

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

PAULO HENRIQUE DONASSOLO

**FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO EM VENDAS: UM ESTUDO
SOBRE O VENDEDOR ATACADISTA**

**SÃO LEOPOLDO
2011**

PAULO HENRIQUE DONASSOLO

**FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO EM VENDAS: UM ESTUDO
SOBRE O VENDEDOR ATACADISTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

**SÃO LEOPOLDO
2011**

D676f Donassolo, Paulo Henrique
Fatores influenciadores do desempenho em vendas:
um estudo sobre o vendedor atacadista / Paulo Henrique
Donassolo. -- 2011.
139 f. :il. ; 30cm.
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale
do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em
Administração, São Leopoldo, RS, 2011.
Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos.
1. Administração - Empresa - Venda. 2. Desempenho -
Vendedor. 3. Influenciadores do desempenho I. Título. II.
Matos, Celso Augusto de.
CDU 658.811

Catálogo na Publicação:
Bibliotecário Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

PAULO HENRIQUE DONASSOLO

**FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO EM VENDAS: UM ESTUDO
SOBRE O VENDEDOR ATACADISTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 13 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido - UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira - UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de pesquisa científica, principalmente quando realizado pela primeira vez, apresenta um grau de dificuldade e de desafio que só pode ser superado com grande auxílio externo. Aqui gostaria de agradecer às pessoas que colaboraram na superação destes desafios que encontrei pelo caminho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Celso Augusto de Matos, que assumiu com maestria a minha orientação, principalmente pela ajuda nas análises estatísticas e, mais ainda, pela paciência nas revisões e nas discussões. As suas críticas e sugestões foram fundamentais para a realização do trabalho. Aos professores do programa, pelos desafios e exigências que nos impuseram ao longo do curso. Esta experiência foi e ainda será muito útil tanto na minha vida pessoal quanto profissional.

Aos colegas da 10^a. Turma do Mestrado em Administração da Unisinos. Foram dois anos de prazerosa convivência, muitas horas de discussões, reclamações, boas conversas, futebol e muito estudo.

Aos especialistas em vendas, que validaram as escalas para o contexto do estudo e aos gestores das empresas que permitiram a realização da coleta de dados com seus vendedores. Às pessoas que me ajudaram a realizar a coleta de dados e aos profissionais de vendas que responderam à pesquisa, um grande e especial agradecimento, pois sem eles este trabalho não teria sido realizado.

E, por fim, mas principalmente, à minha família. Aos meus pais, Maria e Rinaldo, por terem me ensinado a ser quem eu sou e por sempre me incentivarem. Ao meu filho Lucca, pela paciência com a minha ausência e por me provocar a ser, a cada dia, uma pessoa melhor. E à minha esposa Débora, que do alto da sua paciência agüentou dois anos de artigos espalhados pela casa, de horas de estudo e ausência, de momentos de mau-humor, de sucessivas revisões e correções nos meus trabalhos. Débora e Lucca, sem o apoio incondicional de vocês nada disto teria acontecido. Obrigado!

RESUMO

A compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho do vendedor e de como estes fatores variam, em diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing. Em uma economia cada vez mais interligada e voltada para o conhecimento, onde os consumidores e clientes estão cada vez mais informados e exigentes, novos desafios são impostos aos vendedores. Diversos estudos buscam identificar quais são os fatores que mais influenciam o desempenho do vendedor. A importância destes fatores pode variar de acordo com o tipo do produto e do contexto onde as vendas são realizadas. Este trabalho busca propor e testar um modelo que consolida diversos fatores influenciadores do desempenho do vendedor vinculado a empresas atacadistas que atuam no Brasil. Além disso, o trabalho busca identificar também se existe e qual é a influência da experiência profissional em vendas do vendedor sobre as relações entre os fatores influenciadores do desempenho e o 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 através 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 itens de ajustamento. Entretanto, nem todas as hipóteses do modelo original foram comprovadas. A relação entre Auto-eficácia, Esforço e Desempenho foi confirmada, e demonstrou ser o principal caminho que influencia o Desempenho. A influência moderadora da Experiência sobre a relação entre os constructos Auto-eficácia e Esforço e entre os constructos Competitividade e Esforço também não foi suportada no teste das hipóteses. As implicações destas análises, tanto acadêmicas quanto gerenciais, são discutidas e apresentadas no presente trabalho. O modelo testado e suas escalas podem ser utilizados com o objetivo de avançar novos estudos nesta área, além de servirem como uma ferramenta para os gestores de equipes de vendas.

Palavras-chave: Vendedores. Desempenho. Influenciadores do desempenho. Experiência.

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. In an economy that is increasingly interconnected and knowledge-based, where consumers and customers are increasingly informed and demanding, new challenges are imposed on salespeople. Several studies have sought to identify the factors that exert most influence over the 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 propose and test a model that consolidates a number of factors that influence sales performance of salespeople linked to wholesale companies operating in Brazil. In addition, it aims to verify whether and how salespeople's previous sales experience influences the relations between performance-influencing factors (PIFs) and salespeople's performance. 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 indicate that the model tested is suitable for good adjustment items. However, not all the hypotheses of the original model were confirmed. 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. The moderating influence of experience over the relationship between the constructs *Self-efficacy* and *Effort* and between the constructs *Competitiveness* and *Effort* was not supported when the hypotheses were tested. Both the academic and the managerial implications of these tests are presented and discussed in this paper. The tested model and its scales can be used to encourage further studies in this field and serve as a tool for managers of sales teams.

Keywords: Salespeople. Performance. Performance-influencing factors. Experience.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de Jaworski e Kohli (1991).....	31
Figura 2: O modelo de Sujjan, Weitz e Kumar (1994).....	34
Figura 3: O modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002).....	38
Figura 4: O modelo de Jaramillo e Mulki (2008).....	40
Figura 5: O modelo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009).....	43
Figura 6: O Modelo Conceitual Proposto.....	47
Figura 7: Concepção da Pesquisa.....	59
Figura 8: O Modelo Estrutural.....	89

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre influenciadores do desempenho.....	20
Quadro 2: Influenciadores de desempenho.....	25
Quadro 3: Fontes de informação para mensuração do desempenho.....	28
Quadro 4: Itens utilizados na mensuração do desempenho.....	29
Quadro 5: Resumo dos principais achados sobre o desempenho neste trabalho.....	45
Quadro 6: Impacto e medida da experiência.....	53
Quadro 7: Questões reversas identificadas após o pré-teste.....	62
Quadro 8: Questões do constructo Auto-eficácia.....	63
Quadro 9: Questões do constructo Desempenho.....	64
Quadro 10: Questões do constructo Competitividade.....	65
Quadro 11: Questões do constructo Esforço.....	66
Quadro 12: Índices de ajuste do modelo.....	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Amostra por forma de resposta e Estado do respondente.....	69
Tabela 2: Idade dos respondentes.....	76
Tabela 3: Gênero dos respondentes.....	76
Tabela 4: Escolaridade dos respondentes.....	76
Tabela 5: Tempo de trabalho em vendas na empresa atual.....	77
Tabela 6: Tempo de trabalho em vendas na totalidade.....	77
Tabela 7: Tempo de trabalho total em todas as atividades.....	78
Tabela 8: Casos considerados <i>outliers</i> e excluídos da amostra.....	79
Tabela 9: Análise das variáveis do constructo Auto-eficácia.....	81
Tabela 10: Questões reversas no constructo Auto-eficácia.....	82
Tabela 11: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Auto-eficácia.....	82
Tabela 12: Análise das variáveis do constructo Desempenho.....	83
Tabela 13: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Desempenho.....	84
Tabela 14: Análise das variáveis do constructo Competitividade.....	85
Tabela 15: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Competitividade.....	85
Tabela 16: Análise das variáveis do constructo Esforço.....	86
Tabela 17: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Esforço.....	87
Tabela 18: Variância extraída e Variância compartilhada entre constructos.....	88
Tabela 19: Índices de ajustamento do modelo.....	90
Tabela 20: Variância dos constructos e sub-constructos.....	90
Tabela 21: Cargas dos constructos e dos sub-constructos.....	91
Tabela 22: Correlação entre constructos Competitividade e Auto-eficácia.....	92
Tabela 23: Resultados da moderação.....	93
Tabela 24: Análise das hipóteses do modelo proposto.....	98
Tabela 25: Análise das hipóteses do modelo proposto – variável moderadora	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A FUNÇÃO DE VENDAS E A ORGANIZAÇÃO.....	22
2.2 O DESEMPENHO DO VENDEDOR	24
2.2.1 Os Influenciadores do Desempenho do Vendedor	24
2.2.2 A Mensuração do Desempenho do Vendedor.....	27
2.3 MODELOS DE ANÁLISE DOS FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO	30
2.3.1 O Modelo de Jaworski e Kohli (1991)	31
2.3.2 O Modelo de Suján, Weitz e Kumar (1994).....	34
2.3.3 O Modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002).....	37
2.3.4 O Modelo de Jaramillo e Mulki (2008)	39
2.3.5 O Modelo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)	42
3 O MODELO CONCEITUAL DESTA PESQUISA	45
3.1 DESEMPENHO	48
3.2 COMPETITIVIDADE	48
3.3 AUTO-EFICÁCIA	49
3.4 ESFORÇO	51
3.5 EXPERIÊNCIA.....	53
4 MÉTODO	59
4.1 ETAPA EXPLORATÓRIA	60
4.2 ETAPA DESCRITIVA.....	61
4.2.1 O Instrumento de Coleta de Dados	61
4.2.2 Coleta de Dados.....	67
4.2.3 Procedimentos Estatísticos	69
4.2.4 Tratamento dos Dados	70
4.2.4.1 Dados Omissos.....	70
4.2.4.2 <i>Outliers</i>	71
4.2.4.3 Normalidade.....	71
4.2.4.4 Linearidade	72
4.2.4.5 Multicolinearidade	72
4.2.5 Modelagem de Equações Estruturais e Análise Fatorial Confirmatória	72

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	75
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	75
5.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS.....	78
5.2.1 Dados Omissos	78
5.2.2 <i>Outliers</i>	78
5.2.3 Normalidade	79
5.2.4 Linearidade	79
5.2.5 Multicolinearidade.....	80
5.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE.....	80
5.3.1 Auto-eficácia	80
5.3.2 Desempenho	83
5.3.3 Competitividade	84
5.3.4 Esforço.....	85
5.4 VALIDADE DISCRIMINANTE DOS CONSTRUCTOS.....	87
5.5 TESTE DO MODELO ESTRUTURAL.....	89
5.6 ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA COMO VARIÁVEL MODERADORA	93
6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	95
6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	95
6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	100
6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	102
6.4 LIMITAÇÕES	103
6.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ESPECIALISTAS	118
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO	123
APÊNDICE C – TEXTO DO E-MAIL ENVIADO AOS VENDEDORES	124
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA	125
APÊNDICE E – GRÁFICOS DE NORMALIDADE	128
APÊNDICE F – GRÁFICOS DE DISPERSÃO	132
APÊNDICE G – VALORES DE ASSIMETRIA E CURTOSE	136
APÊNDICE H – MATRIZ DE CORRELAÇÃO	137
APÊNDICE I – MODELO PURIFICADO: AUTO-EFICÁCIA	138
APÊNDICE J – MODELO PURIFICADO: DESEMPENHO	138
APÊNDICE K – MODELO PURIFICADO: COMPETITIVIDADE	139
APÊNDICE L – MODELO PURIFICADO: ESFORÇO	139

1 INTRODUÇÃO

O contexto relacionado ao ambiente das vendas pessoais vem, ao longo do tempo, sendo modificado de uma forma consistente. Muitas destas mudanças podem estar sendo motivadas por um nível maior de exigência dos clientes já que os mesmos não querem apenas produtos, mas desejam soluções para seus problemas (INGRAM et al., 2008). Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) afirmam que na atual economia do conhecimento os clientes estão cada vez melhores informados o que impõe maiores desafios aos vendedores, que devem ser transmissores de conhecimento para seus clientes.

A primeira metade do século XX, marcada pelas duas Grandes Guerras e pela Grande Depressão nos Estados Unidos, foi pouco pródiga em proporcionar grandes avanços nos processos de vendas já que todos os esforços e atenções estavam centrados na produção em decorrência destes importantes eventos. Assim, nesse período, os vendedores possuíam uma maior orientação para a venda 'de pressão' onde a principal necessidade se apresentava sob a forma da geração imediata de receitas (INGRAM et al., 2008). Em meados da década de 50 verificou-se o início do processo de profissionalização da função Venda Pessoal. Não apenas os compradores começaram a exigir mais dos vendedores, mas também se tornaram intolerantes com os que falavam rápido e faziam pressão, preferindo vendedores voltados para o cliente e para soluções (INGRAM et al., 2008).

A necessidade de profissionalização vem, desde então, sendo o maior desafio imposto às equipes de vendas. Os vendedores necessitam estar integrados à estratégia corporativa como os executores das estratégias de marketing e, como tal, assumem papéis de divulgadores, comunicadores, instrutores, expositores, negociadores, solucionadores de problemas, condutores de relacionamentos dentre outros (STANTON; SPIRO, 1999). Isso leva a uma mudança dentro da própria organização, que deve deixar de considerar a área comercial menos como uma ferramenta e mais como um fim em si da organização, já que é esta área que lida diretamente com o relacionamento com o mercado consumidor (INGRAM et al., 2008; STANTON; SPIRO, 1999).

Segundo Rosenbloom (2002) a vantagem competitiva sustentável é um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência, o que vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto, preço e promoção. Ainda segundo este autor, o 4º P do marketing – *Place*, Ponto de Venda ou Distribuição – merece receber uma atenção ainda maior por parte dos gestores pelo fato de ser difícil de ser copiado ou imitado, devido à complexidade de sua estruturação e de características muito particulares como, por exemplo, o envolvimento dos membros do canal de distribuição.

O Ponto de Venda – ou canal de distribuição – diz respeito à alteração da acessibilidade do produto em relação aos seus consumidores, sejam eles pessoas físicas ou não, notadamente à estruturação dos pontos de vendas ou dos canais de distribuição (ROSENBLOOM, 2002). Dentro deste contexto, a força de vendas – ou a função da venda pessoal – passa a atuar como ator principal no relacionamento entre a empresa fornecedora e seus clientes – os pontos de vendas – relacionamento este construído sobre sólidos alicerces de cooperação, confiança, dedicação, entendimento e compartilhamento de informações (ROSENBLOOM, 2002; WEBSTER, 1992; GANESAN, 1994; RAYMOND; TANNER Jr., 1994).

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 este relacionamento poderá se transformar em vantagem competitiva (CANON; PERREAULT, 1999). A construção de relacionamentos é fundamental para competir no mundo atual e a empresa confia aos vendedores essa construção (JARAMILLO; MULKI, 2008). Segundo Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) a compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho de vendas e de como estes fatores variam, em diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing.

Sendo assim a força de vendas assume uma importância fundamental, pois é ela que está em contato com o cliente e quem tem a responsabilidade em provê-lo com a melhor solução que satisfaça a ambas as empresas (JARAMILLO; MULKI, 2008). Segundo Ingram et al. (2008), para compatibilizar estas necessidades é necessário que o profissional de vendas tenha uma bagagem de conhecimento, de habilidades e de atitudes condizentes com os desafios aos quais está sendo apresentado. Dessa forma, segundo estes autores, ele poderá conduzir as tarefas de vendas no sentido de atingir os objetivos propostos pela organização na qual está vinculado, além de satisfazer seus clientes e superar os seus próprios objetivos.

A meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), que analisa artigos empíricos publicados entre 1982 e 2008 enumera diversos fatores que podem ser considerados como influenciadores do desempenho do vendedor. Estes autores tomaram como ponto de partida a meta-análise realizada por Churchill et al. (1985) que analisa artigos publicados entre 1918 e 1982, e que, segundo eles, representa o “estado da arte” sobre o conhecimento acerca dos influenciadores do desempenho de vendedores. Estas duas meta-análises chegam a mesma conclusão: não há concordância entre os autores que estudam o tema desempenho de vendedores sobre como definir o desempenho, como medir o desempenho e, principalmente, quais os principais fatores que influenciam o desempenho do vendedor.

Neste mesmo sentido, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), afirmam que, apesar da existência de diversas pesquisas que buscam identificar os fatores chave que influenciam o desempenho dos vendedores utilizando variáveis endógenas e exógenas, não há consenso sobre as mesmas e nem sobre as formas de mensuração do desempenho. Para tentar avançar no conhecimento sobre este assunto, estes autores desenvolveram e testaram um modelo definido por eles como sendo “consolidador” de diversos fatores influenciadores do desempenho. Essa característica consolidadora é a principal razão pela qual o modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) foi utilizado como ponto de partida para o presente trabalho.

A relação positiva entre a experiência de trabalho e o desempenho no trabalho chama a atenção, segundo Fu (2009), a partir de diversos paradigmas teóricos. A experiência de trabalho é definida por Quiñones, Ford e Teachout (1995) como sendo “os eventos que são experimentados pelo indivíduo e que se relacionam com o desempenho ou a realização de algum trabalho”. Ainda segundo estes autores, no contexto da função de vendas, a conceituação do termo “experiência” é muito diversificada e, geralmente, parte da sua influência sobre o conhecimento e sobre as habilidades do vendedor. Quiñones, Ford e Teachout (1995) afirmam ainda, que existem diferentes formas de conceituação e mensuração da experiência. Segundo eles, a medida do tempo em meses ou anos é a forma mais utilizada de mensurar a experiência de trabalho e, por este motivo, foi também adotada na presente pesquisa.

O desempenho está sendo considerado, neste trabalho, como sendo a percepção do vendedor sobre seus resultados de vendas; sobre os lucros gerados pelas suas vendas; sobre a superação das metas e sobre a sua satisfação em relação aos resultados obtidos e em relação ao trabalho realizado. Utiliza-se, portanto, a auto-avaliação do vendedor sobre seus próprios resultados e sua satisfação com estes resultados. De acordo com Churchill et al. (1985), a auto-avaliação e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação do desempenho de vendedores.

