

DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1686

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

## Os Fatores Preditores do Desempenho de Vendas: um estudo com vendedores atacadistas

*The Predictors of Sales Performance: a study with wholesale sellers*

*Factores predictores del desempeño en ventas: un estudio con los vendedores al por mayor*

**Paulo Henrique Donassolo<sup>1</sup>**  
**Celso Augusto de Matos<sup>2</sup>**

Recebido em 27 de junho de 2013 / Aprovado em 8 de outubro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMO

A compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho do vendedor e de como eles variam, em diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing. Diversos estudos buscam identificar quais são os fatores que mais influenciam o desempenho do vendedor. A importância desses fatores pode variar de acordo com o tipo do produto e do contexto em que as vendas são realizadas. Este trabalho tem por objetivo testar um modelo que consolida diversos fatores influenciadores do desempenho do vendedor. Para atingir seus objetivos, este estudo revisa diversos modelos validados em outros contextos de vendas e realiza a escolha de um deles para, posteriormente, testá-lo por meio de uma pesquisa descritiva, baseada em uma survey realizada com 301 vendedores externos vinculados a empresas atacadistas localizadas em

diversos estados do Brasil. Os resultados obtidos na pesquisa indicam a adequação do modelo testado, com bons índices de ajustamento. A relação entre Autoeficácia, Esforço e Desempenho foi confirmada, e demonstrou ser o principal caminho que influencia o Desempenho. As implicações dessas análises, tanto acadêmicas quanto gerenciais, são discutidas e apresentadas no presente trabalho.

**Palavras-chave:** Vendas. Vendedores. Atacado. Desempenho. *Survey*.

### ABSTRACT

Understanding which factors influence sales performance and how these factors vary in different contexts is essential both for managers and for researchers in the field of sales and marketing. Several studies have sought to identify the factors that exert most influence over the

1. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). [pdonassolo@espm.br]

2. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). [celsoam@unisinos.br]

Endereço dos autores: Escola Superior de Propaganda e Marketing – Sul (ESPM-Sul). Unidade: Faculdade de Administração  
Departamento: Administração.

Rua Guilherme Schell, 350, CEP: 90640-040 – Porto Alegre – RS – Brasil

performance of salespeople. The importance of these factors may vary according to product type and the context in which sales are made. This paper seeks to test a model that consolidates a number of factors that influence sales performance of salespeople. In order to achieve these objectives, this paper addresses various models validated in other sales contexts and selects one of these to later test it by means of a descriptive study based on a survey conducted with 301 outside salespeople linked to wholesale companies located in different states of Brazil. The results obtained from the survey supported the adequacy of the model, which presented good fit indexes. The relationship between Self-efficacy, Effort and Performance has been confirmed and proved to be the main way that influences the performance of the salespeople. Both the academic and the managerial implications of these tests are presented and discussed in this paper.

**Keywords:** Sales. Salespeople. Wholesale. Performance. Survey.

## RESUMEN

La comprensión de los factores que influyen en el desempeño del vendedor y cómo estos factores varían en los diferentes ámbitos es crucial tanto para los administradores como para los investigadores en ventas y marketing. Diferentes estudios tratan de identificar cuáles son los factores que más influyen en el desempeño del vendedor. La importancia de estos factores puede variar de acuerdo con el tipo de producto y el contexto en el que se realizan las ventas. Este estudio trata de probar un modelo que consolida varios factores que influyen en el desempeño del vendedor. Para lograr sus objetivos, este estudio examina varios modelos validados en otros ámbitos de ventas y realiza la elección de uno de ellos para luego probarlo través de un estudio descriptivo basado en una encuesta realizada a 301 proveedores externos vinculados a empresas mayoristas ubicadas en varios estados de Brasil. Los resultados obtenidos en esta investigación

indican la idoneidad del modelo probado con buenos niveles de ajuste. Se confirmó y demostró que la relación entre la autoeficacia, el estrés y el desempeño es la principal forma de influencia en el desempeño. Las implicaciones de estos análisis, académicos y administrativos se presentan y analizan en este documento.

**Palabras clave:** Ventas. Vendedores. Mayoristas. Desempeño. Encuesta.

## I INTRODUÇÃO

O contexto relacionado ao ambiente das vendas pessoais vem, ao longo do tempo, sendo modificado de uma forma consistente. Muitas dessas mudanças podem estar sendo motivadas por um nível maior de exigência dos clientes, já que eles não querem apenas produtos, mas desejam soluções para seus problemas (Ingram et al., 2008). Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) afirmam que na atual economia do conhecimento os clientes estão cada vez mais informados, o que impõe maiores desafios aos vendedores, que devem ser transmissores de conhecimento para seus clientes.

O grande desafio que se impõe para as áreas comerciais das empresas é, portanto, o de construir e manter relacionamentos com os clientes, principalmente com aqueles de melhor potencial gerador de vendas e de lucros (Ingram et al., 2008) e onde esse relacionamento poderá se transformar em vantagem competitiva (CANON, PERREAULT JR., 1999). A construção de relacionamentos é fundamental para competir no mundo atual e, para tanto, a empresa confia nos vendedores (JARAMILLO, MULKI, 2008).

A literatura de vendas reconhece a relevância de se entender os fatores que influenciam o desempenho do vendedor e de como esses fatores variam, em diferentes contextos, sendo esse entendimento fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002; VERBEKE, DIETZ, VERWAAL, 2011). Não há, entretanto, consenso na literatura sobre quais fatores são mais fortemente associados ao

desempenho dos vendedores. A meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), que complementa Churchill Jr. et al. (1985), faz uma revisão sistemática dos diversos fatores que podem ser considerados como influenciadores do desempenho do vendedor. Os dois estudos chegam à mesma conclusão: não há consenso, entre os autores que estudam o tema, sobre como definir ou medir o desempenho e, principalmente, sobre quais são os principais fatores que influenciam o desempenho do vendedor.

Assim, este estudo tem por objetivo testar um modelo dos principais fatores influenciadores do desempenho em vendas, tomando por base o estudo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002). O presente estudo avança em relação ao estudo anterior ao testar as variáveis autoeficácia e esforço como constructos de segunda ordem, medidos a partir de fatores latentes já identificados na literatura, mas de forma isolada. Apenas o estudo mais atual de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) faz uma síntese de tais fatores, mas os autores se basearam em uma revisão sistemática da literatura. O presente estudo se baseia em dados primários coletados junto a vendedores da área comercial de empresas atacadistas brasileiras. O setor atacadista é um importante elo entre o varejista e o fabricante e, por isso, se torna importante entender como os vendedores do atacado variam em termos de desempenho de vendas e que fatores podem estar associados a essa variação.

## 2 OS ANTECEDENTES DO DESEMPENHO DE VENDAS

Quais são os principais influenciadores ou antecedentes do desempenho e como o desempenho do vendedor deve ser mensurado são temas com baixo consenso entre os autores que os pesquisam. No início do desenvolvimento teórico desse campo, a discussão estava mais voltada para a mensuração dos constructos e, nesse sentido, o estudo de Churchill Jr., Ford e Walker Jr. (1974) contribui ao desenvolver e propor uma escala para medir a satisfação com o trabalho de vendedores industriais, tornando-se conhecida como *IND-*

*SALES scale*. Tais autores reconhecem, entretanto, que não é direta a relação entre satisfação com o trabalho e o desempenho do vendedor, sendo que variáveis intervenientes poderiam ajudar a entender melhor o desempenho de venda.

