

AFINAL, CLUSTERS AMBIDESTROS GERAM MAIORES NÍVEIS DE DESEMPENHO?

Valter da Silva Faia, Universidade Estadual de Maringá, valterfaia@gmail.com

Valter Afonso Vieira, Universidade Estadual de Maringá, valterafonsovieira@gmail.com

RESUMO

Este trabalho explorou a ambidestria serviços-vendas dos funcionários da linha de frente, a qual consiste na capacidade do indivíduo em se engajar simultaneamente nas atividades de prestação de serviços e de vendas adicionais e cruzadas. As hipóteses criadas consideram que a adoção do comportamento ambidestro influencia o desempenho refletido pelas vendas, satisfação dos clientes e eficiência. Um levantamento foi realizado com 162 gerentes bancários que vendem produtos e serviços financeiros. Os resultados indicam que funcionários ambidestros possuem níveis maiores de desempenho com vendas e geram mais satisfação nos clientes comparados aos demais funcionários que possuem níveis de orientações unilaterais, ou seja, apenas para as atividades de serviços ou apenas para as atividades de vendas cruzadas.

Palavras chave: Ambidestria; Prestação de serviços; Venda adicional ou cruzada; Desempenho individual.

1 Introdução

Nos estudos organizacionais, o termo ambidestria tem sido utilizado como uma metáfora referente à habilidade das organizações em buscar, simultaneamente, objetivos aparentemente conflitantes advindos do ambiente em que estão inseridas (Simsek, 2009; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). O dilema conflitante consiste em como explorar competências atuais, na busca pela eficiência, sem deixar de explorar novas oportunidades para se adaptar ao ambiente (March, 1991). De acordo com Sarkees, Hulland e Prescott (2010), buscar eficiência nas operações permite a organização extrair benefícios dos mercados existentes, enquanto que explorar novas competências permite a organização se adaptar de forma rápida e apropriada as mudanças do mercado por meio de experimentações e riscos.

Grande parte dos estudos sobre ambidestria são desenvolvidos no nível organizacional (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013). Esses estudos assumem a existência de uma homogeneidade no nível individual, negligenciando como os membros das organizações podem influenciar a habilidade da empresa na busca por objetivos conflitantes e eventualmente complementares (Bonesso, Gerli & Scapolan, 2014). O sucesso para o gerenciamento dos conflitos da ambidestria reside em variáveis contextuais, como por exemplo, processos ou sistemas que permitem e encorajam os funcionários a fazerem seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre as demandas conflitantes na busca de alinhamento e adaptabilidade (Gibson & Birkinshaw, 2004). Portanto, uma possível solução para a ambidestria reside na capacidade do indivíduo, inserido na organização, de desempenhar um comportamento ambidestro.

Na área de marketing, estudos recentes demonstram como a ambidestria é aplicada no nível individual, como por exemplo, a capacidade dos funcionários da linha de frente em procurar oportunidades de venda enquanto prestam serviços de suporte ao cliente (Jasmand, Blazevic & Ruyter, 2012; Yu, Patterson & Ruyter, 2013, 2015; Patterson, Yu & Kimpakorn, 2014). Outras aplicações em marketing estão na capacidade dos vendedores em balancear a venda de produtos novos e antigos do portfólio (Borgh & Schepers, 2014) e na capacidade do vendedor em balancear o relacionamento com novos clientes e os clientes já pertencentes à carteira (DeCarlo & Lam, 2015).

De forma geral, estudos empíricos têm demonstrado um efeito positivo e significativo da ambidestria sobre medidas de desempenho (Jasmand et al., 2012). Contudo, a ambidestria serviços-vendas requer um alto grau de orientação ao cliente, o que pode reduzir a eficiência

do funcionário (Jasmand et al., 2012). Portanto, o objetivo deste artigo foi analisar a relação entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e o desempenho em termos de vendas, satisfação dos clientes e eficiência. Para atingir esse objetivo, quatro clusters de empregados foram criados. O primeiro é o colaborador ambidestro, o segundo e terceiro *clusters* correspondem às orientações unilaterais para com prestação de serviços ou vendas cruzadas, respectivamente. Portanto, nesse ponto o funcionário tem elevado escore em uma das duas dimensões unicamente. O quarto diz respeito ao baixo escore nas duas dimensões, não indicando a ambidestria.