Este trabalho tem como objetivo avançar no conhecimento sobre o tema e, busca adaptar e testar o modelo de análise de desempenho de vendedores, anteriormente proposto e testado por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), no contexto da área comercial de empresas atacadistas brasileiras. Para tanto, estão apresentados o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, bem como uma revisão teórica das questões que envolvem o desempenho dos vendedores, além de alguns modelos já testados acerca do assunto. Na seqüência está proposto o modelo adaptado, seu teste e os resultados obtidos dentro do contexto da área comercial de empresas atacadistas brasileiras.

1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Empresas comerciais são aquelas que compram e revendem mercadorias e podem receber a denominação de atacados ou de varejos. O que as diferencia é, principalmente, o sentido da compra e o seu público consumidor. Enquanto os atacados são empresas que realizam vendas de produtos a outras empresas que os utilizam para consumo próprio ou para revenda, os varejos são caracterizados pela venda ao consumidor final (ROSEMBLOOM, 2002). Durante essas transações de vendas, os atacados executam algumas atividades com o objetivo de facilitar a acessibilidade aos produtos por parte dos clientes e consumidores: oferecem acesso aos novos produtos, abastecem as lojas, financiam os estoques, efetuam trocas, dentre outras (ROSEMBLOOM, 2002).

Grande parte da responsabilidade por este trabalho de facilitação é realizado pela força de vendas ou pelos vendedores (ROSEMBLOOM, 2002). Para que isto ocorra, os vendedores precisam executar determinadas atividades de vendas. Um bom relacionamento com os clientes, por exemplo, pode gerar resultados de vendas e de lucros superiores (INGRAM et al., 2008), gerar novos negócios ou incrementar negócios já existentes (HUTT; SPEH, 2002; STANTON; SPIRO, 1999). O relacionamento, por sua vez, é construído através do conhecimento dos desejos e das necessidades do cliente e da intenção de satisfazê-las através da proposição de soluções e da negociação. Isso só será possível se o vendedor executar as atividades de vendas e, para tal, precisará alocar certa quantidade de esforço (BROWN; PETERSON, 1994).

As meta-análises realizadas por Churchill et al. (1985) e Vinchur et al. (1998), apontam que grande parte dos autores observa principalmente as características pessoais dos vendedores – habilidades, aptidão, motivação, percepção sobre seu papel, traços de personalidade – como sendo determinantes para o desempenho dos mesmos. Já na meta-análise realizada por Franke e Park (2006), encontra-se que a habilidade de realizar a venda adaptativa tem efeito direto no desempenho independentemente de qual forma é utilizada para medir o desempenho. Encontra-se ainda, que a orientação para o cliente possui efeito direto no desempenho quando este é medido através da

auto-avaliação do vendedor. Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), em sua meta-análise que considera artigos empíricos publicados entre 1982 e 2008, criaram várias sub-categorias, dentro das categorias criadas por Churchill et al. (1985), por considerarem necessário o aprofundamento no entendimento dos influenciadores do desempenho. Verifica-se ainda, em outros estudos empíricos, a preocupação de alguns autores com o papel exercido pela liderança sobre os vendedores e o impacto sobre o desempenho destes.

Autores como Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) defendem que os estudos não devem observar um fator isoladamente ao se analisar os fatores que impactam o desempenho do vendedor. Assim, diante dos achados dos autores, que não são conclusivos em relação aos fatores influenciadores do desempenho do vendedor, a questão principal que conduz este trabalho, dentro do contexto estudado, pode ser assim descrita:

- dos fatores investigados na literatura, quais possuem maior influência no desempenho dos vendedores atacadistas?

Pretende-se assim, com este trabalho, buscar um maior entendimento, dentro do contexto estudado, sobre: (a) os fatores influenciadores do desempenho do vendedor; (b) a mensuração do desempenho do vendedor e (c) a influência da experiência em vendas, acumulada pelo vendedor, sobre a relação entre estes fatores influenciadores e o seu desempenho.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Rosenbloom (2002), podemos definir os atacadistas como sendo as empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, institucionais, comerciais, profissionais ou agrícolas, bem como outros atacadistas. Os atacadistas não realizam a produção do produto em si, mas sim a intermediação entre o produtor e o cliente ou consumidor desse produto. O contato de vendas é um dos mais valiosos serviços prestados pelos atacadistas (ROSENBLOOM, 2002).

O profissional de vendas, ou simplesmente chamado de vendedor, pode ser considerado como sendo um elo entre o produtor e o seu mercado. Ele realiza até vendas, mas executa principalmente a comunicação e a promoção da empresa; a coleta de informações – inteligência de mercado – e atua como fornecedor de pequenas assistências técnicas e de soluções para os problemas dos clientes devendo assim desenvolver novas capacidades (ROSENBLOOM, 2002; STANTON; SPIRO, 1999).

O presente trabalho restringe seu estudo ao contexto dos vendedores externos vinculados a empresas atacadistas, representadas pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), que atuam no mercado brasileiro. Vendedores externos são aqueles vendedores que trabalham fora da empresa estando, muitas vezes distantes geograficamente da sede da mesma, trabalhando de forma isolada e com menor grau de supervisão e acompanhamento (STANTON; SPIRO, 1999; INGRAM et al., 2008).

A delimitação desta área de estudo deve-se, em grande parte, ao interesse pessoal do pesquisador, já que o mesmo desenvolve há mais de 15 anos uma carreira executiva junto a empresas que fornecem para empresas atacadistas dependendo, portanto, do desempenho dos vendedores destas empresas para atingir seu próprio resultado. O contato pessoal do pesquisador com empresas atacadistas facilita o acesso às empresas, quando da necessidade da coleta de dados, auxiliando assim na operacionalização da pesquisa, o que pode ser considerado como um facilitador para a realização do estudo. Além disso, a identificação dos influenciadores do desempenho do vendedor atacadista poderá auxiliar na criação de ferramentas para o desenvolvimento e capacitação destes vendedores e de seus gestores, o que poderá melhorar o desempenho deste importante elo da cadeia de distribuição. Outro ponto relevante é que poucas pesquisas acadêmicas foram encontradas neste contexto no Brasil, o que poderá ajudar a avançar o conhecimento nesta área de estudo.

Segundo dados da Pesquisa Anual de Comércio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (SIDRA, 2008), o mercado atacadista brasileiro emprega

1.415.445 pessoas e gera uma massa salarial superior a 22 bilhões de Reais, além de uma receita operacional líquida de aproximadamente 650 bilhões de Reais. A Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD) – é uma das associações de classe que congrega empresas atacadistas e distribuidoras – e possui 3.400 empresas associadas, sendo 2.300 atacadistas distribuidores e 1.100 indústrias e prestadores de serviços (ABAD, 2011). A entidade representa empresas atacadistas e distribuidores que comercializam, dentre outros, produtos alimentícios industrializados, *candies*, bebidas, produtos de higiene pessoal, limpeza doméstica, produtos farmacêuticos, de perfumaria, papelaria e material de construção.

Este setor faturou, de acordo com Ranking ABAD/Nielsen do ano-base de 2009, R\$ 131,8 bilhões a preços de varejo, o que representa 53,3% do abastecimento realizado ao varejo nacional (ABAD/Nielsen, 2010). Foram atendidos, por estes atacadistas, mais de um milhão de pontos de vendas com uma força de vendas de aproximadamente 90.000 vendedores entre funcionários e representantes comerciais autônomos. A representatividade destes números também desperta o interesse do pesquisador no desenvolvimento do presente estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor e testar um modelo teórico que identifique os fatores que podem influenciar o desempenho do profissional de vendas – vendedor externo – que atua vinculado a empresas atacadistas e distribuidoras no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Dentro do contexto especificado na delimitação do estudo:

- Identificar quais são os influenciadores do desempenho do vendedor.
- Analisar o impacto destes influenciadores sobre o desempenho do vendedor.
- Investigar como a experiência profissional é constituída e mensurada dentro do contexto da área comercial.
- Avaliar a influência da experiência profissional sobre a relação entre cada um destes influenciadores e o desempenho do vendedor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os diversos estudos sobre o desempenho dos vendedores concentram-se em capacidades ou competências específicas. Geralmente os autores investigam em profundidade uma característica principal e deixam as adjacentes em segundo plano (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Alguns destes estudos estão relacionados no Quadro 1. A falta de consenso sobre quais os fatores que influenciam o desempenho do vendedor está presente tanto nas conclusões da meta-análise de Churchill et al. (1985), que analisou artigos publicados sobre o tema entre os anos de 1918 e 1982, quanto nas conclusões do trabalho de Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), que analisou artigos empíricos publicados entre os anos de 1982 e 2008.

Quadro 1: Estudos sobre influenciadores do desempenho.

Autores	Ano	Influenciadores do desempenho
Walker, Churchill e Ford	1977	Percepção sobre seu papel
Bagozzi	1980	Esforço do vendedor
Spencer e Helmreich apud Krishnan, Netemeyer e Boles	1983	Grau de competitividade do vendedor
Behrman e Perreault	1984	Habilidades
Churchill et al.	1985	Percepção sobre seu papel
Weitz, Sujan e Sujan	1986	Conhecimento e fatores exógenos
Lee e Gillen	1989	Auto-eficácia
Bandura apud Krishnan, Netemeyer e Boles	1997	Auto-eficácia
Mackenzie, Podsakoff e Ahearne	1998	Esforço específico nas tarefas de vendas
Kohli, Shervani e Challagalla	1998	Orientação dos supervisores/gerentes para o resultado ou para aprendizado
Vinchur et al.	1998	Habilidades
Stanton e Spiro	1999	Auto-confiança
Matsuo e Kusumi	2002	Orientação para o cliente e a Orientação para vendas usadas simultaneamente
Krishnan, Netemeyer e Boles	2002	Auto-eficácia
Rentz et al.	2002	Habilidades específicas da atividade de vendas
Wachner, Plouffe e Grégoire	2009	Habilidades no processo de vendas
Verbeke, Dietz e Verwaal	2010	Conhecimento relacionado a vendas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verifica-se que, enquanto alguns autores se preocupam em estudar fatores intrínsecos do vendedor, tais como as suas habilidades, a sua auto-eficácia e o seu esforço, (BAGOZZI, 1980; SPENCER; HELMEREICH, 1983 apud KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002; WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986; RENTZ et al., 2002; WACHNER; PLOUFFE; GRÉGOIRE, 2009), outros autores buscam o entendimento sobre o papel da liderança sobre os vendedores (KOHLI; SHERVANI; CHALLAGALLA, 1998; MATSUO; KUSUMI, 2002). Este formato de estudo acaba deixando uma lacuna, pois não se pode avaliar o desempenho de um vendedor considerando-se um fator isoladamente e desconsiderando-se os restantes, já que isto pode levar a conclusões equivocadas (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). No campo teórico, o presente estudo pretende, utilizando-se de uma base de conhecimento já construída e acessível sobre o desempenho de profissionais de vendas, integrar e consolidar diversos fatores que podem influenciar este desempenho e, principalmente, pretende analisar estes fatores dentro do contexto dos vendedores externos vinculados a empresas atacadistas no Brasil.

Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), em sua meta-análise, buscaram identificar quais os principais influenciadores do desempenho do vendedor. Partiram do pressuposto de que, como o mundo está se movendo em direção a uma economia baseada no conhecimento, os vendedores poderiam estar funcionando como corretores deste conhecimento, levando-o da empresa para o mercado, e assumindo um papel importante na construção dos relacionamentos com os clientes. Assim encontraram o conhecimento relacionado a vendas como sendo o principal fator influenciador do desempenho seguido de fatores como o grau de adaptação, a ambigüidade de papéis, as aptidões cognitivas e o engajamento no trabalho. Mas esta é apenas uma das diversas conclusões sobre o tema.

Determinar 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 (INGRAM et al., 2008) e pode ser crítico no sucesso e na sobrevivência da empresa (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Além disso, o desempenho do vendedor pode indicar algumas situações como, por exemplo, a sua satisfação no trabalho (BROWN; PETERSON, 1994) e o seu comprometimento organizacional (SAGER; JOHNSTON, 1989; SINGH, 1998).

Dentro do contexto estudado, este trabalho pretende, através da análise dos influenciadores do desempenho, municiar os gestores de vendas de conhecimentos que possam auxiliá-los na melhoria do desempenho individual dos vendedores antes que a ação de vendas ocorra. Assim, poderão ser tomadas medidas preventivas como, por exemplo, a melhoria no processo de seleção e recrutamento e das ferramentas de treinamento e desenvolvimento. Além disso, poderão ser desenvolvidas ferramentas de avaliação mais úteis, do que simplesmente os relatórios de vendas gerados pelos sistemas de gestão de vendas, que põem foco sobre o desempenho do vendedor apenas após as ações terem sido executadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo o desempenho do vendedor como ponto de partida para este estudo, a seguir são apresentados os conceitos e estudos que norteiam este trabalho. São abordados alguns modelos teóricos de mensuração – seus conceitos e conclusões – e são apresentados conceitos sobre a função de vendas dentro das organizações.

2.1 A FUNÇÃO DE VENDAS E A ORGANIZAÇÃO

Empresas produtoras, sejam de produtos ou de serviços, têm a necessidade de distribuir sua produção disponibilizando-a para seus clientes e consumidores, na hora certa, na quantidade certa e pelo menor custo possível (ROSENBLOOM, 2002) gerando resultados financeiros para todos os seus membros e satisfação para o cliente final (COUGHLAN et al., 2002). Geralmente, para atender a essa necessidade, as empresas produtoras criam uma estrutura de distribuição utilizando intermediários ou força própria. Os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores, fabricantes e usuários finais no desempenho das tarefas de distribuição. Essa estrutura é chamada de canais de marketing e vendas e esses canais são formados, por exemplo, pelos atacadistas, distribuidores, varejistas e lojistas (ROSENBLOOM, 2002).

Atacadistas são aquelas empresas intermediárias engajadas na venda de bens para revenda, uso industrial, uso comercial ou institucional e que não vendem diretamente para o consumidor final (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002). Segundo os mesmos autores, Varejistas são aquelas empresas que vendem para o consumo pessoal de consumidores finais ou domésticos e compreende o varejo lojista, não lojista e canais eletrônicos de vendas. Verifica-se, portanto, que a diferenciação entre o tipo de intermediário componente do canal se dá, principalmente, pelo seu público alvo.

A Venda Pessoal é definida por Ingram et al. (2008), como a “comunicação pessoal com um público por intermédio de pessoal remunerado de uma organização ou seus agentes, de modo que o público perceba que a organização do transmissor da

mensagem é a fonte desta”. A venda pessoal é fonte de vantagem competitiva (RAYMOND; TANNER Jr., 1994), quando o vendedor, através da cooperação, da confiança, da dedicação e do compartilhamento de informações (STANTON; SPIRO, 1999) gera um relacionamento com seus clientes, podendo assim engrandecer a oferta total de um produto (HUTT; SPEH, 2002) e oferecer soluções de valor agregado para os problemas dos mesmos (STANTON; SPIRO, 1999). O processo de vendas está sendo cada vez mais um processo de gerenciamento de relacionamentos onde o elemento confiança é parte essencial para a existência de relacionamentos duradouros (INGRAM et al., 2008; HUTT; SPEH, 2002), onde o relacionamento se inicia pelo contato entre o vendedor e o comprador (RAYMOND; TANNER Jr, 1994) e este relacionamento reflete o comportamento e as expectativas em uma determinada relação comprador-vendedor (CANNON; PERREAULT, 1999).

Stanton e Spiro (1999) afirmam que o cargo de vendedor difere dos outros cargos da organização, pois os vendedores são quase que inteiramente responsáveis pela implementação, no mercado, das estratégias de marketing da empresa, representando-a junto aos clientes e a sociedade em geral e representando o cliente perante ela, além de trabalharem com pouca ou nenhuma supervisão, muitas vezes em viagens e, distantes da empresa e da família, o que exige um alto grau de motivação.

Devido à amplitude das funções singulares de vendas o termo vendedor não é, em si, muito descritivo (INGRAM et al., 2008). Um vendedor pode vender desde parafusos até grandes instalações industriais. Assim, como objeto deste estudo, são utilizadas as definições de Ingram et al. (2008) que apresenta o vendedor como “aquele responsável pela tomada de pedidos, ou em um sentido mais amplo, como aquele responsável pelo relacionamento atual com os clientes” e de Stanton e Spiro (1999) que definem os vendedores como sendo aqueles profissionais que vão até os clientes oferecendo os produtos e ou os serviços.

2.2.0 DESEMPENHO DO VENDEDOR

O desempenho dos vendedores é um tópico de pesquisa que deveria interessar tanto aos acadêmicos quanto aos empresários (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). Determinar 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 (INGRAM et al., 2008) e pode ser crítico no sucesso e na sobrevivência da empresa (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Além disso, o desempenho do vendedor pode indicar algumas situações como, por exemplo, a sua satisfação no trabalho (BROWN; PETERSON, 1994) e o seu comprometimento organizacional (SAGER; JOHNSTON, 1989; SINGH, 1998).

Neste tópico são apresentados alguns conceitos, com base nos autores estudados, sobre desempenho em vendas: sua definição, seus fatores influenciadores, formas de mensuração e alguns modelos testados em pesquisas anteriores.

2.2.1 Os Influenciadores do Desempenho do Vendedor

Walker, Churchill e Ford (1977) sugerem que o desempenho de um vendedor é influenciado por fatores que podem ser controláveis por ele, os fatores endógenos, que são: (1) a percepção sobre seu papel e sobre quais as atividades que 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 Weitz, Sujan e Sujan (1986), mesmo defendendo a importância dos fatores exógenos, admitem que os mesmos são desconsiderados pela maioria dos pesquisadores. O Quadro 2 apresenta alguns dos trabalhos que buscaram ampliar o conhecimento acerca dos influenciadores do desempenho dos vendedores.

Quadro 2: Influenciadores de desempenho.