Na sequência, autores como Walker Jr, Churchill Jr. e Ford (1977) sugerem que o desempenho de um vendedor é influenciado por fatores que podem ser controláveis por ele: (1) a percepção sobre seu papel e sobre que atividades devem ser desempenhadas para se obter o desempenho desejado; (2) a motivação que influencia na quantidade de esforço utilizado na realização das atividades de vendas; e (3) a habilidade, que é a qualidade desse esforço. Já Churchill Jr. et al. (1985), em sua meta-análise, classificam os antecedentes do desempenho em ordem crescente de importância: fatores pessoais, fatores organizacionais e ambientais; motivação; aptidão; níveis de habilidades e a percepção quanto a seu papel dentro da organização e dentro do processo de vendas. Na sequência, a meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) apresenta a ambiguidade de papéis ( $r = -0,25$ ,  $p < 0,05$ ), a aptidão cognitiva ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,05$ ), o engajamento no trabalho ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,05$ ), o grau de adaptabilidade ( $r = 0,27$ ,  $p < 0,05$ ) e os conhecimentos relacionados a vendas ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ) como os principais influenciadores do desempenho de vendedores.

Pode-se verificar ainda, nos estudos, a preferência dos autores na utilização de fatores como o esforço (BAGOZZI, 1980; JARAMILLO, MULKI, 2008) e as habilidades de vendas (BEHRMAN, PERREAULT JR., 1984; SUJAN, WEITZ, KUMAR, 1994; KOHLI, SHERVANI, SHALLAGALLA, 1998; MATSUO, KUSUMI, 2002; WACHNER, PLOUFFE, GRÉGOIRE, 2009) e como a autoeficácia (JAWORSKI, KOHLI, 1991; KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002) na busca do entendimento sobre quais são os fatores influenciadores do desempenho do vendedor.

Quanto ao modo mais apropriado para se obter as informações necessárias para mensurar e avaliar o desempenho de um vendedor, Churchill Jr. et al. (1985) afirmam que o principal ponto de divergência entre os autores reside na utilização de medidas subjetivas ou objetivas como forma

de medir e avaliar o desempenho do vendedor. A autoeficácia e as medidas autoinformativas, por serem subjetivas, são falhas já que podem carregar um viés ascendente de autovalorização. Alguns autores consideram, porém, que essas medidas são úteis, já que esse possível viés não tem o poder de influenciar de forma a prejudicar a avaliação (CHURCHILL JR. et al., 1985). Assim, Churchill Jr. et al. (1985) concluem que a autoeficácia e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação do desempenho de vendedores.

No caminho da autoeficácia do vendedor, como forma de análise de seu próprio desempenho, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) defendem que a avaliação está relacionada à percepção do desempenho quanto a suas vendas em valor, à qualidade de seu relacionamento com seus clientes

e ao conhecimento que o vendedor possui sobre os produtos, o mercado, os concorrentes e as necessidades de seus clientes. Sujan, Weitz e Kumar (1994) e Wachner, Plouffe e Grégoire (2009) utilizam a autoeficácia dos vendedores em relação ao desempenho de seus colegas no que diz respeito ao cumprimento das metas quantitativas e qualitativas. Já Behrman e Perreault Jr. (1984), afirmam que o desempenho de vendas só pode ser definido considerando-se um horizonte de longo prazo e utilizando-se um elevado nível de abstração. Brown e Peterson (1994) acrescentam a avaliação dos gerentes sobre as habilidades e sobre os resultados obtidos pelo vendedor.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos trabalhos dos principais autores utilizados no presente trabalho.

**QUADRO 1** – Síntese dos principais estudos sobre o desempenho de vendas

	Sujan, Weitz e Kumar (1994)	Krishnan, Netemeyer e Boles (2002)	Jaramillo & Mulki (2008)	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
<b>Influenciadores</b>	As habilidades; a orientação para o desempenho ou para a aprendizagem: <i>Feedback</i> <i>Working Hard;</i> <i>Working Smart.</i>	Autoeficácia Competitividade Esforço	O Esforço sofre influência do estilo da Liderança, da exigência dos Clientes e da motivação intrínseca.	Habilidades de vendas: <i>Sales Orientation</i> × <i>Client Orientation</i>
<b>Mensuração</b>	Autoeficácia das metas quantitativas e qualitativas	Autoeficácia sobre o resultado das vendas, a qualidade do relacionamento com os clientes e a qualidade do desempenho	Autoeficácia sobre seu desempenho na realização das atividades de vendas	Autoeficácia ao comparar seu desempenho com o desempenho de seus pares em itens como realizar vendas mais rentáveis, superar as metas de vendas etc.
<b>Moderadores</b>	Autoeficácia	Não utilizam..	Não utilizam	Habilidades de venda Conhecimento técnico
<b>Controle</b>	Não utilizam	Não utilizam	Experiência Motivação extrínseca	Idade Sexo Experiência em vendas

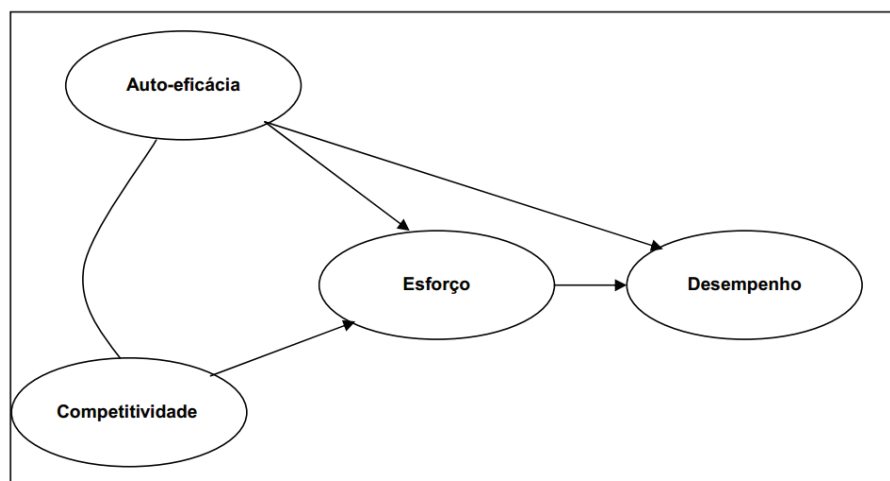
**Fonte:** Dos autores.

Segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), os estudos anteriores sobre os fatores influenciadores do desempenho do vendedor geralmente utilizam um único fator de análise, como a influência da liderança sobre a orientação do vendedor ou o conhecimento e as capacidades técnicas do vendedor. Esse formato de estudo,

segundo eles, não é o ideal – deixa uma lacuna, já que considera um fator isoladamente, desconsiderando os outros. Os autores propuseram, então, em seu estudo, um modelo que consolida diversos fatores sob três constructos: Autoeficácia, Competitividade e Esforço, conforme Figura 1. Essa consolidação de diversos fatores influenciadores sob

esses três constructos foi o ponto de partida para a presente pesquisa. Os constructos que compõem o modelo conceitual, bem como as hipóteses de pesquisa, estão descritos a seguir. Ressalta-se, entretanto, que a contribuição principal da pesquisa

atual frente ao estudo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) é a mensuração da autoeficácia e do esforço como constructos de segunda ordem, com base nos fatores identificados na literatura e que são discutidos a seguir.