2 Ambidestria Serviços-Vendas

A ambidestria serviços-vendas baseia-se no conflito existente entre os objetivos organizacionais de aumento nas receitas e redução de custos e consiste na exigência aos funcionários da linha de frente que prestem serviços de suporte aos clientes ao mesmo tempo em que precisam encontrar novas oportunidades de venda (Rust et al., 2012; Jasmand et al., 2012). A ambidestria é enraizada na habilidade dos empregados em gerenciar e integrar diferentes demandas na busca por um balanço de atributos complementares que favorecem o julgamento deles sobre como dividir o tempo, a atenção e o esforço entre a excelência de serviços e as metas de vendas (Yu et al., 2013).

A premissa para a ambidestria serviços-vendas é que nos encontros com os clientes, os funcionários da linha de frente desenvolvem um profundo conhecimento das necessidades de forma que possam se sentir confiantes para identificar oportunidades de vendas, mesmo continuando a prestar os serviços de suporte (Yu et al., 2015). Em outras palavras, os empregados devem prestar serviços adequados ao mesmo tempo em que devem gerar receitas durante esses serviços (Jasmand et al., 2012). Por consequência, a ambidestria serviços-vendas é conceituada como o engajamento simultâneo do indivíduo nas atividades de prestação de serviços ao cliente e de vendas adicionais e cruzadas durante o atendimento ao cliente (Jasmand *et al.*, 2012).

Tais atividades visam objetivos aparentemente conflitantes (Rust et al., 2002). Ao enfatizar nas receitas, o foco é externo, centrado nas atitudes e percepções dos clientes que conduzirão ao aumento das vendas. O interesse está em questões que aumentem a satisfação dos clientes, o que muitas vezes implica na elevação dos custos, haja vista a entrega de um nível maior de qualidade aos clientes visando satisfazer suas necessidades. Contrariamente,

ênfatisar os serviços (custos) implica um foco interno na eficiência dos processos e aumento de produtividade, ou seja, redução do tempo gasto com atendimentos e no consumo de materiais. Nesse caso, o aumento na satisfação dos clientes é indireto e pode se dar por meio da segurança (conformidade) e dos preços baixos dos produtos.

Em termos de comportamento do funcionário, a prestação de serviços refere-se ao suporte oferecido ao cliente, ajudando-o a resolver suas necessidades ou problemas por meio dos produtos ou serviços já adquiridos. A prestação de serviços consiste em ações de resolução de problemas nas operações com clientes, oferecendo soluções eficientes e completas. O grande volume de atendimento e a existência de problemas recorrentes conduzem a padronização do processo visando à qualidade e à eficiência e contribuindo para que a organização atenda seus padrões de desempenho pré-definidos. Normalmente, o funcionário que exerce essa função é avaliado em termos de eficiência pelo tempo dos atendimentos e, conseqüentemente, pela quantidade de atendimentos realizados. Em termos de qualidade, é avaliado pela satisfação do cliente com o atendimento e com a solução recebida (Jasmand et al., 2012; Heijden, Schepers, Nijssen & Ordanini; 2013).

Já a atividade de vendas, refere-se à alteração do produto ou serviço ou a uma venda adicional durante o atendimento, buscando satisfazer necessidades do cliente não atendidas pelo produto ou serviço atual. Durante a prestação de serviço, o funcionário deve procurar meios de satisfazer as necessidades também com novos produtos ou serviços relacionados, criando oportunidades de vendas. Tais atividades concomitantes são denominadas de venda adicional (*up-selling*) ou venda cruzada (*cross-selling*) e são avaliadas, normalmente, pelo volume de vendas (Jasmand et al., 2012).

Por exemplo, a oferta de um item adicional ao cliente após ele já ter decidido pela compra de um ou mais itens, além de ser uma prática eficiente de custos, pode melhorar a experiência de compra do cliente por ser uma venda personalizada ou orientada a sua necessidade (Söderlund, 2013). Entretanto, quando a oferta adicional for incongruente com as necessidades dos clientes, as atitudes positivas dos mesmos em relação ao funcionário e sua intenção de compra adicional podem ser reduzidas (Söderlund, 2013). Sendo assim, essa atividade de venda cruzada requer um processo não padronizado, que permita ao funcionário identificar as reais necessidades do cliente de forma a lhe oferecer um produto ou serviço congruente.

3 Hipóteses de Pesquisa

Apesar das atividades de serviços e vendas serem aparentemente conflitantes, em algum momento elas tendem a se reforçarem, complementando uma a outra. Tanto as atividades de serviços, quanto as atividades de vendas cruzadas envolvem grande interação com o cliente, o que pode gerar frequentes oportunidades de novas receitas. Portanto, sugere-se que funcionários da linha de frente que apresentam um comportamento ambidestro, com altos escores em ambas as dimensões (serviços e vendas cruzadas) possuam maiores níveis de desempenho nas vendas.