Autor	Ano	Possíveis influenciadores de desempenho	Correlação principal
Walker, Churchill e Ford	1977	Fatores pessoais, organizacionais e ambientais; Motivação, atitude, níveis de habilidades Percepção do seu papel no processo de vendas	Percepção do papel no processo
Bagozzi	1980	Esforço do vendedor, interações entre o vendedor, clientes, gerentes e outros relacionados à venda	Esforço
Behrman e Perreault	1984	Qualidade das apresentações de vendas	Habilidades
Churchill et al.	1985	Fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores ambientais, motivação, aptidão, níveis de habilidades, percepção do seu papel no processo de vendas	Percepção do papel no processo
Weitz, Sujan e Sujan	1986	Fatores externos como território de vendas, o compromisso dos clientes e a sorte	Fatores exógenos
Lee e Gillen	1989	Auto-confiança, perseverança, nível elevado de energia, vontade de ganhar dinheiro e status, hábito de trabalhar arduamente, e a tendência a ser muito competitivo	Auto-eficácia
Ingram, Lee e Skinner	1989	Compromisso, motivação e esforço	Esforço
Jaworski e Kohli	1991	O <i>feedback</i> como fator informacional e motivacional e a aceitação do feedback por parte do vendedor	Auto-eficácia
Sujan, Weitz e Kumar	1994	Orientação dos Gerentes: O trabalho inteligente conjugado com o trabalho duro.	Habilidades
DeCarlo, Teas e McEnroy	1997	Esforço, conhecimento, habilidades, sorte, suporte da Organização	Conhecimento
Kohli, Shervani e Challagalla	1998	Orientação dos Gerentes em busca do resultado no curto prazo – orientação para vendas	Habilidades
Vinchur et al.	1998	Motivação, atitude e nível de habilidades	Habilidades
Brown e Peterson	1999	Competitividade, instrumentalidade, ambigüidade de papéis, conflito, esforço	Esforço
Quigley e Bingham	1999	Processo de comunicação entre vendedor e supervisor (<i>feedback</i>) e as expectativas acerca dos resultados e da liberdade para a tomada de decisões	Auto-eficácia
Krishnan, Netemeyer e Boles	2002	Nível de competitividade, auto-eficácia, esforço	Auto-eficácia
Matsuo e Kusumi	2002	Orientação para o cliente em conjunto com métodos ativos de vendas (pressão)	Habilidades
Ahearne, Hughes e Schillewaert	2007	A Tecnologia da Informação aplicada aos processos de vendas	Fatores exógenos
Jaramillo e Mulki	2008	Esforço do vendedor; Influência do estilo da liderança, das características intrínsecas do vendedor e a demanda	Esforço

			dos clientes.	
Wachner, Plouffe e Grégoire	2009		Habilidades de vendas <i>Sales Orientation x Client Orientation</i>	Habilidades
Verbeke, Dietz e Verwaal	2010		Ambigüidade de papéis, aptidão cognitiva, grau de adaptabilidade, engajamento no trabalho, conhecimentos relacionados a vendas	Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Utilizando os fatores endógenos para analisar o desempenho do vendedor, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) afirmam que o desempenho é influenciado pelo nível de competitividade que o vendedor possui, pela sua auto-eficácia e pelo esforço que o mesmo investe na execução das tarefas de vendas. Bagozzi (1980), afirma que o desempenho é resultado do esforço do vendedor e da interação dos vendedores com seus superiores e clientes. A importância das habilidades nas atividades de vendas e sua influência sobre o desempenho do vendedor é ressaltada no estudo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009). Já Matsuo e Kusumi (2002) entendem que os vendedores de mais alto desempenho utilizam tanto a abordagem orientada para o cliente quanto a abordagem orientada para vendas no seu dia-a-dia de vendas.

Churchill et al. (1985), em sua meta-análise, classificam os influenciadores do desempenho em ordem crescente de importância: fatores pessoais, fatores organizacionais e ambientais; motivação; aptidão; níveis de habilidades e a percepção do seu papel dentro da organização e dentro do processo de vendas. Estes autores ressaltam ainda que o tipo de produto vendido ou o contexto onde ocorre a venda podem exercer influência sobre o poder do fator em influenciar o desempenho do vendedor. Ampliando a meta-análise de Churchill et al. (1985), Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) realizaram sua meta-análise analisando artigos publicados entre 1982 e 2008, e encontraram que a ambigüidade de papéis ($r = -,25, p < 0,05$), a aptidão cognitiva ($r = ,23, p < 0,05$), o engajamento no trabalho ($r = ,23, p < 0,05$), o grau de adaptabilidade ($r = ,27, p < 0,05$) e os conhecimentos relacionados a vendas ($r = ,28, p < 0,05$) são os principais influenciadores do desempenho de vendedores. Ao concluírem seu trabalho, Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) afirmam que seu estudo se sobrepõe ao de Churchill et al. (1985) já que os conhecimentos relacionados a vendas e o grau de adaptabilidade, por

exemplo, são subcategorias do que Churchill et al. (1985), definem como sendo níveis de habilidades. Já aptidão cognitiva é uma subcategoria de aptidão e engajamento no trabalho é uma subcategoria de motivação. Por fim, a ambigüidade de papéis é uma subcategoria da percepção do papel.

Verifica-se nestes estudos a preferência dos autores na utilização de fatores como o esforço (BAGOZZI, 1980; JARAMILLO; MULKI, 2008), como as habilidades de vendas (BEHRMAN; PERREAULT, 1984; SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994; KOHLI; SHERVANI; SHALLAGALLA, 1998; VINCHUR et al., 1998; MATSUO; KUSUMI, 2002; WACHNER; PLOUFFE; GRÉGOIRE, 2009), como a percepção que o vendedor possui sobre seu papel dentro da organização (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977; CHURCHILL et al., 1985) e como a auto-eficácia (QUIGLEY; BINGHAM, 1999; JAWORSKI; KOHLI, 1991; KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002) na busca do entendimento sobre quais são os fatores influenciadores do desempenho do vendedor.

2.2.2 A Mensuração do Desempenho do Vendedor

Quanto ao modo mais apropriado para se obter as informações para mensurar e avaliar o desempenho de um vendedor, Churchill et al. (1985), em sua meta-análise sobre o tema, afirmam que não existe consenso entre os autores e que o principal ponto de divergência é quanto a utilização de medidas subjetivas ou de medidas objetivas como forma de medir e avaliar o desempenho do vendedor.

Ainda segundo Churchill et al. (1985), alguns autores consideram que a auto-avaliação e as medidas auto-informativas, por serem subjetivas, são falhas já que podem carregar um viés ascendente de auto-valorização. Outros autores, porém, defendem as medidas subjetivas afirmando que as mesmas são úteis já que o possível viés não tem o poder de influenciar de forma a prejudicar a avaliação. Churchill et al. (1985), são partidários desta última linha de pensamento. Para eles, a auto-avaliação e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação do desempenho de vendedores e concluem ainda que nenhum dos

influenciadores, sozinho, tem representatividade na predição do desempenho de um vendedor.

O Quadro 3 dá uma amostra da preferência dos pesquisadores pela auto-avaliação como forma de obter as informações necessárias para mensurar e avaliar o desempenho dos vendedores.

Quadro 3: Fontes de informação para mensuração do desempenho.

Fontes de Informação para mensuração do desempenho	Autores
Dados numéricos	Cravens et al. (1993); Bagozzi (1980); Matsuo e Kusumi (2002)
Auto-avaliação	Sujan, Weitz e Kumar (1994); Kohli, Shervani e Challagalla (1998); Ingram, Lee e Skinner (1989); Brown e Peterson (1994); Krishnan, Netemeyer e Boles (2002); Chonko et al. (1986); DeCarlo, Teas e McElroy (1997); Wachner, Plouffe e Grégoire (2009); Jaramillo e Mulki (2008); Behrman e Perreault (1984); Quigley e Bigham (1999)
Auto-avaliação e Dados numéricos	Jaworski e Kohli (1991); Churchill et al. (1985); Lee e Gillen (1989)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise do desempenho do vendedor, segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), está relacionada com a percepção do mesmo quanto as suas vendas em valor, quanto a qualidade do seu relacionamento com seus clientes e quanto ao conhecimento que o mesmo possui sobre os produtos, o mercado, os concorrentes as necessidades de seus clientes. Behrman e Perreault (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. Além disso, afirmam que o desempenho de vendas envolve a superação dos objetivos de vendas, a prospecção e o atendimento a grandes contas e o crescimento do *market-share* na região de vendas do vendedor.

O Quadro 4 apresenta os principais itens utilizados na mensuração do desempenho utilizado pelos autores que servem como base para este trabalho.

Quadro 4: Itens utilizados na mensuração do desempenho.

Autor	Ano	Fonte de Mensuração	Itens utilizados na mensuração do desempenho
Bagozzi	1980	Dados numéricos	Valor de vendas (unidades físicas ou financeiras); Novos negócios gerados Crescimento sobre o ano anterior; Porcentual de realização sobre a meta de vendas; Despesas realizadas, dentre outras
Behrman e Perreault	1984	Auto-avaliação	Superação dos objetivos de vendas; Prospecção e atendimento a grandes contas; Crescimento de <i>market-share</i> na região de atendimento do vendedor
Lee e Gillen	1989	Auto-avaliação e dados num.	Avaliação dos vendedores e dos seus gestores sobre a qualidade das vendas; Superação das cotas de vendas
Jaworski e Kohli	1991	Auto-avaliação e dados num.	Comportamento de vendas (apresentações, negociação, etc.) Resultados numéricos de vendas em relação às metas
Cravens et al.	1993	Dados numéricos	Indicadores de lucro, volume de vendas e a satisfação dos clientes, todos medidos sobre os últimos 24 meses de vendas.
Brown e Peterson	1994	Auto-avaliação	Avaliação dos gerentes sobre as habilidades de vendas e comparativo de resultados quantitativos entre os vendedores
Sujan Weitz e Kumar	1994	Auto-avaliação	Metas quantitativas e qualitativas
Kohli, Shervani e Challagalla	1998	Auto-avaliação	Superação de metas quantitativas como volume e valor de vendas, realização de vendas rentáveis e venda de novos produtos.
Krishnan, Netemeyer e Boles	2002	Auto-avaliação	Avaliação do vendedor acerca do seu resultado no trabalho de vendas, na qualidade do relacionamento com os clientes e na qualidade do desempenho relacionado ao conhecimento dos produtos, sua empresa e das necessidades dos clientes.
Matsuo e Kusumi	2002	Dados Numéricos	Informações quantitativas sobre vendas e lucros gerados
Jaramillo e Mulki	2008	Auto-avaliação	Auto avaliação sobre a construção de relacionamentos com os clientes, apresentações de vendas, atingimento de objetivos, conhecimento sobre produtos e serviços prestados, <i>feedback</i> fornecido para gerência e contribuições para a equipe da qual faz parte.
Wachner, Plouffe e Grégoire	2009	Auto-avaliação	Auto-avaliação do vendedor comparando seu desempenho com o desempenho dos seus pares em itens como realizar vendas mais rentáveis, superar as metas de vendas, etc.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Cravens et al. (1993) afirmam que para medir o desempenho do vendedor deve-se utilizar indicadores de lucro, o volume de vendas e a satisfação dos clientes, todos

medidos sobre os últimos 24 meses de vendas. Bagozzi (1980) aponta que o desempenho do vendedor pode ser medido pelo valor de vendas (em unidades físicas ou em valor monetário), novos negócios gerados, crescimento sobre o ano anterior, porcentual de realização sobre a meta de vendas, despesas realizadas dentre outras. Sujan, Weitz e Kumar (1994) afirmam que o desempenho pode ser medido utilizando-se a auto-avaliação dos vendedores em relação ao desempenho de seus colegas no que diz respeito ao cumprimento das metas quantitativas e qualitativas. Wachner Plouffe e Grégoire (2009) incluem a auto-avaliação do vendedor em relação aos seus pares enquanto Brown e Peterson (1994) acrescentam a avaliação dos gerentes sobre as habilidades e sobre os resultados obtidos pelo vendedor.

Verifica-se, portanto, que não há consenso entre os autores sobre como o desempenho deve ser mensurado e, conseqüentemente, sobre como os vendedores devem ser avaliados. A principal divergência gira em torno do uso da auto-avaliação, que é subjetiva, *versus* a utilização de dados numéricos, que é objetiva. No presente trabalho o desempenho está sendo considerado em termos da percepção do vendedor sobre: seus resultados de vendas; sobre os lucros gerados pelas suas vendas; sobre a superação das metas; e em termos da sua satisfação em relação aos resultados obtidos e em relação ao trabalho realizado.

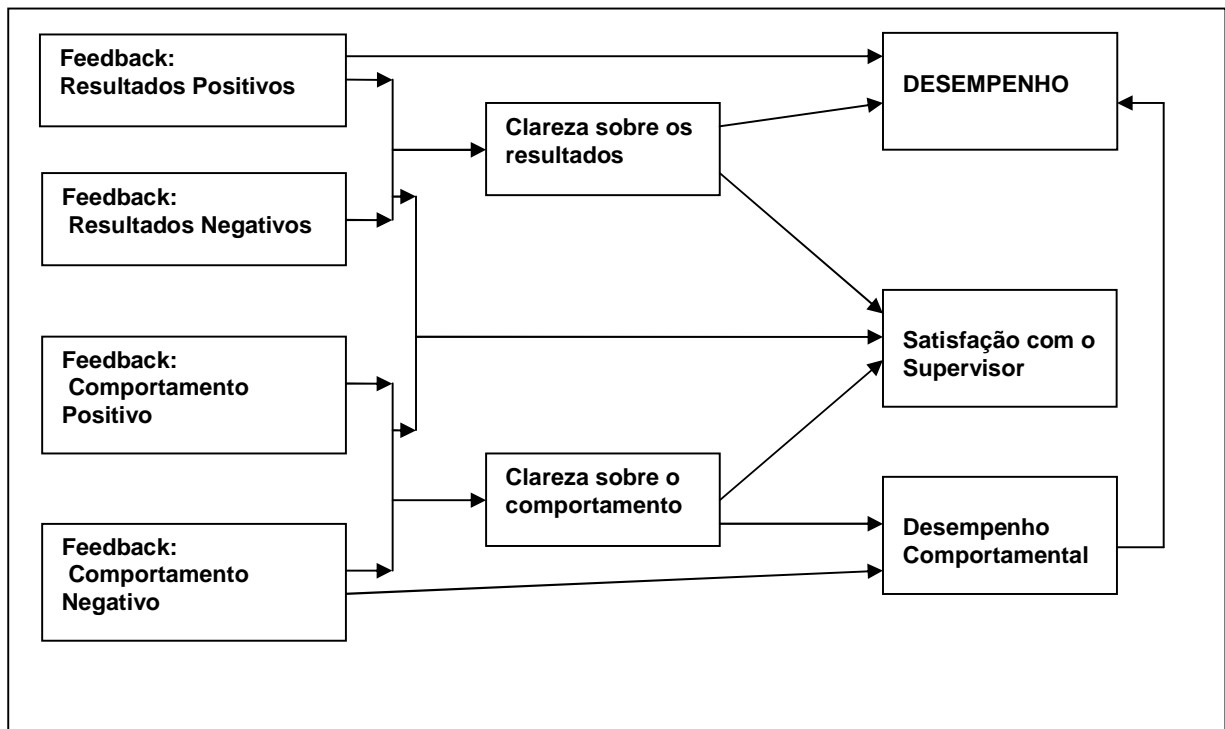
2.3 MODELOS DE ANÁLISE DOS FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO

Alguns dos modelos que buscaram avançar no conhecimento sobre o desempenho de vendedores, propostos e testados por pesquisadores, estão apresentados a seguir. Estes modelos foram utilizados por apresentarem conceitos e constructos que serviram como ponto de partida para a construção do modelo conceitual proposto neste trabalho.

2.3.1 O Modelo de Jaworski e Kohli (1991)

Partindo de conceitos como o de Churchill et al. (1985) que apontam a percepção do papel do vendedor sobre sua participação dentro da organização e dentro da estrutura de vendas como sendo o principal influenciador de desempenho quando comparado a outros influenciadores, os autores propuseram o seu modelo (Figura 1). O modelo analisa o *feedback* fornecido pelos supervisores para seus vendedores e a relação deste *feedback* com a clareza de papéis, sob o ponto de vista do vendedor e o impacto no seu desempenho.

Figura 1: O modelo de Jaworski e Kohli (1991).



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Jaworski e Kohli (1991).

Para Biddle e Thomas (1966, apud Bagozzi, 1980), um papel é considerado como “um conjunto de prescrições que definem qual o comportamento que um membro, que desempenha uma posição na organização, deve adotar e implementar”. No contexto da área comercial, o entendimento dos papéis tenta capturar as conexões entre os vendedores, a empresa e os clientes; o conhecimento sobre o mercado e o

comportamento de vendas (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986; BAGOZZI, 1980; CHURCHILL et al., 1985). Para Jaworski e Kohli (1991), a ambigüidade de papéis é o grau de incerteza do vendedor sobre o seu relacionamento com seus clientes, com seu gerente de vendas; o grau de incerteza sobre as expectativas da família, sobre os limites de autoridade, bem como sobre outras dimensões do trabalho e da função. Bagozzi (1980), em seu estudo, encontrou que a ambigüidade de papéis tem efeito negativo na auto-estima e na auto-avaliação sobre as habilidades necessárias para o desempenho das tarefas de vendas (auto-eficácia).

O *feedback* fornecido pelos supervisores aos seus vendedores tem como função diminuir a ambigüidade de papéis aumentando assim a auto-eficácia (BAGOZZI, 1980). Além disso, lembra aos subordinados que seu desempenho está sendo monitorado e que as recompensas ou sanções futuras são dependentes dos resultados motivando-os assim a desenvolverem um trabalho de mais alto nível (JAWORSKI; KOHLI, 1991). Os autores citam o trabalho de Jaworski e MacInnis (1989) que sugere que tipos diferentes de *feedback* podem ter diferentes impactos sobre o comportamento dos vendedores. Weitz, Sujan e Sujan (1986), distinguem o *feedback* entre:

- 1) *feedback* de resultados – aquele que informa sobre os resultados obtidos, geralmente numéricos, como, por exemplo, metas e cotas de vendas;
- 2) *feedback* de comportamento – aquele em que o gerente informa ao vendedor sobre como e porque o resultado foi obtido ou não, aumentando o interesse do vendedor sobre o processo de vendas, sobre o conhecimento procedural – atuação no processo de vendas – identificando as contingências entre as situações de vendas e o comportamento do vendedor diante de cada uma delas.

O *feedback* sobre o comportamento serve para informar ao vendedor qual o comportamento de vendas é esperado dele e como esse comportamento é mensurado e avaliado. A evidência empírica de estudos anteriores, como os realizados por Bagozzi (1980) e Behrman e Perreault (1984), suporta uma articulação entre a clareza do papel e desempenho. Jaworski e Kohli (1991) acreditam que os vendedores com maior clareza sobre os comportamentos esperados são propensos a realizar melhor seu trabalho sob

o prisma das dimensões comportamentais e, conseqüentemente, geram melhores resultados de vendas. Assim o *feedback* relacionado ao comportamento ou comportamental permite que os vendedores aprendam maneiras melhores de executar as tarefas de vendas e reforça comportamentos adequados, melhorando assim sua competência geral (JAWORSKI; KOHLI, 1991).