**FIGURA 1** – O Modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002)

**Fonte:** Krishnan, Netemeyer e Boles (2002, p.287)

**Nota:** a relação entre autoeficácia e competitividade é de correlação.

## 2.1 Competitividade

A Competitividade é uma das principais características em vendedores de sucesso, sendo definida como o conjunto das diferenças individuais relativas ao exercício das relações interpessoais. A competição e o desejo de vencer e de ser melhor do que os outros (SPENCER; HELMEREICH, 1983 apud KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002) ou a necessidade de concorrência interpessoal, a vontade de vencer e de ser melhor do que os outros (BREWSTER, 1994) são o prazer pela competição com outros vendedores e o desejo de superá-los em desempenho (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002), o que afeta o esforço do vendedor (LOCKE, 1968) e é uma característica do indivíduo que o impulsiona no caminho da vitória (BROWN, PETERSON, 1994).

Em seu trabalho, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) apontam que alguns autores, como Schwepker Jr. e Ingram (1994) e Brown e Peterson

(1994), encontraram influência positiva e significativa da competitividade sobre o desempenho, ao passo que outros autores, como Locke (1968), perceberam que o efeito da competitividade sobre o desempenho não se dá diretamente, mas sim por meio do esforço. Essa influência indireta ocorre dentro do entendimento de que, quanto maior a competitividade, maior será o esforço e, conseqüentemente, melhor o desempenho (LOCKE, 1968). Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) optaram, em seu modelo, pela utilização das conclusões de Locke (1968), considerando a influência direta da competitividade sobre o esforço do vendedor. A partir disso, propõem-se, neste trabalho, as seguintes hipóteses:

**H1a:** A competitividade do vendedor está correlacionada positivamente com sua autoeficácia.

**H1b:** A competitividade do vendedor influencia positivamente o seu esforço.



## 2.2 Autoeficácia

A autoeficácia pode ser definida como a crença que o vendedor possui de conseguir realizar com sucesso suas atividades de vendas (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002). Em outras palavras, é a confiança que um indivíduo tem sobre sua capacidade de executar bem uma determinada tarefa. Os indivíduos que se consideram mais autoeficazes são mais esforçados do que aqueles que se consideram menos autoeficazes e esse maior esforço resulta em melhor desempenho (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2002).

A autoeficácia pode se manifestar a partir de diferentes facetas: habilidades, conhecimento, orientação para o cliente e orientação para aprendizagem. As habilidades de vendas são um recurso valioso para as empresas, já que os vendedores têm papel fundamental na construção dos relacionamentos com os clientes (BEHRMAN, PERRAULT, 1984). As habilidades de vendas, como outras formas de conhecimento tácito, tendem a melhorar com o tempo a partir do ganho de experiência pessoal de vendas, ou seja, o “aprender fazendo” (HITT et al., 2001). Três componentes podem ser considerados dentre as habilidades de vendas: habilidade de relacionamento interpessoal, habilidades específicas de vendas e habilidades técnicas (RENTZ et al., 2002). Menguc e Barker (2005), porém, não encontraram relação entre habilidades em vendas e o desempenho superior da equipe de vendas, e consideram que isso se deve à natureza socialmente complexa do constructo habilidades.

Já o conhecimento se refere à expertise em vendas, podendo até ser considerado como um dos componentes das habilidades de vendas (MENGUC, BARKER, 2005). Neste estudo, porém, conhecimento e habilidades são considerados constructos independentes, pelo fato de “habilidades” ser um fator mais amplo que envolve também habilidades de relacionamento interpessoal. Weitz, Sujan e Sujan (1986) afirmam que bons e maus vendedores têm diferentes bases de conhecimento.

O *tipo de orientação* do vendedor exerce influência direta sobre sua forma de trabalhar,

segundo Sujan, Weitz e Kumar (1994). Uma orientação para a aprendizagem motiva os vendedores a desenvolverem suas habilidades. Isso faz que eles busquem situações de trabalho desafiadoras, na crença de que isso irá ajudá-los a desenvolver seu entendimento sobre os diversos ambientes de vendas e a melhorar seus conhecimentos sobre as estratégias mais adequadas para cada situação de vendas. Já vendedores com orientação para o desempenho têm uma visão mais de curto prazo e, se o aprendizado não propiciar resultados imediatos, perdem o interesse por ele.

Além disso, os vendedores mais orientados para o cliente exibem um sincero desejo de ajudar os clientes e *prospects*, auxiliando-os na avaliação de suas necessidades, oferecendo a eles soluções e produtos adequados e auxiliando-os na tomada de decisões de compras satisfatórias, podendo até sacrificar ganhos imediatos em favor do estabelecimento ou da manutenção de relacionamentos de longo prazo (SAXE, WEITZ, 1982).

Considerando o constructo autoeficácia, de modo geral, estudos de revisão, do tipo meta-análise, como o de Stajkovic e Luthans (1998), demonstraram que a autoeficácia é um *driver* crítico das ações do empregado.

Assim, com base nas considerações anteriores, propõem-se as seguintes hipóteses:

**H2a:** A autoeficácia do vendedor influencia positivamente o seu esforço.

**H2b:** A autoeficácia do vendedor influencia positivamente o seu desempenho.

## 2.3 Esforço

O esforço pode ser definido como sendo a quantidade de tempo e de energia que o vendedor investe nas atividades de vendas (RANGAJARAN, JONES; CHIN, 2005) quando comparado a outros vendedores da sua equipe ou da sua empresa e, este esforço, afeta diretamente seu desempenho (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLE., 2002). Ingram, Lee e Skinner (1989) afirmam que o esforço está sob o controle do vendedor, mas o resultado desse esforço, não. De modo coerente, Sujan, Weitz e Kumar (1994) identificaram que os

vendedores orientados para o resultado trabalham com maior esforço.

O esforço pode se manifestar na dimensão *Working Hard*, quando diz respeito à persistência e à intensidade de energia empregada (SUJAN, 1986), sendo a medida do tempo dedicado ao trabalho de vendas (SUJAN, WEITZ; KUMAR, 1994). Já a dimensão *Working Smart* se refere à eficiência na alocação da energia, ou seja, saber identificar que atividades estão alinhadas com os objetivos (SUJAN, 1986; SUJAN, WEITZ, KUMAR, 1994).

Além disso, os vendedores que têm uma noção clara sobre qual o comportamento e o resultado que é esperado deles tendem a se sentir mais satisfeitos, tornando-se, assim, mais capazes de alocar melhor o tempo e o esforço necessário para alcançar o reconhecimento da organização (BEHRMAN; PERREAULT JR., 1984; JAWORSKI; KOHLI, 1991). Os vendedores buscam, ainda, uma avaliação positiva acerca de suas habilidades por parte de seus colegas e superiores (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994) e é através do *feedback* que essa avaliação é realizada.