Especificamente, ao atuar na área de serviços, o funcionário tem o acesso a todas as informações disponíveis na organização sobre os clientes, facilitando o entendimento das necessidades e experiências (Jasmand et al., 2012; Yu et al., 2013). Com o funcionário munido de conhecimento, a venda se torna adaptativa e orientada ao cliente, facilitando o processo de venda, já que o funcionário poderá ofertar mais facilmente produtos que sejam congruentes com a necessidade do cliente (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011). Em outras palavras, ao identificar e satisfazer as necessidades do cliente, o funcionário cria valor, o que é um forte direcionador receitas por meio do aumento na intenção de compra do cliente e no aumento das vendas adicionais e cruzadas (Homburg, Müller & Klarmann, 2011).

Do mesmo modo, ao lidar satisfatoriamente com a atividade de prestação de serviços, o funcionário pode receber uma avaliação favorável do cliente, o que pode influenciar o seu resultado de vendas por meio da confiança gerada (Jasmand et al., 2012). O investimento no relacionamento com o cliente fomenta um comportamento recíproco, o qual conduz direta e indiretamente para um aumento no volume de vendas e para uma maior fatia do orçamento do cliente (Palmatier, Jarvis, Bechkoff & Kardes, 2009). Estudos anteriores demonstraram empiricamente que os funcionários que combinam um bom esforço em ambas as atividades conflitantes apresentam melhores resultados em termos de vendas (Jasmand et al., 2012; Yu et al. 2013, 2015; DeCarlo & Lam, 2015).

H₁: Funcionários da linha de frente que apresentam um comportamento ambidestro terão maiores níveis de desempenho nas vendas.

Propõe-se que funcionários da linha de frente que exibem um comportamento ambidestro, com altos escores em ambas as dimensões (serviços e vendas cruzadas) criam

maiores níveis de satisfação nos consumidores. Por ser responsável pelas atividades de vendas, o funcionário deve ter conhecimento sobre os produtos, o que lhe favorecerá durante a prestação de serviços aos clientes, já que terá mais facilidade em auxiliá-los e em solucionar problemas referentes aos produtos já adquiridos (Jasmand et al., 2012). O funcionário precisa compreender a real necessidade dos clientes de forma a sugerir uma venda que seja congruente e, por consequência, melhorar a experiência de compra e atrair comportamentos recíprocos (Palmatier et al., 2009, Söderlund, 2013).

Concomitantemente, as atividades de suporte a clientes são caracterizadas por um grande volume de atendimentos e por problemas recorrentes, algo propício para a padronização dessas atividades (Heijden et al., 2013). Ao fazer isso, a organização passa a ter um foco interno voltado para a eficiência de processos e para a produtividade, e a preocupação com a satisfação do cliente é apenas indireta (Rust et al., 2002). Tal fato é contrário à ideia de um atendimento orientado ao cliente. Entretanto, em função do comportamento ambidestro, há atividades de vendas que requerem do funcionário uma orientação ao cliente concomitante. Homburg et al. (2011) definem a orientação ao cliente como o grau em que o vendedor identifica e atende as necessidades e interesses do consumidor, buscando a sua satisfação no longo prazo. Os autores encontraram evidências empíricas de que a orientação ao cliente se relaciona positivamente com as atitudes dos clientes favoráveis ao produto e ao funcionário da linha de frente, bem como com a satisfação dos clientes. Assim, espera-se que o comportamento ambidestro, marcado também pela orientação ao cliente, tenha relação positiva também com a satisfação dos clientes. Logo:

H₂: Funcionários da linha de frente que apresentam um comportamento ambidestro terão maiores níveis de satisfação dos clientes.

A combinação entre as atividades de serviços e vendas implica em reduzir a eficiência do funcionário, em termos de aumento na duração dos atendimentos e, conseqüentemente, redução no número de atendimentos realizados. Devido especialmente as atividades de vendas, os funcionários da linha de frente acabam por priorizar a qualidade de uma tarefa em específico em detrimento a eficiência (Jasmand et al., 2012). Por exemplo, o colaborador pode dedicar um tempo maior buscando informações e interagindo com o cliente na procura por prestar o melhor serviço possível e identificar uma oportunidade de venda. A orientação ao cliente requer um alto nível de customização, o que, por sua vez, reduz a eficiência do funcionário (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005).