Os autores comprovaram ainda em seu estudo que o *feedback* positivo (tanto comportamental quanto de resultados) está diretamente relacionado ao desempenho do vendedor. Em contraste, o *feedback* negativo, tanto o comportamental quanto o de resultados, não parece estar relacionado diretamente ao desempenho, e nem com a clareza da função. Assim o *feedback* positivo aparece com duas funções – informacional e motivacional – enquanto o *feedback* negativo tem apenas o papel informacional não afetando a satisfação dos vendedores (JAWORSKI; KOHLI, 1991).

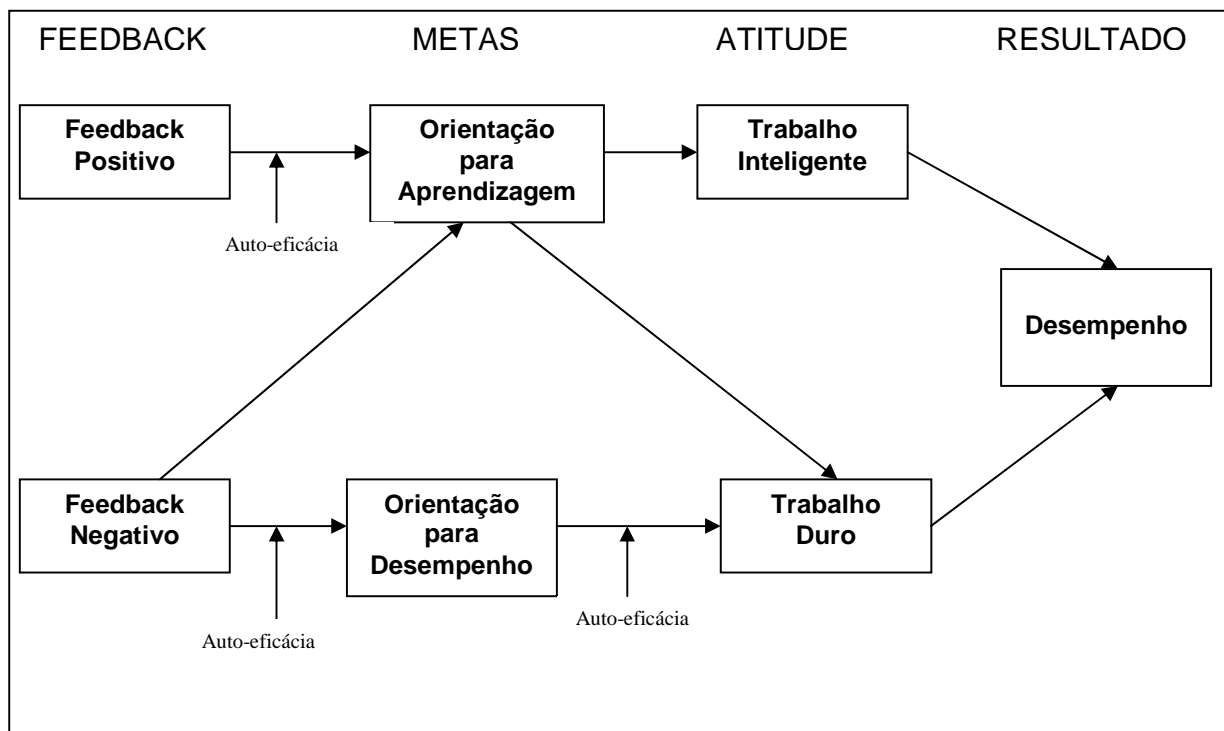
Outra conclusão dos autores é que o *feedback* negativo, embora pareça melhorar a clareza do papel dos vendedores, não parece motivar com a mesma intensidade quanto o *feedback* positivo, independentemente de ser sobre os resultados ou sobre o comportamento. Curiosamente, entretanto, o *feedback* negativo sobre os resultados não parece diminuir a satisfação dos vendedores para com seus supervisores, enquanto o *feedback* negativo de comportamento parece melhorar a satisfação ligeiramente (JAWORSKI; KOHLI, 1991).

Como o *feedback* é utilizado para melhorar o desempenho, através de seus efeitos informativos e motivacionais, auxiliado principalmente pela melhoria na percepção do vendedor sobre seu papel e as expectativas que a organização tem sobre ele, é de fundamental importância que o vendedor aceite este *feedback*. Ou seja, a ligação direta entre *feedback* e desempenho (refletindo os efeitos motivacionais) é suscetível de ser moderado pela aceitação do *feedback* por parte dos vendedores (JAWORSKI; KOHLI, 1991).

2.3.2 O Modelo de Sujan, Weitz e Kumar (1994)

Em seu trabalho, os autores pesquisaram vendedores de oito empresas de setores tão diversos como o de saúde e de radiodifusão tentando entender como a orientação dos vendedores para o aprendizado ou para o desempenho é influenciada pelo *feedback* dos seus gestores de vendas. Além disso, tentaram entender como cada uma das orientações – trabalho duro e trabalho inteligente – influencia no estilo de trabalho do vendedor. O modelo testado pelos autores está descrito na Figura 2.

Figura 2: O modelo de Sujan, Weitz e Kumar (1994).



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Sujan, Weitz e Kumar (1994).

Os autores conceituam a orientação para aprendizagem como sendo a orientação que leva os vendedores a melhorar suas habilidades e a dominar as atividades que desempenham. Os vendedores orientados para a aprendizagem buscam atividades desafiadoras e a possibilidade de errar não os incomoda. Valorizam os sentimentos de crescimento pessoal e de superioridade - ou conhecimento profundo - que derivam do seu trabalho.

Estes mesmos autores definem a orientação para o desempenho como sendo aquela orientação que direciona os vendedores para a obtenção de uma avaliação positiva em relação às suas capacidades e onde os resultados conquistados são importantes. Vendedores orientados para o desempenho são relutantes em experimentar novas abordagens temendo que os novos comportamentos resultem em maus resultados e, conseqüentemente, em avaliações negativas em relação às suas habilidades e ao seu desempenho. Evitam, portanto, situações desafiadoras em vendas (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Utilizando como base as conclusões de Sujan (1986), o trabalho duro (*working hard*) é definido, pelos autores, como sendo a medida do tempo dedicado ao trabalho de vendas e também como sendo a persistência do vendedor, ou seja, a insistência no trabalho mesmo diante de um fracasso. É a quantidade de esforço investida nas atividades de vendas. Os autores definem o trabalho inteligente (*working smart*) como sendo o conjunto de comportamentos voltados para desenvolver o conhecimento sobre as situações de vendas e a utilização efetiva desses conhecimentos. É o direcionamento do esforço do vendedor (SUJAN, 1986).

A auto-eficácia, que é, segundo Bandura (1986) apud Sujan, Weitz e Kumar (1994), “o auto-julgamento realizado pelos vendedores acerca da sua capacidade de organizar e executar cursos de ação necessários para realizar com êxito seus trabalhos de vendas”, é utilizada como moderadora no relacionamento entre (1) o *feedback* dos supervisores e a orientação dos vendedores e (2) entre a orientação para o desempenho e o trabalho duro realizado pelos vendedores.

Sujan, Weitz e Kumar (1994) validaram as seguintes hipóteses: (1) a orientação para o aprendizado motiva os vendedores a vender melhor; (2) a trabalhar mais duro já que eles gostam do que fazem; e (3) os vendedores com orientação para o desempenho, em contrapartida, acreditam que não podem mais desenvolver suas habilidades e, segundo eles, o que vale para a obtenção do resultado esperado, é apenas o trabalho duro.

Assim, segundo os autores, o tipo de orientação do vendedor exerce influência direta sobre a sua forma de trabalhar. Uma orientação para o aprendizado motiva os vendedores a desenvolver suas habilidades. Isso faz com que eles busquem situações de trabalho desafiadoras na crença de que isso irá ajudá-los a desenvolver o seu entendimento sobre os diversos ambientes de vendas e a melhorar os seus conhecimentos sobre as estratégias mais adequadas para cada situação de vendas. Esses vendedores têm uma visão de mais longo prazo já que entendem que o aprendizado é cumulativo.

Sujan, Weitz e Kumar (1994) afirmam ainda que os vendedores com orientação para o desempenho, por sua vez, têm uma visão mais de curto prazo e, se o aprendizado não propiciar resultados imediatos, se desinteressam pelo mesmo. Além disso, entendem que o resultado imediato lhes propicia um maior reconhecimento extrínseco, por exemplo, de seus supervisores e gerentes.

Os autores concluíram que a orientação para o aprendizado é influenciada pelo *feedback* – tanto positivo quanto negativo – e incentiva tanto o trabalho duro quanto o trabalho inteligente. Já a orientação para o desempenho é influenciada apenas pelo *feedback* negativo e influencia apenas o trabalho duro, o que eles chamam de “chutes na canela” no trabalho. Isso segundo os autores porque a cobrança direta do supervisor sobre as metas de desempenho do vendedor faz com que ele se movimente no sentido de cumprir suas metas. Não encontraram influência do *feedback* sobre os vendedores com maior auto-eficácia, no que diz respeito à orientação para aprendizagem. Sustentam que isso ocorre, pois os vendedores acreditam possuir, ou ter a capacidade de desenvolver, as habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades de vendas (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Vendedores com maior auto-eficácia acreditam que podem desenvolver suas capacidades trabalhando de uma forma inteligente enquanto vendedores com menor auto-eficácia acreditam que podem desenvolver suas capacidades trabalhando duro. De acordo com o conceito de venda adaptativa inspirado em Spiro e Weitz (1990); Sujan,

(1986) e Weitz, Sujan e Sujan (1986), os autores encontraram ainda que o desempenho de vendas depende, também, do trabalho inteligente e não apenas do trabalho duro. Acreditam ainda que o trabalho duro pode ser mais adequado para vendedores que lidam com o trabalho repetitivo ou de rotina. Já o trabalho inteligente pode ser mais importante para vendedores que possuem um trabalho de vendas mais complexo ou que exige maior criatividade.

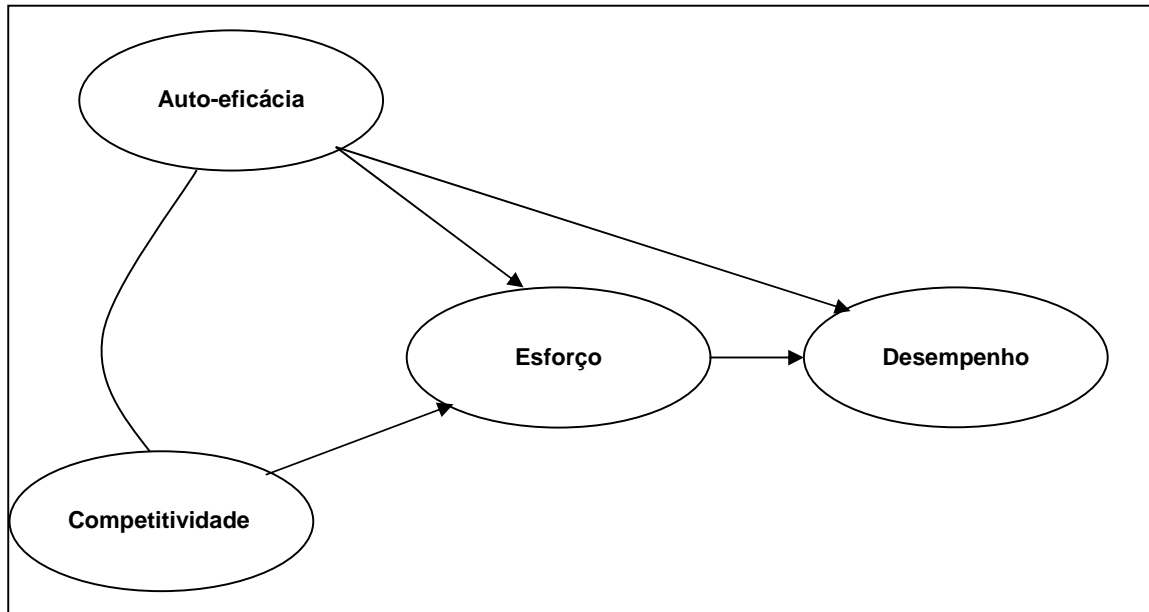
2.3.3 O Modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002)

Ao concluírem a análise da teoria que utilizaram em seu estudo, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), afirmaram que muitos dos fatores analisados como influenciadores do desempenho do vendedor mostram resultados inconsistentes ou pouco confiáveis quanto à capacidade de avaliar a influência do fator analisado sobre o desempenho do vendedor. A partir deste entendimento, os autores definiram três constructos relacionados às características identificadas por Churchill et al. (1985), e que estão relacionadas principalmente aos fatores pessoais, à motivação, à atitude, às habilidades e à percepção do seu papel no processo de vendas.

Os constructos definidos por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) são: (1) a auto-eficácia, que é a crença que o vendedor possui em conseguir realizar com sucesso as atividades de vendas; (2) a competitividade, que é o prazer pela competição com outros vendedores e o desejo de superá-los em desempenho; e (3) o esforço, como sendo a quantidade de tempo e energia que o vendedor investe nas atividades de vendas quando comparado aos outros vendedores da sua equipe ou empresa.

O modelo teórico definido por eles está representado pela Figura 3 e é considerado por eles como um aglutinador de diversos fatores já utilizados anteriormente na literatura que avalia o desempenho dos vendedores.

Figura 3: O modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002).



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Krishnan, Netemeyer e Boles (2002).

Ainda segundo estes autores, os vendedores são a ligação entre a empresa e seus clientes e o desempenho do vendedor pode ser resultado também de sua satisfação com o trabalho, do seu compromisso com a empresa e do *turnover* da equipe (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Em seu trabalho buscaram validar as seguintes hipóteses:

- o desempenho do vendedor é diretamente influenciado pelo seu esforço e pela sua auto-eficácia;
- o esforço é diretamente influenciado pela auto-eficácia e pela competitividade;

Para testar seu modelo os autores conduziram sua pesquisa junto a vendedores externos de duas empresas sediadas nos Estados Unidos, sendo a área de atuação de uma a telefonia celular e área de atuação da segunda empresa a venda de imóveis. Para medir o desempenho utilizaram a auto-avaliação dos vendedores quanto aos seus resultados no trabalho de vendas, na qualidade do relacionamento com os clientes e na qualidade do seu desempenho. Para medir o esforço basearam-se no trabalho de Brown e Peterson (1994) que utilizaram a auto-avaliação sobre a média de esforço investido, o número de horas trabalhadas e o número de chamadas telefônicas de vendas realizadas.

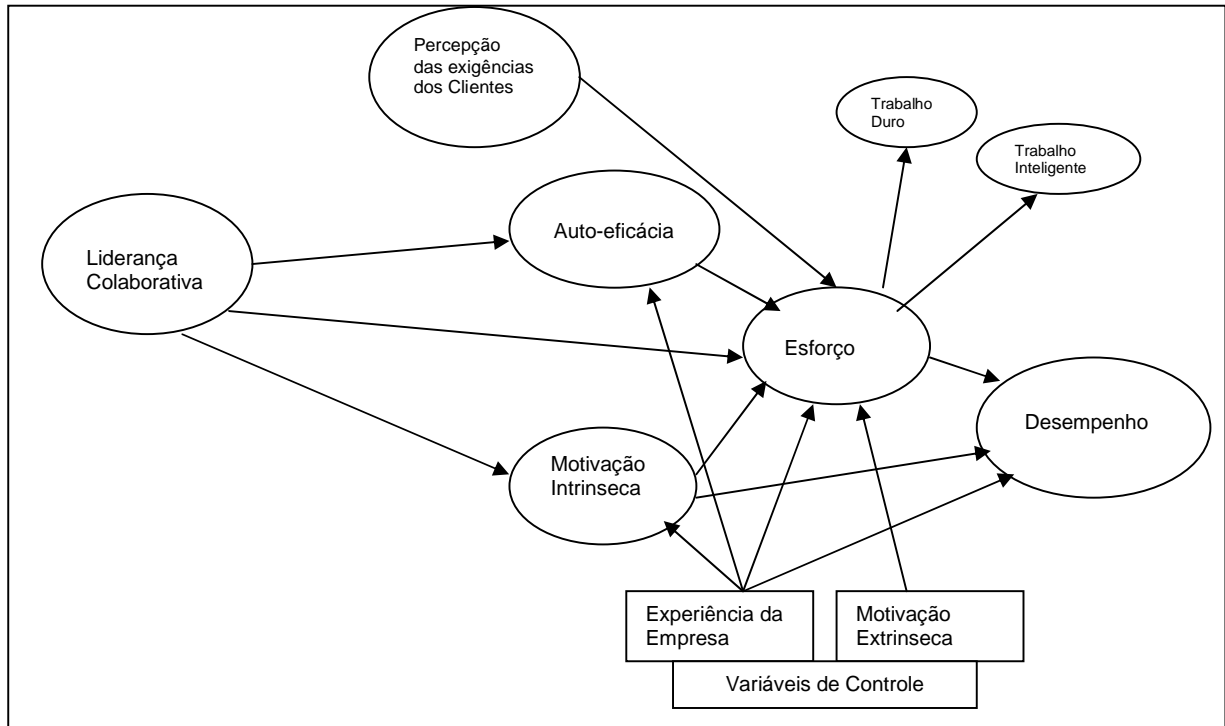
Já para avaliar a auto-eficácia realizaram uma adaptação das escalas de Sujan, Weitz e Kumar (1994) e de Chowdhury (1993), ajustando-as ao contexto de vendas e, por fim, para avaliar a competitividade do vendedor, desenvolveram uma escala própria para o seu estudo.