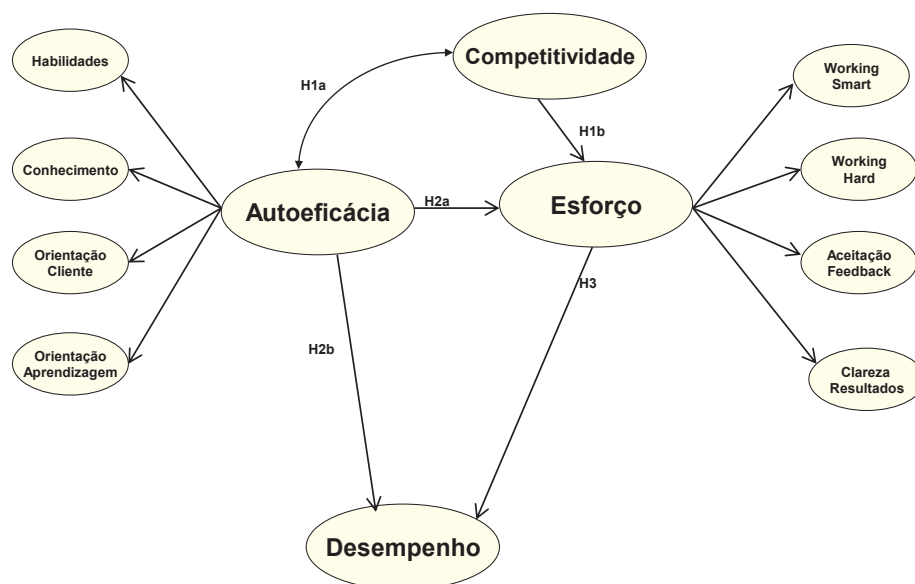
Desse modo, o esforço pode se manifestar a partir do trabalho intenso do vendedor, da

eficiência e eficácia de uso do tempo e dos seus recursos, da clareza de resultados esperados do vendedor e da habilidade do vendedor em aceitar *feedback*. Conforme argumenta Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), embora pareça óbvio sugerir que quanto maior o esforço do vendedor, maior será o seu desempenho, poucas pesquisas empíricas testaram esta premissa. Dentre os estudos, Brown e Peterson (1994) encontraram um efeito positivo e significativo do esforço sobre o desempenho. Assim, com base nestas discussões, propõe-se:

**H3:** O esforço influencia positivamente o desempenho do vendedor.

### 3 MODELO CONCEITUAL

Utilizando como base o modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), foi desenvolvido o modelo conceitual apresentado neste trabalho, que está representado pela Figura 2.



**FIGURA 2** – Modelo conceitual

**Fonte:** Adaptado de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002)

A Autoeficácia é definida como a confiança que o indivíduo tem em si e em suas habilidades para executar determinadas tarefas de vendas. Foram utilizadas, neste instrumento de pesquisa, escalas adaptadas a partir de Sujan, Weitz e Kumar (1994) e Menguc e Barker (2005) para as habilidades técnicas; para conhecimento e para orientação para cliente e/ou mercado foram utilizadas as escalas adaptadas a partir de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009); e, para orientação para resultado ou orientação para aprendizagem, foram utilizadas escalas adaptadas a partir de Kohli, Shervani e Challagalla (1998).

O Desempenho é definido como a percepção do vendedor sobre seus resultados de vendas, sobre os lucros gerados por suas vendas, sobre a superação das metas e sobre sua satisfação em relação aos resultados obtidos e ao trabalho realizado. Para a obtenção da autoeficácia dos vendedores em relação a seu desempenho foram utilizadas, neste trabalho, escalas adaptadas de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009), Sujan, Weitz e Kumar (1994) e Kohli, Shervani e Challagalla (1998). Já a Competitividade é definida como a necessidade de concorrência interpessoal, a vontade de vencer e ser melhor do que os outros. Foram utilizadas neste trabalho escalas adaptadas de Sujan, Weitz e Kumar (1994).

O Esforço é definido como o tempo e a energia investidos nas atividades de vendas. Compõem esse construto: a ambiguidade de papéis, o *feedback*, a autoestima, a motivação, a satisfação no trabalho e a atitude, dentre outros. Foram utilizadas escalas adaptadas de Kohli, Shervani e Challagalla (1998) para a orientação do vendedor para o resultado. Para a clareza sobre a importância dos resultados e do comportamento, foi utilizada uma escala adaptada de Jaworski e Kohli (1991). Já para identificar o nível e o direcionamento do esforço do vendedor, foi utilizada uma escala adaptada de Sujan, Weitz e Kumar (1994).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, aplicada junto a 301 vendedores exter-

nos vinculados a empresas atacadistas brasileiras. Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência. Os critérios para escolha das empresas pesquisadas foram a localização geográfica e a facilidade de acesso às equipes de vendas. Como a amostra foi de conveniência, participaram vendedores com diferentes níveis de experiência. Ao final, porém, 80% dos pesquisados possuíam mais de 5 anos de experiência com vendas (20% até 5 anos, 38% entre 5 e 10 anos e 42% acima de 10 anos).

Foram contatadas 20 empresas atacadistas e, destas, 12 concordaram em participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada (1) na forma presencial, durante as reuniões das equipes de vendas, pelos gerentes de vendas de cada equipe ou por pessoas de confiança do pesquisador, e (2) via internet, pelo envio do questionário por e-mail para os vendedores e, no mesmo e-mail, pela disponibilização de um *link*, para uma página web no Google Docs, para o preenchimento da pesquisa. Na forma presencial foram enviados 450 questionários dos quais retornaram 236 ou 52,4% dos questionários enviados.

Na coleta de dados via internet foram enviados 870 e-mails, sendo 65 respondidos (7,5%), um índice que pode ser considerado baixo, embora um estudo com profissionais de marketing tenha apresentado índice similar (5%) em Ranchhod (2001). Apesar disso, como a pesquisa já contava com 236 questionários da coleta presencial, e a coleta *online* era um esforço extra de obter um número maior de participantes, conforme sugestão de Dillman et al, (2009), os pesquisadores consideraram suficiente, para o teste do modelo proposto, a amostra final de 301 casos (236 + 65).

O instrumento de pesquisa foi construído a partir das escalas originais de Sujan, Weitz e Kumar (1994), Wachner, Plouffe e Grégoire (2009), Kohli, Shervani e Challagalla (1998), Jaworski e Kohli (1991) e Menguc e Barker (2005). Foi utilizada escala Likert de 7 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Por meio da técnica de tradução reversa (*back-translation*) e da validação dessas escalas com experts, realizada por profissionais



atuantes e especialistas no contexto pesquisado – empresas atacadistas brasileiras – tentou-se obter maior validade e integridade da tradução e da adaptação em relação às escalas originais. Na sequência, foi realizado um pré-teste com 38 vendedores, com ajustes no fraseado das perguntas, em especial de alguns itens de codificação reversa. Os indicadores finais de cada constructo foram aqueles que permaneceram após serem validados pelos *experts* e não terem apresentado problema na fase de pré-teste. Ressalta-se que os itens reversos mantidos foram recodificados na fase de análise dos dados. As escalas utilizadas neste trabalho, com seus respectivos autores, estão relacionadas no Apêndice deste trabalho.

Os dados foram analisados por meio de técnica de modelagem de equações estruturais, que permite ao pesquisador testar de modo simultâneo um conjunto de relacionamentos entre variáveis (BYRNE, 2010), considerando tanto as relações entre variáveis latentes com seus indicadores (modelo de mensuração), como as variáveis latentes entre si (modelo estrutural).