Para Homburg et al. (2011) a orientação ao consumidor requer recursos substanciais em termos de tempo do funcionário da linha frente durante os atendimentos aos clientes, o que reduzirá a sua capacidade de atendimento. Os autores encontraram evidências empíricas de que funcionários com níveis maiores de atendimento ao cliente apresentam taxas menores de número de clientes atendidos e um tempo médio de atendimento maior. Sendo assim, espera-se que o comportamento ambidestro se relacione negativamente com a eficiência do funcionário da linha de frente.

H₃: Funcionários da linha de frente que apresentam um comportamento ambidestro terão níveis menores de eficiência.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada é de caráter quantitativo e descritivo. Por meio de um levantamento (*survey*) foram testadas e descritas as relações existentes entre o comportamento ambidestro serviços-vendas, e seus resultados. A **coleta de dados** foi realizada com o uso de um questionário estruturado e autoaplicável com alternativas fixas pré-determinadas pelos pesquisadores. A técnica de amostragem foi a não probabilística por conveniência e as aplicações foram realizadas *in loco*.

A **amostra** escolhida são os gerentes de relacionamento de pessoas físicas ou jurídicas de agências bancárias de duas grandes cidades do Paraná. O respondente era abordado pelo entrevistador que, após oferecer explicações sobre o objetivo da pesquisa e instruções para a participação, lhe entregava o questionário, agendando a data e horário para o recebimento do mesmo preenchido. Ao todo, foram coletadas 162 respostas válidas. O respondente deve prestar serviços de atendimento aos correntistas quanto os produtos financeiros já contratados, ao mesmo tempo em que possuem metas de vendas para novos produtos. A realização dessas atividades aparentemente conflitantes pressupõe a prevalência do comportamento ambidestro serviços-vendas nesse segmento. O objeto de estudo deste trabalho, gerentes de relacionamento de agências bancárias, foi adotado também por Yu *et al.* (2012), no campo da ambidestria serviços-vendas.

Para mensurar os construtos, foram adotadas escalas já utilizadas por estudos anteriores e que são condizentes com o domínio adotado para cada construto neste trabalho (Churchill, 1979). A utilização das escalas foi precedida da técnica de tradução reversa e da

validação de conteúdo por especialistas, uma vez que foram desenvolvidas em outra língua e outra cultura.

O construto principal da pesquisa é o comportamento **ambidestro serviços-vendas** que consiste no engajamento simultâneo pelo funcionário da linha de frente nas atividades de suporte pós-venda e nas atividades de venda adicional (*up-selling*) e cruzada (*cross-selling*) durante o atendimento ao cliente (Jasmand et al., 2012). A escala utilizada foi desenvolvida por Jasmand et al. (2012) e é composta por 12 itens que se agrupam em duas dimensões: provisão de serviços e venda adicional e cruzada. O comportamento ambidestro foi constituído pela multiplicação das duas dimensões após a validação conforme procedimento adotado por estudos anteriores (Jasmand et al., 2012; Yu et al., 2012, Junni et al., 2013).

O **desempenho individual** do funcionário foi mensurado por meio subjetivo de acordo com Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff e Johnson (1999) e Junni et al., 2013. Os indicadores utilizados para mensurar o desempenho em vendas (3 itens), a satisfação dos clientes (2) e a eficiência (2) foram adaptados do trabalho de Verhoef e Leeflang (2009). Em termos de definição constitutiva, entende-se por desempenho em vendas a percepção do funcionário quanto os seus resultados de vendas e cumprimento das metas. Entende-se por satisfação do cliente a compreensão do funcionário quanto à satisfação dos clientes atendidos por ele e o quanto os clientes o preferirem em detrimento a outros atendentes. Entende-se por eficiência a percepção do funcionário quanto à quantidade e a rapidez de seus atendimentos em comparação aos demais funcionários. Todas as escalas utilizadas são do tipo intervalar e não comparativas do tipo *Likert* ancoradas entre 1 = discordo totalmente até 10 = concordo totalmente.