Os resultados encontrados por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) apontam para a consistência nas hipóteses que indicam que o desempenho do vendedor é influenciado pela auto-eficácia, pelo esforço e pela competitividade. Sendo que o esforço está diretamente relacionado à auto-eficácia – os vendedores trabalham mais e melhor – quando se percebem mais capazes para desempenhar as tarefas. Observaram também o baixo relacionamento entre competitividade e esforço, mas ressaltam que a competitividade está diretamente relacionada a recompensas financeiras, no modelo testado. Outro ponto que os autores consideram importante é que a competição “saudável” entre os vendedores de uma mesma empresa, acompanhada pelos gerentes, afeta positivamente o desempenho.

2.3.4 O Modelo de Jaramillo e Mulki (2008)

O estudo de Jaramillo e Mulki (2008) busca identificar como o estilo de liderança do gerente ou do chefe e as características intrínsecas do vendedor – como a motivação e a auto-eficácia – além da demanda dos clientes, afetam o esforço e o desempenho do vendedor. O modelo teórico proposto e testado pelos autores está representado pela Figura 4.

Figura 4: O modelo de Jaramillo e Mulki (2008).



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Jaramillo e Mulki (2008).

O esforço é geralmente definido como a quantidade de tempo e energia alocada nas atividades do trabalho (RANGAJARAN; JONES; CHIN, 2005) e o esforço do vendedor é geralmente influenciado por fatores como o estilo da liderança do gerente, da competitividade da indústria e das características individuais dos clientes e dos vendedores (DUBINSKI; SKINNER, 2002). Além disso, afirmam os autores, grande parte do esforço do vendedor é ocupada com a construção de relacionamentos com os clientes. Anterior a estes estudos, o trabalho realizado por Brown e Peterson (1994), já apresentava significativas evidências sobre o efeito positivo do esforço sobre o desempenho do vendedor.

A teoria motivacional sugere que os comportamentos são impulsionados pela vontade da pessoa para realizar uma ação e pela percepção da capacidade para a realização de tal ação (BELL; KOZLOWSKI 2002). O esforço depende tanto da motivação (CHONKO; HOWELL; BELLENGER, 1986) quanto da auto-eficácia (BANDURA, 1991 apud JARAMILLO; MULKI, 2008). Segundo Sujan (1986), o esforço é

nível quando diz respeito à persistência e à intensidade de energia empregada (*Working Hard*). Já a direção do esforço, segundo Sujan (1986), se refere à eficiência na alocação da energia, ou seja, é saber identificar quais as atividades que estão alinhadas com os objetivos (*Working Smart*).

A meta-análise conduzida por Stajkovic e Luthans (1998) leva os autores a concluir que a auto-eficácia é um *driver* crítico das ações do empregado. Estudos de vendas relacionam a auto-eficácia com o comportamento do vendedor (AEHARNE; MATHIEU; RAPP, 2005) e com o desempenho (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). A capacidade de executar um plano de ação acabará por determinar o início e a persistência do esforço e está relacionada tanto ao nível do esforço quanto ao sentido do mesmo (BANDURA, 1991 apud JARAMILLO; MULKI, 2008). Vendedores que atendem clientes exigentes gastam uma quantidade significativa maior de esforço para identificar suas necessidades e desejos e, ainda, para configurar ou criar soluções personalizadas para seus problemas (WANG; NETEMEYER, 2002). Já a motivação intrínseca é o que leva um indivíduo ao encontro dos seus objetivos e a investir esforços para executar suas tarefas (JARAMILLO et al., 2007).

Jaramillo e Mulki (2008) utilizam no seu modelo variáveis de controle como a motivação extrínseca (campanhas de vendas e recompensas) e a experiência que, de acordo com o estudo de Judge et al. (2007), apresenta uma pequena correlação positiva com a auto-eficácia e, por fim, utilizam o conhecimento acumulado que, através da experiência individual, afeta as expectativas do vendedor em relação ao futuro (JONES, 1986).

Como resultado, os autores encontraram que motivação extrínseca não influencia no desempenho e a experiência tem um impacto insignificante no esforço, na motivação, na auto-eficácia e no desempenho. Concluem ainda que o esforço depende de fatores como a liderança (apoio); como o cliente (demanda e expectativa); e do próprio vendedor (auto-eficácia e motivação intrínseca). Quanto maior o esforço do vendedor

maior a capacidade de venda adaptativa e melhor o desempenho (JARAMILLO; MULKI, 2008).

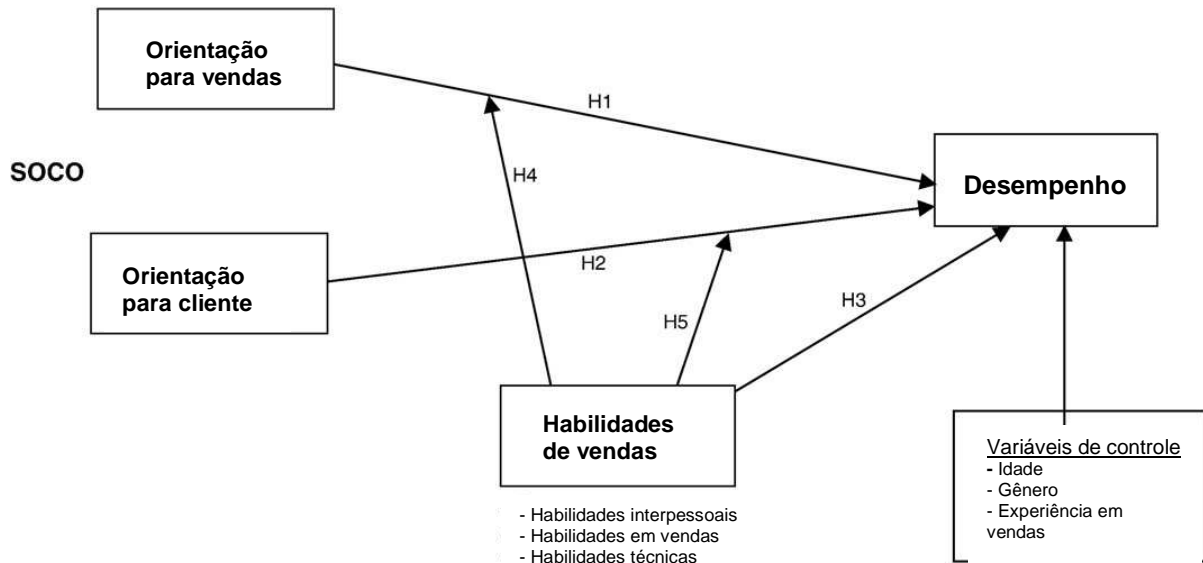
2.3.5 O Modelo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)

Os conceitos de marketing enfatizam a importância de integrar as estratégias e táticas da empresa em busca da satisfação dos clientes no longo prazo. Liderando este esforço para avaliar a adoção do conceito de marketing entre vendedores individuais, Saxe e Weitz (1982), apresentaram uma conceituação de venda orientada ao cliente. De acordo com estes autores, os vendedores 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, por fim, auxiliando-os na tomada de decisões de compras satisfatórias. Muitas vezes o comportamento de vendas orientado para o cliente implica em sacrifícios de ganhos imediatos ou de vendas imediatas em favor do estabelecimento ou da manutenção de relacionamentos de longo prazo (SAXE; WEITZ, 1982).

Saxe e Weitz (1982) desenvolveram e validaram uma escala contendo 24 itens - a escala SOCO (*Sales Orientation versus Customer Orientation*). Esta escala distingue os vendedores com a tradicional "orientação de vendas", que tentam maximizar as vendas no curto prazo através do estímulo pela procura de produtos, e os vendedores com a "orientação para o cliente", abordagem que favorece a venda de produtos somente em resposta às necessidades do cliente.

A utilização da escala SOCO como uma forma de buscar o entendimento sobre o que o vendedor faz em seu processo de vendas e como isso influencia em seu desempenho, deixa clara a importância das habilidades de vendas no desempenho de vendas, segundo Wachner, Plouffe e Grégoire (2009). O modelo teórico testado por estes autores está representado pela Figura 5.

Figura 5: O modelo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009).



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Wachner, Plouffe e Grégoire (2009).

Wachner, Plouffe e Grégoire (2009) afirmam que vendedores assumem uma orientação voltada para vendas – vender hoje – pois seus objetivos são de curto prazo enquanto a empresa, que possui objetivos de médio e de longo prazo, gostaria que os vendedores assumissem uma orientação voltada para o cliente, ou seja, vender sempre. Além da escala SOCO os autores utilizaram os conceitos de habilidades de vendas identificados por Walker, Churchill e Ford (1977), Churchill et al. (1985) e Rentz et al. (2002) que são: habilidades interpessoais, habilidades em vendas e habilidades técnicas (conhecimento sobre os produtos). Além disso, de acordo com Churchill et al. (1985), Rentz et al. (2002) e Levi e Sharma (1994), utilizaram a idade, o gênero e a experiência em vendas (medida em anos) como variáveis de controle.

A orientação para o cliente segundo Wachner, Plouffe e Grégoire (2009), exige que o vendedor possua, dentre outras habilidades, a capacidade de fazer boas perguntas - para descobrir as necessidades dos clientes - além da capacidade de comunicação, para comunicar os benefícios e o valor das propostas ao cliente. Já orientação para vendas, segundo os mesmos autores, só exige habilidades de influência, de manipulação e a disposição para ir continuamente empurrando o cliente para o

fechamento da venda, independentemente de quão bem a solução oferecida se encaixa nas necessidades do cliente ou *prospect* (WACHNER; PLOUFFE; GRÉGOIRE, 2009). Huntley (2006) afirma que quanto maior o ambiente de parceria no relacionamento maior será a necessidade do envolvimento do vendedor no sentido de desenvolver trabalhos mais próximos ao cliente e com uma visão colaborativa e consultiva.

Wachner, Plouffe e Grégoire (2009) encontraram como resultado uma influência positiva tanto da orientação para vendas quanto da orientação para o cliente sobre o desempenho do vendedor. A idade apresentou uma influência negativa no desempenho enquanto o tempo de experiência em vendas influenciou positivamente no desempenho do vendedor. Ao analisarem a influência das habilidades, sob a ótica da escala SOCO, encontraram que vendedores com maior habilidade em vendas assumem uma orientação voltada para o cliente enquanto vendedores com menor habilidade em vendas assumem uma orientação voltada para vendas. Dividiram ainda as habilidades em vendas em três e encontraram, por ordem de influência no desempenho: as habilidades de vender/negociar, as habilidades técnicas e as habilidades de relacionamento interpessoal. Acima de tudo encontraram que as habilidades de vendas são, em seu modelo, o fator que mais influencia no desempenho de vendas sendo seu impacto maior que a orientação para vendas ou a orientação para o cliente utilizada pelo vendedor.

3 O MODELO CONCEITUAL DESTA PESQUISA

A análise sobre os modelos apresentados no capítulo anterior indica uma predominância de itens como Auto-eficácia, Habilidades e Esforço na análise sobre quais influenciadores mais impactam no desempenho do vendedor. O Quadro 5 resume e compara os principais achados destes autores.

Quadro 5: Resumo dos principais achados sobre o desempenho, neste trabalho.

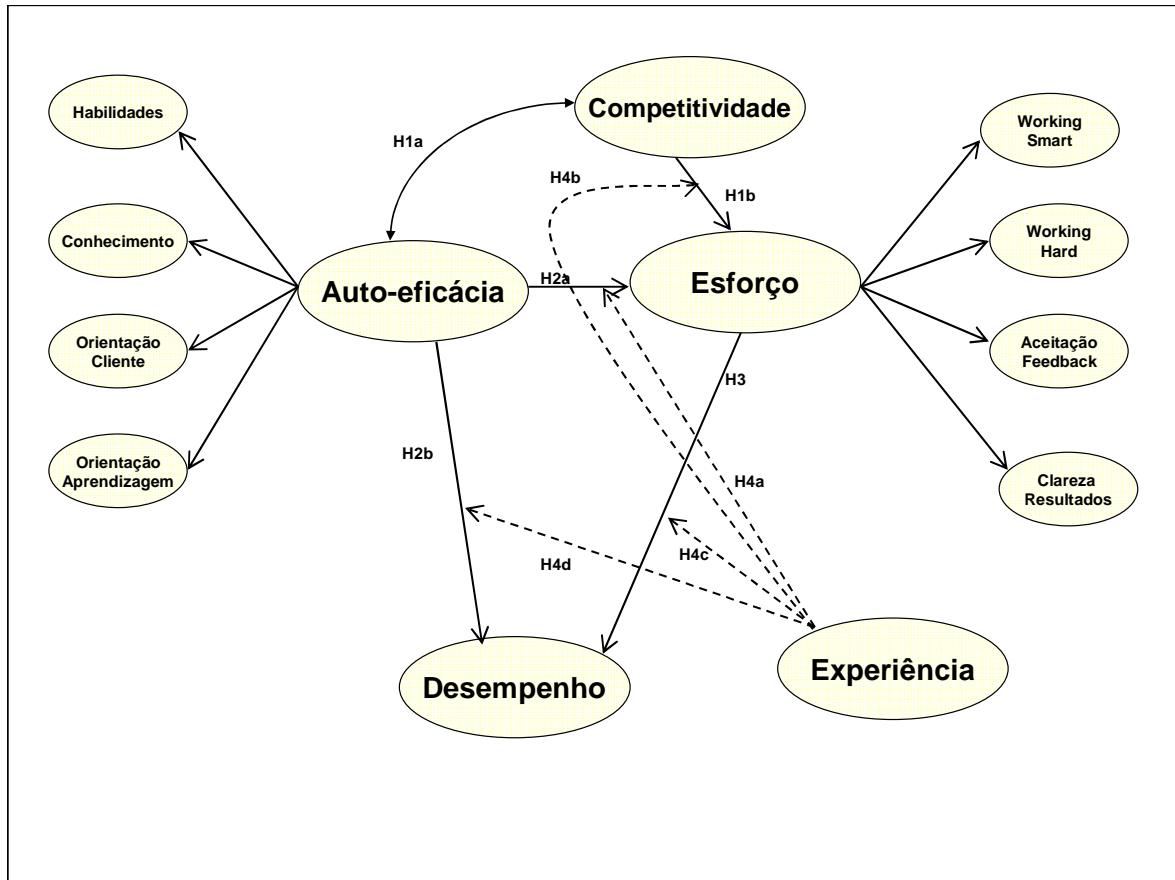
	Jaworski e Kohli (1991)	Sujan, Weitz e Kumar (1994)	Krisnhan, Netemeyer e Boles (2002)	Jaramillo e Mulki (2008)	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
Influenciadores	A auto-eficácia através da análise do <i>feedback</i> como fator informacional e motivacional e a aceitação do <i>feedback</i> por parte do vendedor. <i>Feedback</i> sobre os resultados; <i>Feedback</i> sobre o desempenho; Ambigüidade e clareza dos papéis	As habilidades através da orientação para o desempenho e/ou da orientação para a aprendizagem: <i>Feedback</i> positivo; <i>Feedback</i> negativo; <i>Working Hard</i> ; <i>Working Smart</i> .	Auto-eficácia Competitividade Esforço	O Esforço sofrendo influência do estilo da Liderança, da exigência dos Clientes e da motivação intrínseca.	Habilidades de vendas: <i>Sales Orientation</i> x <i>Client Orientation</i> .
Mensuração	Auto-avaliação e dados numéricos.	Auto-avaliação das metas quantitativas e qualitativas.	Auto-avaliação sobre o resultado das vendas, sobre a qualidade do relacionamento com os clientes e sobre a qualidade do desempenho	Auto-avaliação sobre seu desempenho na realização das atividades de vendas	Auto-avaliação do vendedor comparando seu desempenho com o desempenho dos seus pares em itens como realizar vendas mais rentáveis, superar as metas de vendas, etc.
Moderadores	Não utilizam	Auto-eficácia	Não utilizam	Não utilizam	Habilidades de vendas: - Habilidade de vender - Habilidade de relacionamento - Conhecimento técnico
Controle	Não utilizam	Não utilizam	Não utilizam	Experiência Motivação extrínseca	Idade Sexo Experiência em vendas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Segundo Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), os estudos anteriores sobre os fatores influenciadores do desempenho do vendedor geralmente se utilizam de um único fator de análise como, por exemplo, a influência da liderança sobre a orientação do vendedor ou fatores como o conhecimento e as capacidades técnicas do vendedor. Este formato de estudo, segundo eles, não é o ideal, pois deixa uma lacuna já que considera um fator isoladamente desconsiderando os outros.

Os autores propuseram em seu estudo um modelo que consolida diversos fatores sob três constructos: Auto-eficácia, Competitividade e Esforço. Essa consolidação de diversos fatores influenciadores sob estes três constructos foi o ponto de partida para o presente trabalho de pesquisa. Utilizando como base o modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) e de algumas considerações dos modelos apresentados no capítulo anterior foi desenvolvido o modelo conceitual apresentado neste trabalho, que está representado pela Figura 6.

Figura 6: O Modelo Conceitual Proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Krishnan, Netemeyer e Boles (2002).

Neste trabalho busca-se testar o modelo conceitual, baseado no modelo proposto por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), dentro do contexto da área comercial de empresas atacadistas e, além disso, busca-se a ampliação do modelo ao incluir-se a variável moderadora **Experiência no Trabalho de Vendas**. A inclusão desta variável moderadora está de acordo com o trabalho de Quiñones, Ford e Teachout (1995), que em sua meta-análise encontraram estudos indicando que a experiência pode moderar a validade de diversos influenciadores do desempenho do indivíduo. Outros autores como Ingram e Bellenger (1983) e Rapp, Agnihotri e Forbes (2008) entendem, a partir de seus trabalhos, que a experiência pode ser utilizada como variável moderadora entre a relação dos fatores influenciadores do desempenho.

Cada um dos conceitos utilizados no modelo proposto está detalhado nos tópicos seguintes deste capítulo.

3.1 DESEMPENHO

Neste trabalho, o DESEMPENHO está sendo considerado como sendo a percepção do vendedor sobre seus resultados de vendas; sobre os lucros gerados pelas suas vendas; sobre a superação das metas e sobre a sua satisfação em relação aos resultados obtidos e em relação ao trabalho realizado. De acordo com Churchill et al. (1985) a auto-avaliação e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação do desempenho de vendedores.

Este trabalho, em concordância com estes autores e com grande parte dos autores pesquisados, também se utiliza da auto-avaliação dos vendedores como forma de medir seu desempenho. Foram utilizadas escalas adaptadas de Sujan, Weitz e Kumar (1994) e Kohli, Sehrvani e Challagalla (1998) para avaliar o desempenho dos vendedores.