Como os dados foram coletados presencialmente em um grupo e eletronicamente em outro, foram realizados testes antes de agrupar as duas subamostras. O principal teste foi o de invariância métrica, conforme recomendado na literatura (GARSON, 2012). Esse teste avalia se os modelos de medidas dos constructos são equivalentes entre os dois grupos. Seguindo os passos sugeridos por Garson (2012), os resultados indicaram pequenas diferenças entre os principais índices de ajuste ao comparar os modelos com restrição e sem restrição (i.e., *measurement weights vs. unconstrained*): CFI<sub>u</sub>=0.79 vs. CFI<sub>c</sub>=0.78; GFI<sub>u</sub>=0.77 vs. GFI<sub>c</sub>=0.76. Tais achados suportam a invariância métrica e indicam que as duas subamostras são equivalentes e que podem ser agrupadas para o teste do modelo estrutural.

A amostra de 301 casos foi considerada satisfatória. Primeiro, porque está acima do valor mínimo de 150 casos sugerido por Garson (2012). Por exemplo, segundo esse autor, uma *survey* com 72 estudos aplicando SEM encontrou uma mediana de 198 para o tamanho da amostra. Além disso, o estudo atende também a relação entre o

número de casos e as variáveis do modelo. Segundo Hair et al (2009), deve-se obter um índice igual ou superior a 10. Neste estudo, o índice atingiu também este quesito:  $301/27 = 11,1$ .

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Perfil dos respondentes

A faixa etária dos respondentes se concentra entre os 26 e 45 anos de idade (73,4%) sendo os de maior idade (0,7%) e os abaixo de 25 anos (11,6%) os de menor representatividade. Existe a predominância de respondentes do sexo masculino (69,8%); quanto à escolaridade, predominam os respondentes com Ensino Médio completo (35,9%) e Superior incompleto (26,6%).

### 5.2 Propriedade das medidas

A análise da confiabilidade foi conduzida em dois estágios: primeiro, a escala original com todos os itens; posteriormente, a escala purificada pela análise fatorial confirmatória. A purificação das escalas foi realizada deixando-se nelas apenas itens que apresentassem cargas padronizadas acima de 0,60 (BAGOZZI, YI, 1988). Outro procedimento foi o de analisar a associação entre cada item e o escore total da escala, a partir do comando *alpha if item deleted* no Statistical Package for the Social Sciences (SPSS<sup>®</sup>), excluindo-se itens que prejudicassem o alfa da escala. De modo geral, os dois procedimentos convergiram na identificação dos itens a serem excluídos. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Quanto ao alfa de Cronbach, verifica-se uma melhora em alguns resultados, comparando-se o modelo purificado em relação ao modelo original. Mesmo assim podem ser apontados alguns subconstructos, como Habilidade (0,58), Conhecimento (0,55) e Orientação Cliente (0,44), que apresentaram valores inferiores ao recomendado (> 0,6 – de acordo com Malhotra, (2001)). Quanto a Confiabilidade Composta e Variância Extraída, nas quais recomendam-se, respectivamente, valores superiores a 0,7 e a 0,5, o subconstructo

Conhecimento apresentou resultados de 0,62 para Confiabilidade Composta e 0,45 para Variância

Extraída e o subconstructo Orientação Cliente 0,52 e 0,36 respectivamente.

**TABELA 1** – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância extraída

Constructo	Subconstructo	Modelo original			Modelo purificado		
		<i>Alpha</i>	CC	AVE	<i>Alpha</i>	CC	AVE
AUTOEFICÁCIA	Habilidade	0,38	0,48	0,23	0,58	0,70	0,58
	Conhecimento	0,56	0,41	0,21	0,55	0,62	0,45
	Orientação Cliente	0,24	0,47	0,19	0,44	0,52	0,36
	Orientação Aprendizagem	0,47	0,7	0,39	0,81	0,82	0,61
DESEMPENHO	-	0,74	0,73	0,3	0,75	0,77	0,53
COMPETITIVIDADE	-	0,54	0,59	0,24	0,53	0,57	0,33
ESFORÇO	Clareza resultados	0,52	0,58	0,36	0,70	0,73	0,48
	Aceitação <i>feedback</i>	0,62	0,84	0,55	0,70	0,81	0,58
	Working Smart	0,82	0,8	0,51	0,82	0,82	0,54
	Working Hard	0,64	0,75	0,62	0,64	0,74	0,61

**Fonte:** Dos autores.

Além disso, verificou-se que os valores do alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta do constructo Competitividade sofreram uma pequena piora em relação ao modelo original. Mesmo assim, optou-se por manter o constructo no modelo, já que ele faz parte do modelo original de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), tendo sido validado naquele estudo. Quanto ao constructo Desempenho, tanto o alfa de Cronbach quanto a Confiabilidade Composta e a Variância Extraída melhoraram após a purificação do modelo e todos apresentaram índices satisfatórios, o mesmo ocorrendo com os subconstructos do constructo Esforço. Convém ressaltar que todos os subconstructos purificados foram mantidos no modelo final em razão da relevância desses constructos, verificada em estudos anteriores. Os baixos índices obtidos no alfa de Cronbach, na Confiabilidade Composta e na Variância Extraída podem ter sido originados a partir dos procedimentos adotados na validação da escala para o contexto do estudo e no processo de coleta de dados, o que será retomado na discussão dos resultados.

De acordo com Hair et al. (2009), a validade discriminante é o grau em que um constructo é diferente dos demais. Uma das formas para

se analisar a validade discriminante é realizar a comparação entre os índices de variância extraída para dois constructos quaisquer com o quadrado da correlação (variância compartilhada, VC) entre esses dois constructos. As estimativas da variância extraída (VE) devem ser maiores do que a estimativa quadrática da correlação (VC). A Tabela 2 apresenta os valores da VE (diagonal, em negrito) e da VC dos constructos.

A análise dos resultados da pesquisa aponta para a existência de alguns constructos com variância compartilhada maior do que a variância extraída ( $VC > VE$ ), o que contraria as indicações de Hair et al. (2009) para o critério de validade discriminante dos constructos. Convém ressaltar, porém, que esses subconstructos mediram um constructo de ordem maior, de segunda ordem, e a alta intercorrelação entre eles já era esperada. Os subconstructos Orientação Cliente, Conhecimento e Orientação Aprendizagem fazem parte do constructo Autoeficácia. Já os subconstructos *Working Smart* e *Aceitação Feedback* fazem parte do constructo Esforço. Assim, consideram-se os itens válidos, de acordo com o critério da validade discriminante. Já a alta correlação entre os subconstructos *Working Smart* e Orientação

Cliente que integram constructos diferentes, respectivamente Esforço e Autoeficácia, pode estar relacionada ao próprio conceito de ambos. Sujan (1986) define *Working Smart* como sendo o direcionamento do esforço do vendedor. Sujan, Weitz e Kumar (1994) definem a Orientação Cliente

como sendo aquela que direciona os vendedores para a obtenção de resultados e de uma avaliação positiva em relação a suas capacidades. Assim, essa correlação pode estar indicando um direcionamento dos esforços do vendedor no sentido da obtenção destes resultados.