Para **análise dos resultados**, a validade e a confiabilidade das escalas foram aferidas (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Inicialmente, avaliou-se a estrutura fatorial das escalas pela técnica Análise Fatorial Confirmatória, a qual atesta a especificação correta dos itens de um determinado construto (Marôco, 2010). Para a validade convergente e discriminante das escalas, calculou-se a Variância Extraída Média (AVE) de cada variável, medida que reflete a quantia geral de variância dos indicadores explicada pelo construto latente (Fornell & Larcker, 1981). Em seguida, os valores foram comparados com o quadrado da correlação das demais variáveis. Espera-se que os valores de AVE sejam superiores (Fornell & Larcker, 1981). Para testar a confiabilidade utilizou-se o índice de confiabilidade composta (CR). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1
Medidas descritivas e coeficientes de correlação

Variáveis	CR	AVE	Raiz AVE	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 Prov. Serviços	0,84	0,48	0,69	8,31	0,64	1				
2 Venda Adic. e Cruz.	0,85	0,48	0,69	9,49	0,88	0,69**	1			
3 Desemp. Vendas	0,87	0,69	0,83	8,19	1,10	0,17*	0,24**	1		
4 Satisfação dos Clientes	0,55	0,38	0,62	8,53	0,98	0,24**	0,18*	0,53**	1	
5 Eficiência	0,88	0,78	0,88	6,46	1,63	-0,09	0,04	0,46**	0,53**	1

Nota: Ajustamentos da Análise Fatorial Confirmatória: $\chi^2/g.l = 1,87$, $p < 0,001$; CFI = 0,81; GFI = 0,72; TLI = 0,79; RMSEA = 0,07.

** $p < .01$; * $p < .05$.

Em termos de validade, nem todas as variáveis latentes apresentaram índices superiores ao nível desejado de 0,50. Entretanto, ao comparar com o quadrado das correlações com as demais variáveis, os índices foram superiores, indicado que os itens escolhidos para mensurar as variáveis tem poder de explicação sobre elas maior do que as demais variáveis previstas no modelo (Fornell & Larcker, 1981). Sobre a confiabilidade, salienta-se que o construto satisfação dos clientes obteve medida inferior a padrão de 0,70.

4 Estudo com gerentes de bancos

As principais medidas da amostra estão apresentadas na tabela 2. Dos 162 gerentes de banco pesquisados 48,15% são homens ($n = 78$) e 51,85% são mulheres ($n = 84$). Destes, apenas 3,09% não concluíram o ensino superior ($n = 5$). A idade média dos respondentes foi de aproximadamente 36 anos ($dp = 10$). O tempo médio de exercício da profissão foi de aproximadamente 8,5 anos ($dp = 7,5$).

Tabela 2
Descrição da Amostra

Características	Gerentes de Banco (n=162)
Gênero	
Masculino	48,15%
Feminino	51,85%
Educação	
Ensino Superior Incompleto	3,09%
Ensino Superior	59,88%
Pós-graduação (Especialização)	34,57%
Não informou	2,47%
Idade Média (anos)*	35,8 (9,7)
Experiência (anos)*	8,46 (7,4)

Nota: * Média (Desvio padrão)

Condizente com diversos trabalhos empíricos a respeito da ambidestria (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Scandelari & Cunha, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004), para testar as hipóteses foi realizada uma análise de *cluster* com o objetivo de agrupar os gerentes de banco de acordo com as similaridades nas respostas quanto os níveis individuais de orientação à provisão de serviços e orientação para venda cruzada. Para tanto, utilizou-se da técnica de análise de *Cluster* pelo método *k-means*, um procedimento não hierárquico de agrupamento que exige prefixar o número de grupos (Hartigan & Wong, 1979; Pohlmann, 2012). Foram criados quatro grupos conforme demonstrado na figura 1.