3.2 COMPETITIVIDADE

A competitividade é uma das principais características em vendedores de sucesso e é definida como sendo 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). É descrita como sendo a necessidade de concorrência interpessoal, a vontade de vencer e de ser melhor do que os outros (BREWER, 1994), como sendo 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 para uma falta de concordância entre os autores que investigaram a competitividade do vendedor e a sua relação com o desempenho do mesmo. Apontam que enquanto alguns autores como Plotkin (1987), Schwepker e Ingram (1994) e Brown e Peterson (1994) encontraram influência positiva e significativa da competitividade sobre o desempenho, outros autores como Locke (1968) encontraram que o efeito da competitividade sobre o desempenho não se dá diretamente, mas sim através do esforço. Esta 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. Brown e Peterson (1994) encontraram uma baixa correlação entre a competitividade e desempenho enquanto Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) encontraram correlação entre competitividade e esforço e afirmam que a mesma é fortemente influenciada pelas recompensas financeiras.

Portanto, propõem-se neste trabalho as seguintes hipóteses:

H1a – A competitividade do vendedor está correlacionada positivamente com a sua auto-eficácia.

H1b – A competitividade do vendedor influencia positivamente o seu esforço.

3.3 AUTO-EFICÁCIA

A auto-eficácia é definida por Bandura (1997 apud Krishnan, Netemeyer e Boles, 2002), como sendo a confiança que um indivíduo tem sobre a sua capacidade de executar bem uma determinada tarefa e essa confiança é baseada no auto-julgamento. Os indivíduos que se consideram mais eficazes são mais esforçados do que aqueles que se consideram menos eficazes e esse maior esforço resulta em melhor desempenho (BANDURA, 1997 apud KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002).

A auto-eficácia, no contexto de vendas, é a crença que o vendedor possui em conseguir realizar com sucesso as atividades de vendas (KRISHNAN; NETEMEYER;

BOLES, 2002) e, aliada ao conhecimento, pode afetar o desempenho do mesmo (SUJAN; SUJAN; BETTMAN, 1988; WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986). Sujan Weitz e Kumar (1994) identificaram que os vendedores orientados para o resultado trabalham de uma forma mais inteligente e com maior esforço. Stanton e Spiro (1999) relacionam a auto-confiança e a perseverança à auto-eficácia. Lee e Gillen (1989), porém, não encontraram relação entre auto-eficácia e desempenho.

Já o conhecimento, segundo Mengcuc e Barker (2005), é um dos componentes das habilidades de vendas. Szymanski (1988) e Weitz, Sujan e Sujan (1986) afirmam que bons e maus vendedores têm diferentes bases de conhecimento. O conhecimento pode ser procedural – conjunto de rotinas de comportamento aprendidas e que se encaixam em várias situações de vendas (LEIGH; MCGRAW, 1989) – ou pode ser declarativo – conjunto de conhecimentos que permitem a um vendedor reconhecer ou classificar uma situação de vendas como única (MENGCUC; BARKER, 2005). As habilidades de vendas são um recurso valioso para as empresas, já que os vendedores têm, de acordo com Behrman e Perrault (1984), papel fundamental na construção dos relacionamentos com os clientes. 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). Já Mengcuc e Barker (2005) não encontraram relação entre habilidades em vendas e o desempenho superior da equipe de vendas, e consideram que isso se deve a natureza socialmente complexa do recurso habilidades.

Cravens et al. (1993) afirmam ter encontrado em estudos anteriores evidências que demonstram que um nível elevado de habilidades de vendas é um dos principais fatores que influenciam diretamente no desempenho dos vendedores. Rentz et al. (2002) relacionaram três componentes que determinam as habilidades de vendas de um vendedor: (1) habilidade de relacionamento interpessoal (ex.: capacidade de se comunicar); (2) habilidades específicas de vendas (ex.: apresentação de vendas, negociação); e (3) habilidades técnicas (ex.: conhecimento do produto, do cliente). Geiger e Turley (2006) em sua revisão da literatura, relacionaram cinco principais

habilidades dos vendedores de sucesso: 1) a habilidade de escutar; 2) o grau de especialização; 3) a adaptabilidade; 4) a comunicação e 5) o conhecimento mútuo.

A habilidade de realizar a venda adaptativa é definida como sendo a alteração do comportamento de vendas, por parte do vendedor, durante uma interação com o cliente ou através de interações com o cliente com base em informações percebidas ou recebidas sobre a natureza da situação de venda (SPIRO; WEITZ, 1990). Um exemplo extremo de venda não adaptativa é aquela que utiliza o mesmo “discurso de vendas” para todos os clientes (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Portanto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a – A auto-eficácia do vendedor influencia positivamente o seu esforço.

H2b – A auto-eficácia do vendedor influencia positivamente o seu desempenho.

3.4 ESFORÇO

O senso comum sugere que quanto mais duro um vendedor trabalha, ou seja, quanto maior o esforço alocado nas funções de vendas melhor será o seu desempenho (BROWN; PETERSON, 1994). O esforço pode ser definido como sendo a quantidade de tempo e de energia que o vendedor investe nas atividades de vendas quando comparado a outros vendedores da sua equipe ou da sua empresa e, este esforço, afeta diretamente o seu desempenho (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Ingram, Lee e Skinner (1989) afirmam que o esforço está sob controle do vendedor, mas o resultado deste esforço não. Já para Ford et al. (1985) o estudo sobre o esforço é importante para que se consiga entender melhor o desempenho dos vendedores. Já Sujan, Weitz e Kumar (1994) identificaram que os vendedores orientados para o resultado trabalham com maior esforço.

Brown e Peterson (1994) ressaltam a diferença entre esforço e motivação. Para eles esforço é a força, a energia ou a atividade pela qual o trabalho é realizado enquanto a motivação é o estado psicológico ou a predisposição do indivíduo em relação às escolhas que envolvem a direção, a intensidade e a persistência do comportamento.

Consideram ainda duas variáveis individuais, relacionadas às características da personalidade, em seu modelo:

- 1) a competitividade: que influencia o esforço do vendedor e o impulsiona no desejo de ser melhor avaliado em relação aos seus pares.
- 2) a instrumentalidade: que representa o quanto o vendedor é focado na realização da tarefa ao reconhecer a relação entre tarefa, esforço e desempenho.

Os vendedores que têm uma noção clara sobre qual o comportamento e o resultado que é esperado deles tendem a se sentir mais satisfeitos. Assim, são mais capazes de alocar melhor o tempo e o esforço necessário para alcançar o reconhecimento da organização. Essas afirmações são suportadas pelos resultados empíricos obtidos por Behrman e Perreault (1984), Kohli (1989) e Jaworski e Kohli (1991). Além disso, os vendedores buscam 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.

O caminho direto de influência entre o esforço e o desempenho do vendedor foi encontrado nos estudos de Brown e Peterson (1994), de Stajkovic e Luthans (1998) e foi utilizado também no estudo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002). Nestes estudos foi identificado que o esforço recebe a influência tanto da auto-eficácia quanto da competitividade. Em um dos seus dois estudos, Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), encontraram baixa significância entre competitividade e esforço ($R^2 = 0,27$), mas justificam que esse resultado pode ter ocorrido devido ao contexto estudado ou ao pequeno tamanho da amostra ($n=95$). Esse achado encontra suporte em Churchill et al. (1985), que afirmam que o tipo de situação de vendas pode afetar o relacionamento entre as variáveis influenciadoras e o desempenho de vendas.

Com base nas discussões anteriores sobre o esforço do vendedor, propõe-se:

H3 – O esforço influencia positivamente o desempenho do vendedor.

3.5 EXPERIÊNCIA

A relação positiva entre a experiência de trabalho e o desempenho no trabalho chama a atenção a partir de vários paradigmas teóricos (FU, 2009). A Teoria da Aprendizagem, por exemplo, sugere que a experiência de trabalho melhora o desempenho no trabalho através de conhecimentos adquiridos e o acúmulo de competências (WEISS, 1990). Por outro lado, a Teoria do Capital Humano trata a experiência do trabalhador como sendo os seus investimentos realizados no aprendizado com expectativa de valorização através da maior capacidade e melhor desempenho (EHRENBERG; SMITH, 2000 apud FU, 2009).

A experiência é definida por Quiñones, Ford e Teachout (1995) como sendo “os eventos que ocorrem durante a vida de um indivíduo e que são reconhecidos por ele”. Referindo-se a experiência de trabalho, os mesmos autores a definem como “os eventos que são experimentados pelo indivíduo e que se relacionam com o desempenho ou a realização de algum trabalho”. Ainda segundo Quiñones, Ford e Teachout (1995), no contexto da função de vendas, a conceituação do termo ‘experiência’ é muito diversificada e os autores partem geralmente da sua influência sobre as atividades, sobre o conhecimento e sobre as habilidades do vendedor. A partir disto, o Quadro 6 apresenta uma consolidação das conclusões de alguns dos autores utilizados neste trabalho no que diz respeito à experiência no trabalho.

Quadro 6: Impacto e medida da experiência.

Autor	Ano	Principal impacto da experiência	Medida da experiência
Anderson	1982, 1983	Conhecimento	Não indicada
Schmidt, Hunter e Outerbridge	1986	Conhecimento sobre o trabalho	Tempo em anos: 5 anos
Leong, Bush e Roedder	1989	Capacidade de generalização das situações de vendas	Não indicada
Szymanski e Churchill	1990	Categorização dos clientes	Não indicada
Kohli, Shervani e Challagalla	1998	Habilidades de vendas e ambigüidade de papéis	Tempo em anos: 2 ou mais anos.

Hitt et al.	2001	Habilidades de vendas	Não indicada
Matsuo e Kusumi	2002	Conhecimento declarativo e conhecimento procedural	Tempo em anos: 10 anos
Franke e Park	2006	Identificação das necessidades dos clientes Venda adaptativa Oferecer as melhores soluções para os clientes	Não indicada
Ahearne, Hughes e Schillewaert	2007		(1) o tempo de vendas na empresa em que trabalha no momento da pesquisa; (2) o tempo de vendas no território de vendas; e (3) o tempo total de carreira em vendas.
Rapp, Agnihotri e Forbes	2008		A quantidade de tempo que o trabalhador desempenha as atividades de vendas, a quantidade de tempo de trabalho em sua empresa atual e a quantidade de tempo em seu território de vendas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em sua meta-análise Quiñones, Ford e Teachout (1995) afirmam que existem diferentes formas de conceituação e de mensuração da experiência e as condensaram em duas dimensões: o modo de mensuração e o nível de especificidade da experiência. Quanto ao modo de mensuração, estes autores encontraram em seu trabalho que 79% dos estudos utilizaram uma medida de tempo (meses ou anos) para mensurar a experiência. Essa medida pode ser composta pelo tempo gasto na realização de determinada tarefa; pelo tempo de permanência na empresa ou ainda pelo tempo total em que o indivíduo permaneceu em uma determinada profissão (QUIÑONES; FORD; TEACHOUT, 1995).

Quanto a especificidade da experiência, Quiñones, Ford e Teachout (1995), encontraram que 68,2% dos trabalhos estudaram a experiência no nível do cargo

exercido, que 18,2% estudaram no nível da organização contratante e apenas 13,6% estudaram no nível da tarefa. Concluem sugerindo que os pesquisadores devem reconhecer que existe um amplo leque de medidas para mensurar a experiência de trabalho.

No contexto da área de vendas pode-se afirmar, segundo Leong, Bush e Roedder (1989) e Franke e Park (2006), que os vendedores mais experientes têm melhores condições de identificar as necessidades dos clientes; estão mais dispostos a realizar a venda adaptativa e poderão estar mais propensos a oferecer aos clientes soluções que, em última análise, poderão ajudá-los a obter um melhor desempenho. A generalização, baseada em múltiplas experiências é, segundo Leong, Busch e Roedder (1989), uma característica dos vendedores mais experientes e uma falta em vendedores com menos experiência. Para Franke e Park (2006) a experiência acumulada propicia aos vendedores a construção de uma maior base de clientes e, conseqüentemente, de uma maior multiplicidade de tipos de clientes. Isso fará com que, segundo estes autores, o vendedor desenvolva diferentes habilidades e estratégias de vendas além de possibilitar a repetição dos negócios com estes mesmos clientes.

Já Schmidt, Hunter e Outerbridge (1986) afirmam que a experiência pode ter um impacto direto no desempenho, mas a experiência tem um impacto significativamente maior no conhecimento sobre o trabalho do que no desempenho propriamente dito. Estes autores afirmam ainda, que a experiência no trabalho leva à aquisição de habilidades, técnicas e métodos, dentre outros, que produzem melhorias nas capacidades do vendedor com conseqüente melhoria no seu desempenho, independentemente do aumento no emprego do conhecimento.

Se observarmos exclusivamente sob o aspecto do conhecimento, Anderson (1982, 1983) conclui que o relacionamento entre conhecimento e desempenho no trabalho é muito mais forte nos grupos formados por vendedores mais experientes do que naqueles grupos formados por vendedores menos experientes. Ainda sobre o conhecimento, Szymanski e Churchill (1990) afirmam que os vendedores classificam seus clientes de

acordo com seu conhecimento acumulado sobre os mesmos e que o fazem utilizando seu próprio julgamento para identificar o que é importante: quais atributos devem ser usados para determinar uma categoria ou como determinar o peso de cada atributo ou ainda quanto o cliente deve possuir de determinado atributo para que o mesmo seja classificado em uma ou outra categoria.

Já Matsuo e Kusumi (2002) defendem que vendedores mais experientes apresentam um relacionamento mais forte entre o conhecimento procedural e seu desempenho já que, com a experiência, o conhecimento declarativo torna-se procedural a partir da sua utilização durante a prática das atividades de vendas. 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). Matsuo e Kusumi (2002) concluem então que o tempo de experiência em vendas não aumenta a quantidade de conhecimento em si mas melhora a eficácia do conhecimento, quando este é utilizado.

Kohli, Shervani e Challagalla (1998) apresentam a idéia de que os gerentes de vendas tendem a contratar vendedores com maior experiência acumulada já que esses indivíduos têm uma maior probabilidade de já terem desenvolvido as habilidades necessárias para o desempenho das tarefas de vendas. Além disso, tendem a estar menos propensos a apresentar problemas como, por exemplo, os relacionados à ambigüidade de papéis (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

Em sua meta-análise, Quiñones, Ford e Teachout (1995) encontraram trabalhos indicando a existência de correlação entre a experiência de trabalho e o desempenho no trabalho, além de estudos que indicam que a experiência pode moderar a validade de diversos influenciadores do desempenho do vendedor. Já Franke e Park (2006) encontraram em sua meta-análise 155 estudos onde a experiência está positivamente correlacionada com a venda adaptativa e o desempenho de vendas.

Ingram e Bellenger (1983) e Rapp, Agnihotri e Forbes (2008), em seus trabalhos, entenderam que a experiência pode ser utilizada como variável moderadora e concluíram que a mesma tem um efeito positivo no desempenho. Jaramillo e Grisaffe (2009), tratam a experiência em vendas como uma variável de controle que impacta tanto na venda adaptativa quanto na orientação para o cliente tendo como impacto final o nível de desempenho do vendedor. Em seu estudo longitudinal encontraram que a experiência em vendas aliada a orientação para o cliente estão diretamente relacionadas ao desempenho de vendas.

Rapp, Agnihotri e Forbes (2008) afirmam que a experiência profissional de vendas tem sido definida como um composto de três áreas distintas: a experiência do trabalhador nas atividades de vendas, a quantidade de tempo de trabalho em sua empresa atual e o tempo gasto em seu território de vendas.

O estudo de Matsuo e Kusumi (2002) define experiência em vendas como o tempo, em anos, que o vendedor está desempenhando as atividades relacionadas à vendas e, define ainda, o período de 10 anos como o tempo considerado ideal para chamar um vendedor de experiente. Schmidt, Hunter e Outerbridge (1986) utilizaram o critério de 5 anos para definir tempo de experiência, em seu estudo. A medida de tempo na atividade é utilizada por Kohli, Shervani e Challagalla (1998) para definir o que é experiência e consideram em seu estudo o período de 2 anos de experiência em vendas industriais. Ahearne, Hughes e Schillewaert (2007) utilizaram, em seu estudo sobre o impacto da tecnologia da informação aplicada a vendas sobre o desempenho do vendedor, o critério de tempo para determinar a experiência: (1) o tempo de vendas na empresa em que trabalha no momento da pesquisa; (2) o tempo de vendas no território de vendas; e (3) o tempo total de carreira em vendas.

Verifica-se, portanto, nos trabalhos citados acima, a influência da experiência de trabalho sobre diversos influenciadores do desempenho do vendedor. O trabalho de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) se propôs a consolidar diversos destes influenciadores através da criação de três constructos – auto-eficácia, competitividade e

esforço – e relacioná-los com o desempenho do vendedor. O modelo contendo estes constructos foi testado e validado no contexto daquele estudo.

No presente trabalho, a experiência foi considerada como sendo uma variável moderadora da relação entre os três constructos – Auto-eficácia, Competitividade e Esforço – e o Desempenho do Vendedor. Isto porque o objetivo era comparar diferentes perfis de vendedores em termos da variável experiência e também testar se as relações propostas no modelo são diferentes entre esses perfis. A experiência no trabalho está sendo considerada em termos de número de anos de trabalho em vendas que o vendedor possui somando-se todas as empresas onde o mesmo já trabalhou.

Com base nas discussões acima acerca da influência da experiência sobre o relacionamento entre os influenciadores do desempenho e o desempenho do vendedor propõe-se que:

H4a – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a auto-eficácia e o esforço.

H4b – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a competitividade e o esforço.

H4c – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre esforço e o seu desempenho.