**TABELA 2** – Variância extraída e variância compartilhada entre constructos

Constructo	Subconstructo	Habilidade	Conhecimento	Orientação Cliente	Orientação Aprendizagem	Desempenho	Competitividade	Clareza resultados	Aceitação Feedback	Working Smart	Working Hard
	Habilidade	0,59									
	Conhecimento	0,33	0,45								
Autoeficácia	Orientação Cliente	0,40	0,88	0,36							
	Orientação Aprendizagem	0,27	0,45	0,87	0,61						
Desempenho		0,01	0,03	0,04	0,01	0,53					
Competitividade		0,11	0,14	0,12	0,16	0,11	0,33				
	Clareza Resultados	0,01	0,02	0,02	0,01	0,05	0,20	0,48			
	Aceitação Feedback	0,18	0,49	0,47	0,32	0,02	0,47	0,01	0,58		
Esforço	<i>Working Smart</i>	0,27	0,54	0,78	0,47	0,10	0,36	0,01	0,58	0,54	
	<i>Working Hard</i>	0,04	0,04	0,07	0,05	0,08	0,28	0,01	0,08	0,17	0,61

Fonte: Dos autores.

### 5.3 Teste do modelo e das hipóteses

O modelo testado nesta pesquisa explica 17,7% da variância total do constructo Desempenho. De acordo com Churchill Jr. et al. (1985) grande parte dos estudos que avaliam o desempenho dos vendedores encontra um índice entre 10% e 20% de variância explicada. Já os índices de ajustamento do modelo podem ser considerados, em sua maioria, bons. Convém ressaltar que os índices AGFI, TLI, NFI e GFI possuem valores que podem ser considerados apenas aceitáveis (0,769; 0,796, 0,742 e 0,808, respectivamente), de acordo com Hair et al. (2009). Ainda comparando-se os índices considerados aceitáveis, de acordo com esse autor, os valores obtidos no modelo para  $\chi^2/df = 2,813$  ( $< 5$ ), CFI = 0,818 ( $> 0,80$ ) e RMSEA = 0,078 ( $< 0,08$ ) são considerados satisfatórios.

Quanto ao teste das hipóteses, a Tabela 3 apresenta o valor das cargas padronizadas, das cargas não padronizadas e do teste t e da significância (*p value*) para cada uma das relações

propostas. Dos subconstructos que compõem a Autoeficácia, observa-se que o Conhecimento é o que possui o maior peso nessa mensuração ( $\beta = 0,903$ ), ressalvando-se que o subconstructo Orientação Cliente não está sendo analisado, pelo fato de que sua variância precisou ser fixada. A Orientação Aprendizagem, com um  $\beta = 0,821$ , é o segundo de maior peso sobre o constructo Autoeficácia. Quanto aos subconstructos que compõem o Esforço, verifica-se que *Working Smart* tem o maior peso na mensuração com  $\beta = 0,93$  seguido pela Aceitação Feedback com  $\beta = 0,813$ ; Clareza Resultados aparece com o menor peso, sendo  $\beta = 0,057$ .

Percebe-se que a COMPETITIVIDADE tem uma influência positiva ( $\beta = 0,442$ ) e significativa sobre o ESFORÇO (sig = 0,001), o que dá suporte à hipótese H1b. Quanto à influência da AUTOEFICÁCIA sobre o ESFORÇO, verifica-se que é positiva ( $\beta = 0,66$ ) e significativa (sig = 0,001), apoiando assim a hipótese H2a. Da mesma forma, o ESFORÇO exerce uma influência positiva e significativa sobre o Desempenho do vendedor ( $\beta = 0,799$  e

sig = 0,001), dando suporte à hipótese H3. Quanto à influência da AUTOEFICÁCIA sobre o Desempenho, verificou-se que ela exerce influência negativa ( $\beta = -0,546$ ) e significativa (sig = 0,01),

não dando apoio à hipótese H2b, que propõe influência positiva da AUTOEFICÁCIA sobre o Desempenho.

**TABELA 3** – Teste dos caminhos propostos

Relação	B	SE	$\beta$	t	p
H1b Competitividade → Esforço	0,736	0,169	0,442	4,351	0,001
H2a Autoeficácia → Esforço	0,437	0,061	0,660	7,166	0,001
H2b Autoeficácia → Desempenho	-0,519	0,201	-0,546	-2,583	0,010
H3 Esforço → Desempenho	1,146	0,319	0,799	3,592	0,001
Autoeficácia → Conhecimento	1	-	0,903	-	-
Autoeficácia → Habilidade	0,442	0,045	0,630	9,860	0,001
Autoeficácia → Orientação Cliente	0,902	0,101	0,996	8,972	0,001
Autoeficácia → Orientação Aprendizagem	0,413	0,045	0,821	9,260	0,001
Esforço → Aceitação <i>Feedback</i>	0,679	0,104	0,813	6,522	0,001
Esforço → Clareza Resultados	0,030	0,038	0,057	0,806	0,420
Esforço → <i>Working Smart</i>	1	-	0,930	-	-
Esforço → <i>Working Hard</i>	0,235	0,046	0,423	5,088	0,001

**Fonte:** Dos autores.

**Notas:** B = coeficientes não padronizados;  $\beta$  = coeficientes padronizados; SE = erro-padrão; t = teste t; p = teste de significância.

Se a influência direta da Autoeficácia sobre o Desempenho, hipótese H2b, não pôde ser comprovada nos testes realizados, é importante destacar que o caminho AUTOEFICÁCIA à ESFORÇO à DESEMPENHO (com  $\beta = 0,66$  e  $\beta = 0,799$ , respectivamente) demonstra a importância da influência da Autoeficácia sobre o Esforço e deste sobre o Desempenho.

Constata-se a existência de correlação entre a Competitividade e a Autoeficácia (0,475), ficando comprovada a hipótese H1a, de acordo com o proposto no modelo conceitual e com o modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), que encontraram 0,30 de correlação entre esses constructos. Para o cálculo da significância dessa correlação foi utilizado o procedimento de reamostragem (*bootstrapping*) do software AMOS. A um nível de significância de 0,01, a hipótese H1a é comprovada, sendo a correlação média de 0,475,0 com intervalo de confiança entre 0,303 e 0,608.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), muitos dos estudos sobre o desempenho de vendedores concentram-se em capacidades

específicas dos vendedores. Com base nessa lacuna de pesquisa, este estudo teve como objetivo testar um modelo dos principais fatores que influenciam o desempenho de vendas. O modelo foi testado com uma amostra de vendedores de empresas atacadistas brasileiras.

De modo geral, os resultados obtidos nesta pesquisa foram convergentes com o estudo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002). O presente estudo encontrou, no entanto, um resultado diferente do esperado, sendo na hipótese H2b, que previa que a autoeficácia do vendedor influencia positivamente o seu desempenho. Apesar de a hipótese mostrar relação significativa, os resultados demonstraram que o impacto direto do fator autoeficácia sobre o desempenho foi negativo. Segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), a autoeficácia é a confiança que um indivíduo tem sobre sua capacidade de executar bem uma determinada tarefa e essa confiança é baseada no autojulgamento. Os resultados deste trabalho indicam que vendedores que apresentaram maior autoeficácia tiveram menor desempenho percebido, quando considerada a relação direta entre os dois constructos.

Esse resultado talvez possa ser explicado pelo processo de mensuração dos constructos desempenho e autoeficácia nesta pesquisa. Como a mensuração foi realizada de modo atitudinal (perceptual), essa subjetividade pode ser a responsável por se encontrar uma relação negativa entre autoeficácia e desempenho. Ou seja, é possível que indivíduos que se avaliem como mais capazes sejam mais exigentes em sua autoavaliação e não estejam tão satisfeitos com o próprio desempenho. Essa mensuração baseada em autorresposta é uma das limitações deste estudo e será discutida mais adiante.