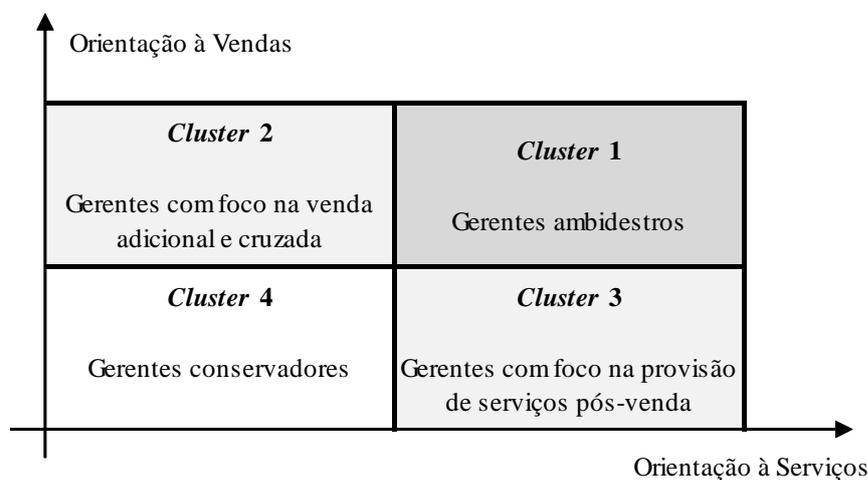


Figura 1. Agrupamento dos gerentes de bancos conforme nível de Ambidestria

O grupo 1, **gerentes ambidestros**, compõe 50% da amostra e apresenta altos níveis de orientação às atividades de prestação de serviços e altos níveis de orientação às atividades de venda cruzada. Portanto, como há esforço em ambas as atividades concomitantemente, os mesmos são ambidestros. O grupo 2, **gerentes com foco na venda adicional e cruzada**, representa 11% da amostra e apresenta altos níveis de orientação às atividades de vendas. Observa-se que este cluster possui alto nível de esforço em apenas uma dimensão da ambidestria. O grupo 3, **gerentes com foco na provisão de serviços pós-vendas**, representa 12% da amostra e é marcado por altos níveis de orientação a serviços. Nota-se que este *cluster* também tem alto nível de esforço exclusivamente em apenas uma dimensão da ambidestria. Por fim, o grupo 4, denominado de **gerentes conservadores**, representa 27% da amostra e se caracteriza por níveis menores tanto de orientação aos serviços, quanto de orientação às vendas.

Na tabela 3, são apresentadas as principais medidas descritivas para estes grupos. Em termos de orientação a provisão de serviços, o grupo de gerentes ambidestro ($M = 8,77$) e de gerentes com foco em serviços ($M = 8,50$) apresentaram os maiores níveis. O teste de Análise de Variância (ANOVA) demonstrou que há diferença estatística entre as médias de provisão de serviços dos grupos ($F_{3,158} = 143,95$; $p < 0,01$), confirmada também pelo teste *post hoc* Scheffé. Em termos de orientação a venda adicional e cruzada, o grupo de gerentes ambidestros novamente apresentou a maior média ($M = 10,12$), seguido do grupo de gerentes com foco em vendas ($M = 9,76$). Contudo a diferença entre estes dois grupos não foi significativa. As demais comparações em pares foram todas estatisticamente diferentes ($F_{3,158} = 114,36$; $p < 0,01$).

Tabela 3
Medidas descritivas para a análise de agrupamento conforme nível de ambidestria.

Grupos	N	Prov. Serviços		Venda Adic. e Cruz.	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ambidestros	81	8,77	0,24	10,12	0,38
Foco em vendas	18	7,90	0,27	9,76	0,28
Foco em serviços	20	8,50	0,22	8,91	0,43
Conservadores	43	7,51	0,51	8,46	0,75

Definidos os grupos, foi testada a relação entre a ambidestria serviços-vendas dos gerentes de banco e seus resultados em termos de vendas, satisfação do cliente e eficiência. Para tanto, foram realizadas novas Análises de Variância (ANOVA) para determinar se há diferença estatística entre os resultados ao longo dos grupos formados. Os resultados estão demonstrados na tabela 4.

Tabela 4
Médias de desempenho em vendas e de eficiência por grupos

	Clusters				F	Sig.
	Ambidestros	Foco em vendas	Foco em serviços	Conservadores		
Desemp. Vendas	8,46	8,24	7,94	7,79	4,019	0,009
Satisfação dos Clientes	8,68	8,44	8,60	8,25	1,852	0,140
Eficiência	6,31	7,01	6,66	6,40	1,029	0,381

Em termos de desempenho com vendas, os resultados encontrados confirmam a existência de diferença significativa entre as médias dos grupos ($F_{3,158} = 4,019$, $p < 0,01$). A Figura 2 apresenta as médias. Os gerentes ambidestros apresentam o maior nível de desempenho em vendas ($M = 8,46$). Os gerentes com foco nas vendas, como é de se esperar,

apresentam nível maior de desempenho em vendas ($M = 8,24$) comparado com os gerentes focados apenas na prestação de serviços ($M = 7,94$). A menor média foi apresentada pelos gerentes conservadores, os quais possuem baixos escores em ambas as dimensões da ambidestria ($M = 7,79$). Estes resultados permitem suportar a hipótese 1 de que gerentes ambidestros possuem níveis maiores de desempenho de vendas em relação aos demais funcionários. Portanto, os funcionários ambidestros demonstram maior capacidade de explorar as complementariedades das atividades de serviços e vendas, como forma de converter os atendimentos em novas oportunidades de vendas (Yu et al., 2013, Jasmand et al., 2012).