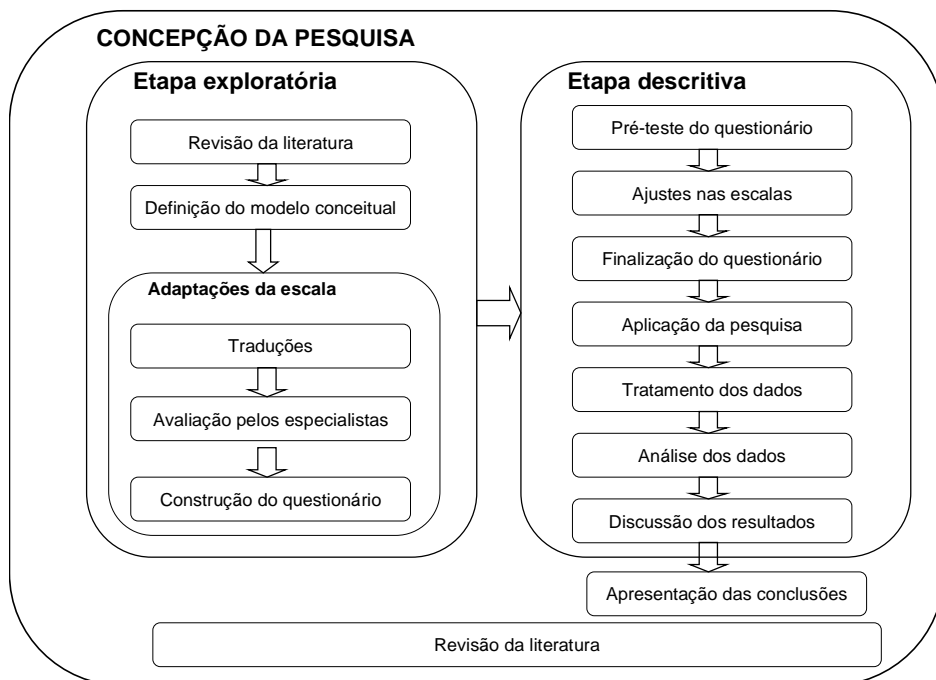
H4d – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a auto-eficácia e o seu desempenho.

4 MÉTODO

O detalhamento dos procedimentos utilizados para a resolução do problema de pesquisa, segundo Malhotra (2004), deve ser realizado nesta etapa do trabalho. Este trabalho visa, a partir do modelo proposto por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), propor e testar um modelo que integre essas abordagens no contexto dos vendedores que atuam vinculados a atacadistas e distribuidores e avalie o papel da experiência profissional em vendas como variável moderadora.

O trabalho está dividido em duas etapas, representadas na Figura 7, detalhadas a seguir:

Figura 7: Concepção da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

- a etapa exploratória, que busca um aprofundamento dos estudos em relação ao problema, através da revisão bibliográfica relativa aos constructos relacionados ao desempenho do profissional de vendas no que diz respeito aos seus influenciadores e à sua mensuração. Nesta etapa foram realizadas também as etapas referentes à definição

do modelo conceitual, com a escolha das escalas de mensuração e sua posterior adaptação ao contexto da pesquisa. Por fim, foi realizada a construção do instrumento de pesquisa.

- a etapa descritiva, que visa coletar dados para que se possa testar o modelo proposto e apresentar seus resultados. Esta etapa é quantitativa e foi operacionalizada através de uma *Survey* para a coleta de dados além da utilização de procedimentos estatísticos para o processamento e análise dos mesmos.

4.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória, segundo Malhotra (2004), tem por objetivo ampliar a compreensão sobre o assunto a ser estudado além de fornecer a base conceitual para a formulação das hipóteses. A análise de referências teóricas existentes, sobre os temas relacionados à função de Vendas e ao desempenho do vendedor, forneceu a fundamentação teórica necessária para os constructos que são utilizados neste trabalho. Além disso, a análise forneceu as escalas que, após avaliações e adaptações foram pré-testadas e, posteriormente utilizadas na *Survey*. Esta validação tem por objetivo verificar se as escalas correspondem, de uma forma consistente, ao constructo que está sendo mensurado (MALHOTRA, 2004).

As escalas originais de Sujan, Weitz e Kumar (1994), Wachner, Plouffe e Grégoire (2009), Kohli, Shervani e Challagalla (1998), Jaworski e Kohli (1991) e Mengcuc e Barker (2005) foram traduzidas do inglês para o português por um tradutor bilíngüe e, posteriormente, outro tradutor bilíngüe realizou a tradução do português para o inglês. Dessa forma, através da técnica da tradução reversa (*back-translation*), tentou-se obter maior validade e integridade da tradução em relação às escalas originais.

Na seqüência, o questionário contendo as escalas traduzidas (APÊNDICE A) foi enviado via e-mail para 17 especialistas em vendas na área do estudo: Sócios-Proprietários ou Diretores de Vendas, ou ainda, Gerentes de Vendas de empresas atacadistas, selecionados aleatoriamente dentro da rede de relacionamento do

pesquisador. O objetivo desta avaliação foi o de julgar a validade de cada item da escala indicando se os mesmos estão adequados ou não ao contexto empresarial em questão e ao objetivo geral da pesquisa. Os especialistas foram orientados a avaliar cada item da escala - classificando-o como essencial; útil, mas não essencial; ou irrelevante (LAWSHE, 1975). Assim, através do julgamento dos especialistas, foram identificadas as escalas que puderam ser excluídas do modelo bem como aquelas que necessitaram algum tipo de modificação em sua redação. O envio dos questionários foi realizado no dia 29 de agosto de 2010 e até o dia 01 de setembro 8 retornos já haviam sido obtidos. As respostas dos especialistas, questão a questão, foram comparadas entre si e, devido à similaridade das mesmas, essa amostragem de 8 retornos foi considerada suficiente para a avaliação proposta.

4.2 ETAPA DESCRITIVA

A etapa descritiva foi conduzida através de uma abordagem quantitativa, que é caracterizada pela quantificação na coleta e no tratamento das informações, utilizando-se, para tal, técnicas estatísticas e considerando-se ainda a necessidade de medida, representatividade e projeção (COLLINS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2004).

4.2.1 O Instrumento de Coleta de Dados

A elaboração do questionário final, utilizado como instrumento de pesquisa junto aos vendedores, foi realizada após a etapa exploratória e compreendeu a compilação e análise das informações obtidas a partir do julgamento dos especialistas e culminou com a exclusão de algumas questões e de alterações na redação de outras. Posteriormente as questões que compõem o questionário foram comparadas com as escalas originais traduzidas com o objetivo de verificar a adequação das mesmas e identificar a ocorrência da alteração de sentido, o que não foi identificado.

Na seqüência o instrumento de pesquisa foi pré-testado em duas turmas de alunos participantes de um curso de vendas *in company* ministrado pelo autor deste trabalho, nos dias 3 e 4 de setembro de 2010. Esta amostra foi composta por 38 respondentes, de

ambos os sexos, todos desempenhando atividades relacionadas à função de Vendas como vendedores ou gestores de vendas. O objetivo do pré-teste foi o de identificar eventuais dificuldades de compreensão e preenchimento do questionário, o tempo necessário para o preenchimento, dentre outras questões e dúvidas que poderiam surgir durante a coleta de dados. As questões reversas identificadas no pré-teste foram avaliadas cuidadosamente quanto ao seu significado e adequação. Assim, algumas tiveram sua redação alterada (es_e, es_f) para facilitar seu entendimento, enquanto outras (ae3, ae5, ae17, es_i) mantiveram a sua redação original. Essas questões e suas adaptações estão relacionadas no Quadro 7.

Quadro 7: Questões reversas identificadas após o pré-teste.

Questão	Redação Original	Redação Final
ae3	Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha	Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha
ae5	Esclareço dúvidas e procuro satisfazer os objetivos dos clientes	Esclareço dúvidas procurando satisfazer os objetivos dos clientes
ae17	Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas	Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas
es_e	Ignoro as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas	Utilizo ou considero as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas
es_f	Minhas metas de desempenho são claras e inequívocas	Minhas metas de desempenho são claras
es_i	Preciso de mais informações para realizar o meu trabalho	Preciso de mais informações para realizar o meu trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após as etapas descritas anteriormente considerou-se que as escalas utilizadas nesta pesquisa resultaram, igualmente adaptadas ao contexto brasileiro e, mais ainda, adaptadas ao contexto do estudo, ou seja, o mercado atacadista. O resultado final dessa etapa foi um questionário (APÊNDICE D) contendo 56 questões sendo 7 referentes ao perfil do entrevistado e 49 questões com base nas escalas. Estas últimas seguem uma escala tipo Likert de 7 pontos, seguindo as indicações das escalas originais.

A AUTO-EFICÁCIA é definida como a confiança que o indivíduo tem em si e nas 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 Mengcuc e Barker (2005) para as habilidades técnicas (questões de 1 até 5 e 8 até 11); para conhecimento (questões 6 e 7) e para orientação para cliente e/ou mercado

(questões 12 até 16) foram utilizadas as escalas adaptadas a partir de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009); e para orientação para resultado ou orientação para aprendizado (questões 17 até 21) foram utilizadas escalas adaptadas a partir de Kohli, Shervani e Challagalla (1998). O quadro 8 apresenta um resumo das questões que compõem o constructo Auto-eficácia e os seus sub-constructos além da seqüência da questão dentro do questionário e os autores originais destas escalas.

Quadro 8: Questões do constructo Auto-eficácia.

C	SC	NOME DA VARIÁVEL E DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Seq	AUTOR	
AUTO-EFICÁCIA	HABILIDADE	ae1	1. Sou um bom vendedor.	1	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae2	2. Sei o que deve ser feito durante uma venda.	2	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae3	3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	3	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae4	4. Tenho facilidade de expressar minha opinião junto aos clientes.	4	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae5	5. Esclareço dúvidas procurando satisfazer os objetivos dos clientes	5	Mengcuc e Barker (2005)
	CONHECIMENTO	ae6	6. Conheço os produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	6	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae7	7. Conheço a linha de produtos e características e benefícios de cada produto que vendo	7	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae8	8. Basicamente, utilizo a mesma abordagem com a maioria dos clientes.	8	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae9	9. Modifico meu estilo de venda a cada situação.	9	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae10	10. Ao perceber que minha abordagem de vendas não está surtindo efeito, consigo adotar outra abordagem com facilidade.	10	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		ae11	11. Trato todos os clientes praticamente da mesma maneira.	11	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	ORIENTAÇÃO CLIENTE	ae12	12. Procuo descobrir quais são as necessidades do cliente	12	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae13	13. Um bom funcionário deve agir baseado no que é melhor para o cliente.	13	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae14	14. Ofereço o produto/serviço que melhor se adapte ao problema do cliente.	14	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae15	15. Tento vender ao cliente tudo o que puder convencê-lo a comprar, mesmo sendo uma quantidade acima do razoável.	15	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
		ae16	16. Crio uma imagem extremamente favorável do produto para que pareça o melhor possível.	16	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
	ORIENTAÇÃO APRENDIZAGEM	ae17	17. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.	17	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		ae18	18. Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com clientes.	18	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		ae19	19. Eu me esforço bastante para aprender coisas novas sobre vendas.	19	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		ae20	20. Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem.	20	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		ae21	21. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	21	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota: C= constructo; SC = sub-constructo.

De acordo com o modelo proposto, o DESEMPENHO é definido como a percepção do vendedor sobre seus resultados de vendas; sobre os lucros gerados pelas suas vendas; sobre a superação das metas e sobre a sua satisfação em relação aos resultados obtidos e em relação ao trabalho realizado. Para a obtenção da auto-avaliação dos vendedores em relação ao 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), que correspondem às questões de 22 (a) até a questão 22 (g). O quadro 9 apresenta um resumo das questões que compõem o constructo Desempenho, a seqüência das questões dentro do questionário e os autores originais destas escalas.

Quadro 9: Questões do constructo Desempenho.

C	NOME DA VARIÁVEL E DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Seq	AUTOR
DESEMPENHO	de_a a) Gero vendas lucrativas.	22	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	de_b b) Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.	23	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	de_c c) Identifico e vendo para os principais clientes da minha região	24	Wachner, Plouffe e Grégoire (2009)
	de_d d) Supero as metas de vendas.	25	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
	de_e e) Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses	26	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
	de_f f) Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses	27	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
	de_g g) Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas	28	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota: C= constructo.

A COMPETITIVIDADE é definida como a necessidade de concorrência interpessoal, a vontade de vencer e ser melhor do que os outros. Como os vendedores atribuem grande importância a essa característica, aumentam seu esforço no sentido de obter melhor desempenho. Foram utilizadas neste trabalho (questões de 22 (h) até 22 (l)) escalas adaptadas de Sujan, Weitz e Kumar (1994). O quadro 10 apresenta um resumo das questões que compõem o constructo Competitividade, a seqüência das questões dentro do questionário e os autores originais destas escalas.

Quadro 10: Questões do constructo Competitividade.

C	NOME DA VARIÁVEL E DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Seq	AUTOR	
COMPETITIVIDADE	Co_h	h) É muito importante que meu supervisor me veja como um(a) bom (boa) vendedor(a).	29	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	Co_i	i) Fico muito feliz quando meu desempenho supera o de outros vendedores na empresa.	30	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	Co_j	j) Sempre tento conversar com meu gerente sobre os meus resultados	31	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	Co_k	k) Passo bastante tempo comparando meu desempenho com o de outros vendedores.	32	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	Co_l	l) Se meu desempenho é inferior aos outros vendedores me esforço mais para superá-los	33	Sujan, Weitz e Kumar (1994)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota: C= constructo.

O ESFORÇO é definido como o tempo e a energia investido nas atividades ou tarefas de vendas. Compõem esse construto: a clareza ou a ambigüidade de papéis, o *feedback*, a auto-estima, a motivação, a satisfação no trabalho, a atitude e algumas variáveis pessoais. Foram utilizadas escalas adaptadas de Kohli, Shervani e Challagalla (1998) para a orientação do supervisor para o resultado (questões 23 (a) e 23 (b)). Para a clareza sobre a importância dos resultados e do comportamento (questões 23 (c) até 23 (j)) foi utilizada uma escala adaptada de Jaworski e Kohli (1991). Já para identificar o nível e o direcionamento do esforço do vendedor (questões de 23 (k) até 23 (p)) foi utilizada uma escala adaptada de Sujan, Weitz e Kumar (1994). O quadro 11 apresenta um resumo das questões que compõem o constructo Esforço e os seus sub-constructos além da seqüência da questão dentro do questionário e os autores originais destas escalas.

Quadro 11: Questões do constructo Esforço.

C	SC	NOME DA VARIÁVEL E DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Seq	AUTOR	
ESFORÇO	ACEITAÇÃO FEEDBACK	es_a	a) Meu gerente me informa sobre a expectativa de alcance das metas de volume de vendas ou participação de mercado.	34	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		es_b	b) Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo desempenhar.	35	Kohli, Shervani e Challagalla (1998)
		es_c	c) Tento corrigir as deficiências apontadas por meu gerente em meus resultados de vendas.	36	Jaworski e Kholi (1991)
		es_d	d) Acredito que o feedback de meu gerente sobre como melhorar as vendas é muito útil.	37	Jaworski e Kholi (1991)
		es_e	e) Utilizo as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas.	38	Jaworski e Kholi (1991)
	CLAREZA RESULTADOS	es_f	f) Minhas metas de desempenho são claras	39	Jaworski e Kholi (1991)
		es_g	g) Sei exatamente que resultados esperam de mim.	40	Jaworski e Kholi (1991)
		es_h	h) Sei quais resultados devo atingir neste trabalho.	41	Jaworski e Kholi (1991)
		es_i	i) Preciso de mais informações para realizar meu trabalho.	42	Jaworski e Kholi (1991)
		es_j	j) Sei exatamente como devo realizar meu trabalho.	43	Jaworski e Kholi (1991)
	TRABALHO INTELIGENTE	es_k	k) Faço uma lista dos passos necessários para o fechamento da venda "pelo menos nos principais clientes".	44	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		es_l	l) Penso em estratégias às quais posso recorrer caso ocorram problemas em uma interação de vendas.	45	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		es_m	m) Defino metas pessoais para cada visita.	46	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		es_n	n) A cada semana, faço um planejamento do que preciso fazer.	47	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
	TRABALHO DURO	es_o	o) Trabalho por várias horas para atingir minhas metas de vendas.	48	Sujan, Weitz e Kumar (1994)
		es_p	p) Trabalho incansavelmente até conseguir que o cliente feche a compra.	49	Sujan, Weitz e Kumar (1994)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota: C= constructo; SC = sub-constructo.

A EXPERIÊNCIA é definida como o tempo em que o profissional está na atividade de vendas. Pode ser utilizado: o tempo total em que está na atividade, o tempo em que está na atividade na empresa, etc. Estudos anteriores identificaram a experiência em vendas como sendo a medida do tempo de experiência envolvido com o processo de vendas. Essa medição se dá através da contagem do tempo em meses ou anos em que o individuo está alocado na atividade de vendas (BORMAN et al. 1993; McDANIEL; SCHMIDT; HUNTER, 1988; SCHMIDT; HUNTER; OUTERBRIDGE, 1986; STEVEN; RAO, 1990). Para este trabalho foi utilizada a medida de tempo, em anos, de trabalho na função de vendas que o vendedor acumulou, somando-se todas as empresas na qual o mesmo trabalhou.

4.2.2 Coleta de Dados

Na seqüência foi executada a coleta de dados através de uma *survey* aplicada junto a vendedores externos vinculados a empresas atacadistas. De acordo com Malhotra (2004), a *survey* é um tipo de pesquisa na qual um instrumento estruturado, um questionário, é aplicado a uma amostra com o objetivo de coletar informações junto aos entrevistados.

Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística que, segundo Malhotra (2004), é a técnica onde o pesquisador pode arbitrariamente ou conscientemente decidir os elementos a serem incluídos na amostra. A restrição dessa amostragem, segundo Malhotra (2004) é que, como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população. Dentro desta técnica está a abordagem por conveniência e a mesma foi utilizada no presente trabalho. As empresas pesquisadas foram escolhidas através da utilização de critérios como: a localização geográfica, a facilidade de acesso às equipes de vendas por parte do pesquisador e o número de vendedores que compõem a equipe de vendas. Foram escolhidas 20 empresas para serem contatadas.

Assim, após a escolha das empresas por parte do pesquisador, os principais gestores das empresas escolhidas foram contatados por telefone e por e-mail com o objetivo de receberem as devidas explicações acerca da pesquisa e da necessidade da coleta de dados. Das 20 empresas contatadas, 12 concordaram em participar da pesquisa franqueando o acesso às suas equipes de vendas. As empresas estão localizadas nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Amazonas e do Distrito Federal. Na seqüência foi elaborada e enviada a estes gestores uma carta de apresentação (APÊNDICE B) contendo uma apresentação sucinta do pesquisador, do objeto da pesquisa e da operacionalização da mesma, com o objetivo de formalizar a participação das empresas.