Já a influência positiva da Autoeficácia sobre o Esforço – hipótese H2a – foi apoiada pelos dados, em concordância com os estudos de Sujan, Weitz e Kumar (1994), Brown e Peterson (1994) e Stajkovic e Luthans (1998), que indicam que vendedores com maior autoeficácia tendem a se esforçar mais e, conseqüentemente a obter um melhor desempenho. A autoeficácia fica assim relacionada indiretamente ao desempenho do vendedor.

A influência do esforço sobre o desempenho – hipótese H3 – foi comprovada pelos dados, reforçando os estudos de Brown e Peterson (1994) e Stajkovic e Luthans (1998). Já a correlação entre a competitividade e a autoeficácia – hipótese H1a – e a influência positiva e direta entre os constructos competitividade e esforço – hipótese H1b – propostas e validadas no modelo original de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) foram igualmente suportadas pelos dados desta pesquisa.

Como implicações teóricas, o tema de desempenho dos vendedores tem sido amplamente estudado na academia. As meta-análises realizadas por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) e Churchill Jr. et al. (1985) oferecem uma visão sobre os artigos publicados entre os anos 1918 e 2008. Estes autores são categóricos ao declarar a falta de concordância entre os autores sobre qual o principal fator que influencia o desempenho do vendedor. Enquanto, por exemplo, Weitz, Sujan e Sujan (1986) afirmam que é o conhecimento, Jaworski e Kohli (1991) afirmam que é a autoeficácia. Já Bagozzi (1980) e Jaramillo e Mulki (2008) falam no esforço e Sujan, Weitz e Kumar (1994)

e Wachner, Plouffe e Grégoire (2009) falam em habilidades. Assim este trabalho buscou simplificar o entendimento acerca do desempenho dos vendedores, dentro do contexto estudado, através da utilização de um modelo que consolida diversos destes fatores influenciadores sob três constructos: autoeficácia, competitividade e esforço.

Este estudo destaca, ainda, a importância do Conhecimento, da Orientação para a Aprendizagem e do *Working Smart*, reforçando a afirmação de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) de que estamos nos movendo em direção a uma economia de conhecimento intensivo. Por isso, os gestores precisam recrutar, selecionar, desenvolver e reter os vendedores mais qualificados para lidar com a ambigüidade do papel, que está incorporada no trabalho de vendas, e que possuam a capacidade e a resiliência para assumir para si a responsabilidade pelo desenvolvimento, pelo compartilhamento e pela utilização do conhecimento e das habilidades. Além disso, a conclusão de que o caminho autoeficácia à esforço à desempenho contém os principais influenciadores do desempenho, sendo que a autoeficácia tem grande influência sobre o esforço do vendedor, pode oferecer ao gestor uma melhor forma de identificar e de entender as necessidades individuais dos vendedores. Assim, o gestor de vendas poderá prover seus vendedores da capacitação e do desenvolvimento necessário para que os mesmos obtenham um desempenho superior.

Ainda no que se refere ao caminho autoeficácia à esforço à desempenho, as empresas e equipes de treinamento de vendas devem levar em consideração que vendedores que se sentem mais confiantes com suas habilidades e conhecimentos terão maior propensão a se esforçarem mais na sua atividade de vendas e este esforço maior poderá gerar um maior desempenho destes vendedores. Portanto, os vendedores em treinamento devem trabalhar não só suas habilidades, conhecimentos e orientação para o cliente, mas também a sua confiança na sua capacidade de executar bem a atividade de vendas.

Sabe-se que entender o que leva um vendedor a ter mais sucesso em suas vendas em relação a outros vendedores é um aspecto importante no



gerenciamento de vendas. Convém ressaltar que, geralmente, a avaliação sobre o desempenho do vendedor ocorre após as ações de vendas terem sido realizadas, já que a principal forma de avaliação é a comparação entre o resultado atingido e a meta anteriormente proposta para aquele período. Este trabalho propõe um modelo de avaliação que pode ser utilizado antes da ação ocorrer. Através da identificação do grau de autoeficácia, de competitividade e de esforço do vendedor, o gestor pode, por exemplo, adaptar a sua forma de trabalhar as características de seus subordinados, fazendo com que estes obtenham um melhor desempenho, a partir da sua influência sobre os vendedores.

Como limitações, pode-se mencionar o uso de uma amostra de conveniência de vendedores de apenas um setor, o atacado, o que não permite a generalização dos resultados. Além disso, a adaptação das escalas dos estudos originais para o contexto desta pesquisa, utilizando-se a técnica de *back-translation* e da validação por especialistas, foi conduzida buscando-se manter sua integridade. A baixa confiabilidade de algumas escalas, constatada quando foram realizadas as análises estatísticas, indica que podem ter ocorrido algumas perdas em sua qualidade, com conseqüente impacto na qualidade dos dados obtidos e com implicações nas análises estatísticas realizadas. O constructo desempenho, por exemplo, sofreu uma modificação durante o processo de purificação ao deixar de mensurar a qualidade do desempenho e passar a medir a satisfação do vendedor com seu desempenho, o que gerou uma medida baseada na percepção do respondente. A subjetividade da mensuração pode ser outro fator gerador de baixa confiabilidade de alguns constructos. Apesar de Churchill Jr. et al. (1985) afirmarem que a autoeficácia e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação de desempenho dos vendedores, neste trabalho o viés ascendente de autovalorização pode ter ocorrido e estar relacionado principalmente ao constructo desempenho.

Como indicações para novas pesquisas, sugere-se o teste do modelo considerando mais de uma forma de mensuração do desempenho, ou seja, considerando-se também dados objetivos do

desempenho dos vendedores, preferencialmente obtidos em um estudo longitudinal, além das avaliações fornecidas pelos gerentes de vendas acerca do desempenho do vendedor. Esse cruzamento de informações, objetivas e perceptuais, pode fornecer resultados mais precisos sobre o desempenho do vendedor, atendendo assim à crescente demanda de uso de dados objetivos em marketing (HUANG, WANG, 2013; SABNIS, 2013).

Por fim, sob a ótica de que o vendedor pode ser o responsável pelo relacionamento entre a empresa vendedora e a empresa compradora, sugere-se a realização de estudos investigando a *qualidade do relacionamento*, podendo, ainda, avaliar o impacto do mercado virtual nesse contexto. Nesse viés de relacionamento, algumas medidas poderiam ser consideradas, como os níveis de confiança e de compromisso do cliente para com a empresa e para com o vendedor, a eficácia e perícia do vendedor na percepção do cliente, a intenção de recompra por parte do cliente e a intenção de indicação da empresa e/ou do vendedor para outros clientes.

## REFERÊNCIAS

- BAGOZZI, R. P. The nature and causes of self-esteem, performance, and satisfaction in the sales force: a structural equation approach. **Journal of Business**, Chicago, v. 53, n. 3, p. 315-331, July 1980.
- \_\_\_\_\_; Yi, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT JR, W. D. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 48, n. 4, p. 9-21, Autumn 1984.
- BREWER, G. Mind reading: what drives top salespeople to greatness. **Sales and Marketing Management**, New York, v. 146, n. 5, p. 82-88, May 1994.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 2, p. 70-80, Apr. 1994.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2nd ed. New York: Routledge, 2010.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **JMR Journal of marketing research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.