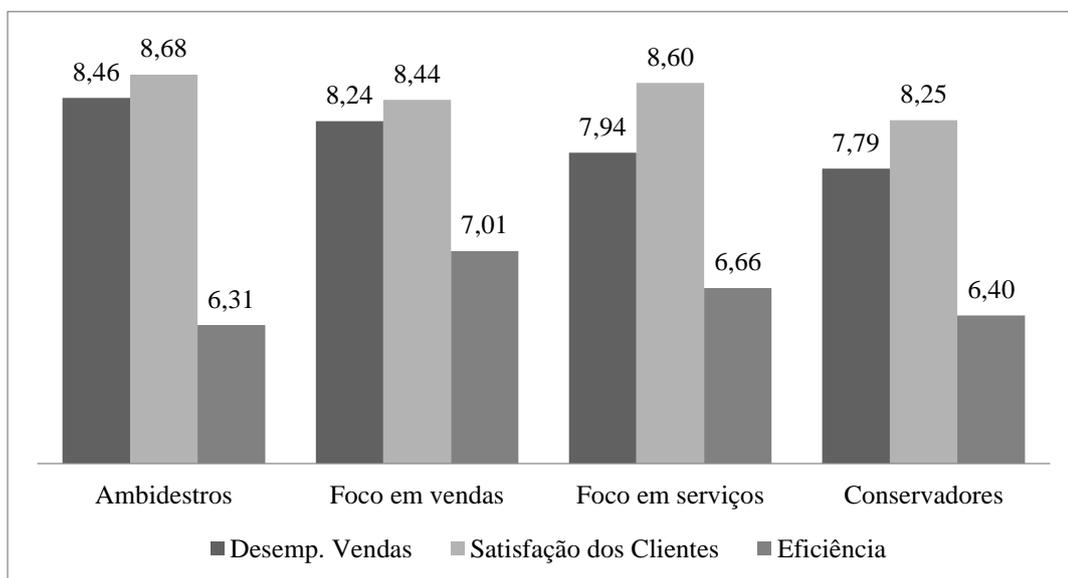


Figura 2. Comparação entre os grupos de funcionários

Na análise dos níveis de satisfação dos clientes, os resultados da ANOVA não indicam uma diferença significativa entre as médias dos grupos ($F_{3,158} = 1,852$, $p < 0,15$), o que não permite suportar a hipótese 2. No entanto, o nível maior de satisfação foi apresentado pelos novamente pelos gerentes ambidestros ($M = 8,68$), seguido dos gerentes com foco na prestação dos serviços ($M = 8,60$). Esse resultado, embora não significativo, era esperado. Os gerentes com foco nas vendas ($M = 8,44$) e os conservadores ($M = 8,25$) apresentaram os menores níveis, respectivamente. A orientação ao serviço denota uma preocupação maior em atender as necessidades dos clientes, resolver problemas, atender chamadas telefônicas de suporte, etc., do que a orientação para as vendas cruzadas, a qual pode representar um desejo de venda que, por vezes, pode ser incongruente com a outra atividade (Söderlund, 2013). Por isso, o efeito pode não ter sido significativo.

Por fim, na análise das médias de eficiência, o teste ANOVA demonstrou não haver significância estatística entre as médias encontradas ($F_{3,158} = 1,029, p > 0,05$), o que também não permite suportar a hipótese 3. Contudo, o resultado é condizente com o esperado uma vez, que a menor média encontrada foi para o grupo de gerentes ambidestros ($M = 6,31$). Acredita-se que em função do grau de orientação aos clientes, gerentes ambidestros podem apresentar níveis menores de eficiência em termos de duração dos atendimentos e número de atendimentos realizados.

5 Conclusão

Considerações Teóricas. Neste trabalho quatro clusters de orientação foram criados e examinados no que tange a elevar o desempenho. Conforme hipóteses sugeridas, esperava-se que o nível de ambidestria do gerente elevasse o score do desempenho em vendas e satisfação dos clientes, em função da alta orientação ao cliente e da facilidade em diagnosticar as principais necessidades, ofertando uma solução congruente. Os resultados indicaram que o grupo formado por gerentes ambidestros apresentou a maior média de desempenho em vendas em relação aos demais grupos, os quais são formados por funcionários que apresentam alto nível de orientação apenas para as atividades de vendas ou para as de prestação de serviços ou baixo nível para as duas orientações.

Apesar de não haver diferença significativa, o maior nível de satisfação dos clientes também foi apresentado pelo grupo de gerentes ambidestros. Sendo assim, saber equilibrar o uso dos recursos entre os dois grupos de atividades aparenta exercer um efeito positivo maior sobre os resultados individuais dos funcionários de linha de frente, do que o uso demasiado em apenas uma dimensão da atividade individual (March, 1991; Sarkees et al., 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Por outro lado, os resultados indicaram que o menor nível de eficiência em termos de números de atendimentos e duração foi apresentado pelos gerentes ambidestros. O foco em apenas um grupo de atividades aparenta ter um efeito maior sobre a eficiência, uma vez que a decisão sobre onde aplicar os recursos apresenta menores opções (Rust et al, 2002). Especificamente, o comportamento ambidestro do gerente compromete seus resultados em termos de eficiência, ou seja, o grau de orientação ao cliente demandado por esse tipo de comportamento impacta negativamente no tempo de duração dos atendimentos e na quantidade de clientes atendidos (Homburg et al., 2011).

Considerações Práticas. Combinar atividades de serviços e vendas implica dedicar um tempo maior colhendo informações e interagindo com o cliente na busca por prestar o melhor serviço possível e identificar uma oportunidade de venda. Esse grau de orientação pode criar valor para o cliente, o que é um forte direcionador do volume de vendas, porém, pode também reduzir a eficiência do funcionário (Homburg et al., 2011). Além do mais, um foco apenas para a atividade de venda requer um processo não padronizado e renovação constante da base de conhecimento, o que pode gerar altos custos e causar menos eficiência (Bonesso et al., 2014). Focar na atividade de serviços pode requerer padronização, busca por produtividade e exploração das competências atuais, o que gera um risco de obsolescência da base de conhecimento (Bonesso et al., 2014). Portanto, acredita-se que exista uma combinação ótima entre os níveis de dedicação às atividades de prestação de serviços e às de vendas que maximize a lucratividade do vendedor.

Pesquisas Futuras. Estudos futuros podem adotar medidas de desempenho de produtividade, ou seja, resultado alcançado em função da quantidade de recursos usados ao invés de usar medidas de desempenho subjetivas. Trabalhos futuros também podem analisar a existência de possíveis efeitos quadráticos da ambidestria, nos quais geram maiores escores de desempenho em um determinado ponto e depois acabam reduzindo. Também como sugestão de pesquisa futura pode se trabalhar nos *clusters*. Por exemplo, foi possível notar nos resultados da análise que 50% da amostra em questão apresentou alto nível de orientação às vendas e alto nível de orientação aos serviços, sendo classificado como o grupo dos gerentes ambidestros. Esta parcela da amostra pode ser característica do tipo de negócio estudado, agências bancárias, as quais, sabidamente, exigem de seus gerentes que exerçam atividades de vendas e de serviços pós-vendas simultaneamente e com grande pressão por resultados. Por fim, trabalhos futuros podem se dedicar a esse tema, identificando diferenças entre empresas de serviços, de manufaturas e comércios, ou até mesmo em subdivisões desses grupos.

Referências

- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Borgh, M., & Schepers, J. J. L. (2014). Do retailers really profit from ambidextrous managers? The impact of frontline mechanisms on new and existing product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710-727.

- Churchill Jr., G. A. (1979). Measure and construct validity studies. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2015). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional-situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). Algorithm AS 136: A k-means clustering algorithm. *Applied statistics*, 100-108.
- Heijden, G. A. V. D., Schepers, J. J., Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Patterson, P., Yu, T., & Kimpakorn, N. (2014). Killing two birds with one stone: Cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, 67(9), 1944-1952.
- Pedhazur, E. J.; & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. New Jersey: Erlbaum.
- Pohlmann, M. C. (2012). Análise de conglomerados. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M., Dias Filho (coords.), *Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia* (Cap. 2, pp.73-130). São Paulo: Atlas.
- Rich, G. A; Bommer, W. H; Mackenzie, S. B; Podsakoff, P. M; & Johnson, J. L. (1999) Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?. *Journal of marketing*, 66(4), 7-24.

- Sarkees, M., Hulland, J. & Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165-184.
- Scandelari, V. D. R. N., & da Cunha, J. C. (2013). Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 183-198.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Söderlund, M. (2013). Positive social behaviors and suggestive selling in the same service encounter. *Managing Service Quality*, 23(4), 305-320.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-30.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving Service-Sales Ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52-66.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2015). Converting service encounters into cross-selling opportunities: does faith in supervisor ability help or hinder service-sales ambidexterity?. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 491-511.