CHURCHILL JR, G. A.; et al. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. **JMR Journal of Marketing research**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 103-118, Aug. 1985.

\_\_\_\_\_; FORD, N. M.; WALKER JR, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 11, n. 3, p. 254-260, Aug. 1974.

DILLMAN, D. A. et al. Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet. **Social Science Research**, San Diego, v. 38, n. 1, p. 1-18, Mar. 2009.

GARSON, G. D. **Structural equation modeling**. Asheboro, NC: Statistical Associates, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A. et al. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 44, n. 1, p. 13-28, Apr. 2001.

HUANG, M.; WANG, E. T. G. Marketing is from Mars, it is from Venus: aligning the worldviews for firm performance. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 44, n. 1, p. 87-125, Feb. 2013.

INGRAM, T. N. et al. **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_; LEE, K. S.; SKINNER, S. J. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York, v. 9, n. 3, p. 25-33, Fall 1989.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P. Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, New York, v. 28, n. 1, p. 37-51, Winter 2008.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 28, n. 2, p. 190-201, May 1991.

KOHLI, A. K.; SHERVANI, T. A.; CHALLAGALLA, G. N. Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 35, n. 2, p. 263-274, May 1998.

KRISHNAN, B. C.; NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S. Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York, v. 22, n. 4, p. 285-295, Fall 2002.

LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 157-189, May 1968.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATSUO, M.; KUSUMI, T. Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 36, n. 7-8, p. 840-854, 2002.

MENGUC, B.; BARKER, T. Re-examining field sales unit performance: insights from the

resource-based view and dynamic capabilities perspective. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 7-8, p. 885-909, 2005.

RANCHHOD, A.; ZHOU, F. Comparing respondents of e-mail and mail surveys: understanding the implications of technology. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 4, p. 254-262, 2001.

RANGARAJAN, D.; JONES, E.; CHIN, W. Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 34, n. 4, p. 345-354, May 2005.

RENTZ, J. O. et al. A measure of selling skill: scale development and validation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York, v. 22, n. 1, p. 12-21, Winter 2002.

SABNIS, G. et al. The sales lead black hole: on sales Reps' Follow-Up of marketing leads. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 77, n. 1, p. 52-67, Jan. 2013.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 19, n. 3, p. 343-351, Aug. 1982.

SCHWEPKER JR., C. H.; INGRAM, T. N. An exploratory study of the relationship between the perceived competitive environment and salesperson job performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Armonk, v. 2, n. 3, p. 15-28, Summer 1994.

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, Fred. Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, Washington, D.C, v. 124, n. 2, p. 240-261, 1998.

SUJAN, H. Smarter versus harder: an exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 23, n. 1, p. 41-49, Feb. 1986.

\_\_\_\_\_; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 39-52, July 1994.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis: have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.

WACHNER, T.; PLOUFFE, C. R.; GRÉGOIRE, Y. SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 38, n. 1, p. 32-44, Jan. 2009.

WALKER JR., O. C.; CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. **JMR Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 14, n. 2, p. 156-168, May 1977.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 50, n. 4, p. 174-191, Oct. 1986.

## APÊNDICE A – CONSTRUCTOS E ITENS

### Autoeficácia

C	SC	Descrição da questão	Autor(es)
AUTOEFICÁCIA	HABILIDADE	*1. Sou um bom vendedor.	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		2. Sei o que deve ser feito durante uma venda.	
		*3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	
		*4. Tenho facilidade de expressar minha opinião junto aos clientes.	
		5. Esclareço dúvidas procurando satisfazer os objetivos dos clientes.	
	CONHECIMENTO	6. Conheço os produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		7. Conheço a linha de produtos e características e benefícios de cada produto que vendo.	
		*8. Basicamente, utilizo a mesma abordagem com a maioria dos clientes.	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		*9. Modifico meu estilo de venda a cada situação.	
		*10. Ao perceber que minha abordagem de vendas não está surtindo efeito, consigo adotar outra abordagem com facilidade.	
		*11. Trato todos os clientes praticamente da mesma maneira.	
	ORIENTAÇÃO CLIENTE	12. Procuo descobrir quais são as necessidades do cliente.	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		*13. Um bom funcionário deve agir baseado no que é melhor para o cliente.	
		*14. Ofereço o produto/serviço que melhor se adapte ao problema do cliente.	
		*15. Tento vender ao cliente tudo o que puder convencê-lo a comprar, mesmo sendo uma quantidade acima do razoável.	
		16. Crio uma imagem extremamente favorável do produto para que pareça o melhor possível.	
	ORIENTAÇÃO APRENDIZAGEM	*17. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		18. Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com clientes.	
		19. Eu me esforço bastante para aprender coisas novas sobre vendas.	
		*20. Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem.	
		21. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	

**Nota:** C: Constructo. SC: Subconstructo.

(\*) Itens excluídos no processo de purificação das escalas.

### Competitividade

	Descrição da questão	Autor(es)
COMPETITIVIDADE	*h) É muito importante que meu supervisor me veja como um(a) bom (boa) vendedor(a).	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	i) Fico muito feliz quando meu desempenho supera o de outros vendedores na empresa.	
	j) Sempre tento conversar com meu gerente sobre os meus resultados.	
	*k) Passo bastante tempo comparando meu desempenho com o de outros vendedores.	
	l) Se meu desempenho é inferior aos outros vendedores me esforço mais para superá-los.	

**Esforço**

C	SC	Descrição da questão	Autor(es)
ESFORÇO	ACEITAÇÃO FEEDBACK	*a) Meu gerente me informa sobre a expectativa de alcance das metas de volume de vendas ou participação de mercado.	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		*b) Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo desempenhar.	
		c) Tento corrigir as deficiências apontadas por meu gerente em meus resultados de vendas.	Jaworski e Kholi (1991)
		d) Acredito que o feedback de meu gerente sobre como melhorar as vendas é muito útil.	
		e) Utilizo as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas.	
	CLAREZA RESULTADOS	f) Minhas metas de desempenho são claras.	Jaworski e Kholi (1991)
		g) Sei exatamente que resultados esperam de mim.	
		h) Sei quais resultados devo atingir neste trabalho.	
		*i) Preciso de mais informações para realizar meu trabalho.	
		*j) Sei exatamente como devo realizar meu trabalho.	
	TRABALHO INTELIGENTE	k) Faço uma lista dos passos necessários para o fechamento da venda “pelo menos nos principais clientes”.	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		l) Penso em estratégias às quais posso recorrer caso ocorram problemas em uma interação de vendas.	
		m) Defino metas pessoais para cada visita.	
		n) A cada semana, faço um planejamento do que preciso fazer.	
TRABALHO DURO	o) Trabalho por várias horas para atingir minhas metas de vendas.	Sujan, Weitz e Kumar (1994)	
	p) Trabalho incansavelmente até conseguir que o cliente feche a compra.		

**Nota:** C: Constructo. SC: Subconstructo.

**Desempenho**

	Descrição da questão	Autor(es)
DESEMPENHO	*a) Gero vendas lucrativas.	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	*b) Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.	
	*c) Identifico e vendo para os principais clientes da minha região.	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
	*d) Supero as metas de vendas.	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
	e) Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses.	
	f) Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses.	
	g) Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas.	