O questionário foi construído utilizando-se o software Excel e simultaneamente foi criada uma página na internet com a utilização do software *Google Docs* contendo as questões da pesquisa. Como os vendedores trabalham geograficamente distantes e separados, duas formas de disponibilização dos questionários e de coletas de dados foram utilizadas com o objetivo de ampliar a quantidade de respostas à pesquisa:

a) coleta de dados presencial: os questionários impressos (APÊNDICE D), foram enviados para os gestores de vendas das empresas selecionadas e para pessoas de confiança do pesquisador (profissionais de vendas que têm relacionamento profissional com o pesquisador e com as empresas pesquisadas e que possuem acesso às equipes de vendas destas empresas). A coleta de dados foi executada durante a reunião mensal de vendas realizada pela empresa atacadista com seus vendedores, momento este em que a empresa reúne todos os seus vendedores. Essas reuniões servem para nivelar informações, lançar e premiar campanhas de vendas e de incentivo, repassar informações e realizar treinamentos, além de confraternizações. Nesta forma de coleta foram enviados 450 questionários dos quais retornaram 236 ou 52,4% dos questionários enviados. Foram obtidas respostas de vendedores dos estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Goiás, Amazonas e do Distrito Federal (Tabela 1).

b) coleta de dados via internet: utilizando uma base de dados, fornecida por uma indústria que realiza a distribuição dos seus produtos através de empresas atacadistas, contendo os endereços de e-mail de vendedores vinculados a algumas empresas atacadistas e distribuidores. Foram enviados 870 e-mails e destes, 387 retornaram devido a algum erro no endereço eletrônico e 65 foram respondidos, o que representa um percentual de 13,5% dos e-mails enviados corretamente. O e-mail continha tanto o questionário anexado a ele quanto o *link* da página (o APÊNDICE C contém o texto do e-mail enviado aos vendedores) do *Google Docs* que continha a pesquisa para ser respondida pela internet.

Tabela 1. Amostra por forma de resposta e Estado do respondente.

AMOSTRA POR FORMA DE RESPOSTA E ESTADO DO RESPONDENTE	
Respostas obtidas via internet	65
Sem identificação do estado	65
Com identificação do estado	0
Respostas obtidas via coleta presencial	
Santa Catarina	68
Paraná	15
Distrito Federal	10
Goiás	35
Minas Gerais	38
Rio de Janeiro	33
Amazonas	37
Total de respostas obtidas	301

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2010 e o processamento e a análise dos dados coletados foram realizados a partir do mês de dezembro de 2010.

Quanto ao tamanho da amostra, Hair et al. (2005) defendem a utilização do critério que indica a necessidade de pelo menos cinco casos (respondentes) para cada item da escala proposta. Isto está de acordo com a técnica estatística da Modelagem de Equações Estruturais, utilizada neste trabalho. Assim foram coletadas 301 respostas ao questionário o que representa 6,14 casos para cada item da escala (301/49), atendendo ao critério mínimo detalhado acima.

4.2.3 Procedimentos Estatísticos

Para realizar a avaliação estatística dos dados coletados foram utilizados procedimentos estatísticos de tratamento dos dados, análise de confiabilidade e validade das questões que mediram cada constructo e, por fim, a Modelagem de Equações Estruturais para a realização das análises estatísticas. Segundo Malhotra (2004), essa fase envolve a verificação do instrumento e sua consistência para identificação e ajustes

de respostas ilegíveis, omissas ou incompletas além da codificação dos dados para um formato específico de análise. Nesta etapa foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18 para a estatística descritiva e tratamento dos dados.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica da estatística multivariada denominada Modelagem de Equações Estruturais para fins confirmatórios. Segundo Hair et al. (2005), essa técnica é utilizada para a estimação de múltiplas relações de dependências entre construtos e a representação de conceitos não observados nessas relações. Essa técnica, segundo o mesmo autor, “é uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla e análise fatorial para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas”. Nesta etapa foi utilizado o software AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versão 18.

4.2.4 Tratamento dos Dados

As análises multivariadas necessitam de avaliações de normalidade e linearidade e, além disso, como forma de garantir a eficiência dessas análises são necessários alguns cuidados e tratamento de dados (HAIR et al., 2005). Assim sendo, os dados coletados passaram pelos seguintes tratamentos antes de serem analisados:

4.2.4.1 Dados Omissos

Os dados omissos - ou *missing values* - ocorrem quando o respondente não informa a sua resposta para aquela questão seja por esquecimento ou por erro; ou ainda pela ocorrência de algum erro ou esquecimento no momento da digitação, dentre outros erros que podem ocorrer. Hair et al. (2009) afirmam que é importante que esses dados sejam analisados para a verificação se os dados omissos representam menos do que 10% dos itens daquele caso e se, além disso, estiverem distribuídos de forma aleatória. Se o percentual for maior do que 10%, recomenda-se a exclusão do caso ou a substituição do mesmo pela média das respostas da amostra. Neste trabalho foi utilizado

o método de atribuição através da substituição pela média e para tal foi utilizada a funcionalidade *Replace Missing Values* do software SPSS versão 18.

4.2.4.2 Outliers

Segundo Corrar et al. (2007), as observações atípicas ou *outliers* são observações com uma combinação única de características identificáveis, sendo notavelmente diferentes das outras observações parecendo assim ser inconsistentes com o restante da amostra. Hair et al. (2005), apresentam a análise do *outlier* univariado e do *outlier* bivariado como sendo duas das principais formas de avaliação das observações. O primeiro caso é quando se verifica um valor não usual em uma única variável enquanto o segundo caso é quando valores distintos são encontrados em relação a um conjunto de variáveis.

Em amostras com mais de 80 casos considera-se *outliers* univariados aquelas variáveis que contenham *z-scores* – escores padronizados – entre 3,0 e 4,0 (HAIR et al., 2005). Já os *outliers* multivariados são identificados utilizando-se a análise de distância de Mahalanobis (D^2) que verifica a posição multidimensional de cada observação em relação ao centro médio da observação. Ainda segundo Hair et al. (2005), os *outliers* multivariados ocorrem quando o nível de significância de D^2 for menor do que 0,001. Esta última avaliação foi utilizada neste estudo.

4.2.4.3 Normalidade

Uma variável é dita normal quando sua distribuição equivale à distribuição normal (HAIR et al., 2005). Segundo Malhotra (2004), a assimetria e a curtose podem ser utilizadas para avaliação da normalidade de uma variável. A assimetria é o deslocamento horizontal da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal. A curtose mede o achatamento da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal (MALHOTRA, 2004). Hair et al. (2005) consideram assimétricos valores menores que -1 e maiores que +1 e uma curva muito achatada para valores de curtose menores que -3 e muito aguda para valores de curtose maiores que +3. Considerando-se os

índices sempre em valores absolutos, valores de assimetria acima de 3 e valores de curtose acima de 10 indicam que os dados são problemáticos em relação à distribuição normal, não sendo garantida assim a normalidade (HAIR et al., 2005).

4.2.4.4 Linearidade

A linearidade ocorre quando as variações entre as variáveis são lineares (proporcionais) e pode ser avaliada através dos diagramas de dispersão (*scatterplots*) ou da análise estatística por coeficientes de regressão lineares (HAIR et al., 2005). Neste estudo foi utilizada a análise dos *scatterplots* gerados pelo software SPSS v18.

4.2.4.5 Multicolinearidade

Quando uma variável parece uma combinação linear de outra ou de outras, como se fossem retas paralelas, ou seja, quando duas ou mais variáveis possuem relação exata, ocorre a multicolinearidade. Um dos testes para a análise da multicolinearidade é a análise da correlação de Pearson que mede o grau de correlação positiva ou negativa entre duas variáveis de escala métrica (HAIR et al., 2005). A correlação varia entre -1 e +1 e quanto maior o valor, maior a correlação entre as variáveis. Hair et al. (2005) indicam que um coeficiente de correlação acima de 0,85 indica alta correlação entre as variáveis.

4.2.5 Modelagem de Equações Estruturais e Análise Fatorial Confirmatória

A Modelagem de Equações Estruturais é uma técnica estatística utilizada para examinar uma série de relações de dependência, simultaneamente, considerando que uma variável dependente torna-se independente em subseqüentes relações de dependência (HAIR et al., 2005). Segundo Hair et al. (2009) os modelos de equações estruturais são distinguidos pela (a) estimação de relações de dependência múltiplas e interrelacionadas; (b) pela habilidade em representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erros de mensuração no processo de estimação; e (c) pela definição de um modelo que explica o conjunto inteiro de relações.

Seis passos são necessários, segundo Hair et al. (2009) para a utilização da Modelagem de Equações Estruturais, sendo os mesmos: 1) a definição dos constructos individuais; 2) o desenvolvimento e especificação do modelo de mensuração; 3) o planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos; 4) a avaliação da validade do modelo de mensuração; 5) a especificação do modelo estrutural; e 6) a avaliação da validade do modelo estrutural.

Neste trabalho utilizou-se a análise fatorial confirmatória (CFA) que permite ao pesquisador testar o quão bem as variáveis medidas representam os construtos (HAIR et al., 2009). Para a avaliação do ajuste das variáveis do modelo foram analisados os índices relacionados no Quadro 12, com base em Hair et al. (2009). A confiabilidade de cada constructo foi avaliada através da análise do alfa de Cronbach, da variância extraída e da confiabilidade composta. Para a análise destes itens foram utilizados os valores de referência baseados em Hair et al. (2005), que considera satisfatórios os seguintes valores: acima de 0,7 para o alfa de Cronbach; para a variância extraída, valores acima de 0,5 e para a confiabilidade composta, valores acima de 0,7.

Quadro 12: Índices de ajuste do modelo.

Teste	Descrição do teste estatístico	Valores aceitáveis
χ^2 / Graus de liberdade	Indica a diferença entre as matrizes de covariância observadas e estimadas. /G L	$\chi^2/GL < 5$
<i>p-value</i>	Nível de significância do teste qui-quadrado	<i>p-value</i> > 0,05
CFI	Grau de adequação do modelo em relação ao modelo independente	CFI > 0,80
RMSEA	É a medida da discrepância por graus de liberdade, que mede a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado.	RMSEA < 0,08
GFI	Grau de adequação do modelo em relação ao modelo nulo (todos os parâmetros são fixados em zero)	GFI > 0,90
AGFI	Extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto em relação ao modelo nulo	AGFI > 0,80
TLI	Índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo	TLI > 0,90
NFI	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo	NFI > 0,90

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Hair et al. (2009).

A validade convergente é a extensão em que o constructo se relaciona positivamente com outras medidas do mesmo constructo. Para tal as cargas precisam possuir valores próximos a 0,7 e a variância extraída e a confiabilidade de cada constructo devem possuir valores acima de 0,5 e 0,7 respectivamente (HAIR et al., 2009). Já a validade discriminante compara as estimativas de variância extraídas para cada fator com as correlações ao quadrado associadas ao respectivo fator. As variâncias extraídas devem ser superiores a 0,5 e necessariamente maiores do que as correlações ao quadrado entre outras dimensões (KLINE, 2005; HAIR et al., 2009).

No capítulo a seguir serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a construção do instrumento de pesquisa, foi realizada a coleta de dados junto aos vendedores externos vinculados a empresas atacadistas, conforme descrito anteriormente. Após esta etapa, os dados foram preparados e submetidos à análise estatística. Os procedimentos adotados, bem como seus resultados estão descritos a seguir.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de identificar o perfil da amostra foram utilizadas sete questões. A primeira questão, de resposta opcional, solicitou ao respondente a informação de seu código de vendedor/RCA (Representante Comercial Autônomo - outra designação que pode ser atribuída ao vendedor). Pretendia-se utilizar essa informação para aferir o desempenho de uma forma numérica e objetiva a partir do cruzamento deste código com os históricos de vendas do respondente fornecidos pela empresa na qual o mesmo se encontra vinculado no momento da pesquisa. O número de respostas contendo esta informação foi de 109, ou 36% do total, mas como não foi possível a obtenção dos históricos de vendas desejados, essa questão foi desconsiderada nas análises.

Com base nos resultados das outras seis questões pode-se identificar a amostra quanto à idade, o gênero (sexo), o grau de instrução e a experiência em vendas na empresa, experiência em vendas no mercado e a experiência no mercado de trabalho dos respondentes. A Tabela 2 indica que a maior parte dos respondentes se concentra entre os 26 e 45 anos de idade (73,4%) e os respondentes de maior idade (0,7%) e os abaixo de 25 anos (11,6%) são os de menor representatividade.

Tabela 2: Idade dos respondentes.

II) Sua Idade:		
	Frequência	Percentual
a) Até 25 anos	35	11,6%
b) De 26 até 35 anos	108	35,9%
c) De 36 até 45 anos	113	37,5%
d) De 46 até 55 anos	43	14,3%
e) Acima de 65 anos	2	0,7%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Na Tabela 3 pode-se observar uma predominância de respondentes do sexo masculino (69,8%).

Tabela 3: Gênero dos respondentes.

III) Seu sexo:		
	Frequência	Percentual
a) Masculino	210	69,8%
b) Feminino	91	30,2%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 4 indica a escolaridade dos respondentes sendo que a maior representatividade encontra-se dentre os que possuem 2^o. Grau completo (35,9%) e Superior Incompleto (26,6%). Observa-se que não houve nenhuma resposta para 1^o. Grau Completo e para Outros graus de escolaridade.

Tabela 4: Escolaridade dos respondentes.

VII) Seu Grau de Escolaridade:		
	Frequência	Percentual
a) 1 ^o . Grau Incompleto	1	0,3%
c) 2 ^o . Grau Incompleto	33	11,0%
d) 2 ^o . Grau Completo	108	35,9%
e) Superior Incompleto	80	26,6%
f) Superior Completo	79	26,2%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 5 e a Tabela 6 apresentam os resultados referentes ao tempo de trabalho relacionado às atividades de vendas, medido em anos, que o respondente possui. O tempo de trabalho em vendas na empresa atual, apresentado na Tabela 5, foi desconsiderado nas análises estatísticas deste estudo já que, este tempo de trabalho, é englobado no item tempo total de experiência em vendas. Verifica-se que 50,1% dos vendedores trabalham a menos de 3 anos na empresa na qual estão vinculados no momento da pesquisa.

Tabela 5: Tempo de trabalho em vendas na empresa atual.

IV) Seu tempo de trabalho EM VENDAS na empresa em que trabalha atualmente:		
	Freqüência	Percentual
a) Menos de 3 anos	151	50,1%
b) Entre 3 e 5 anos	83	27,6%
c) Acima de 6 anos	67	22,3%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Já o tempo total de trabalho em vendas do vendedor, apresentado na Tabela 6, foi utilizado para caracterizar a experiência acumulada pelo vendedor no trabalho de vendas. Neste caso, observa-se que os respondentes que possuem até 10 anos de experiência compõem o maior grupo (58,1%) e os respondentes que possuem mais de 10 anos de experiência são o menor grupo (41,9%).

Tabela 6: Tempo de trabalho em vendas na totalidade.

V) Seu tempo de trabalho EM VENDAS somando todas as empresas onde você já trabalhou:		
	Freqüência	Percentual
a) Menos de 5 anos	60	19,9%
b) Entre 5 e 10 anos	115	38,2%
c) Acima de 10 anos	126	41,9%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes ao tempo de trabalho total, considerando-se todas as atividades desempenhadas pelo vendedor ao longo de sua

vida profissional, independentemente se estas atividades estão relacionadas às funções de vendas ou não. Este último item acabou sendo desconsiderado no cálculo da variável experiência, pois, deu-se preferência apenas ao tempo de experiência relacionado às atividades de vendas, de acordo com os achados da pesquisa realizada na literatura sobre o tema.

Tabela 7: Tempo de trabalho total em todas as atividades.

VI) Seu tempo de trabalho TOTAL em todas as atividades somando todas as empresas onde você já trabalhou:		
	Frequência	Percentual
a) Menos de 5 anos	25	8,3%
b) Entre 5 e 10 anos	81	26,9%
c) Acima de 10 anos	195	64,8%
Total	301	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

5.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS

No módulo relacionado ao Método foram descritos os procedimentos adotados na preparação dos dados. Os resultados de cada um dos itens estão detalhados a seguir.

5.2.1 Dados Omissos

Kline (2005) recomenda a exclusão de itens com mais de 10% dos casos faltantes. Nesta análise não houve essa necessidade, pois todos os itens apresentaram casos faltantes em número inferior a 10%. Assim, os casos faltantes foram substituídos pela média da variável (HAIR et al., 2009). Para essa substituição foi utilizada a funcionalidade *Replace Missing Values* do software SPSS v18.

5.2.2 Outliers

Foram encontrados 17 *outliers* na amostra coletada (a Tabela 8 relaciona os casos). Para tal foi utilizado o teste de Mahalanobis (D2) além das considerações de Hair et al.

(2009) sobre estes casos atípicos onde está indicado que os mesmos só devem ser excluídos após análise cuidadosa e, se não forem representativos na amostra. Todos os 17 casos considerados *outliers* foram excluídos. A análise destes casos indicou que nas questões ae_5, ae_14, ae_16, ae_21, es_a, es_b e es_p, estes *outliers* apresentaram uma média significativamente maior nas respostas em relação aos casos considerados não *outliers*.

Tabela 8: Casos considerados *outliers* e excluídos da amostra.

Caso	D2	Caso	D2	Caso	D2
R14	0,00042	V3	0,0001	V4	0
V10	6,31E-12	V29	0,00022	V34	0,00013
P7	0	P8	0,0001	P9	0,00003
P16	0,00065	P17	0	rj8	0
Rj27	0	rj31	0,0008	m7	0,00003
M8	6,83E-11	m35	0,00028		

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Nota: A letra e os números presentes na coluna Caso da tabela indicam a codificação do respondente dentro da base de dados.

5.2.3 Normalidade

Os testes de assimetria e curtose foram utilizados para a caracterização da normalidade dos dados. No Apêndice E estão relacionados os Gráficos de Normalidade e no Apêndice G a tabela com os Valores de Assimetria e Curtose, todos gerados com a utilização do software SPSS v.18. Por essas análises verifica-se que os índices são considerados satisfatórios e os dados podem ser considerados normais, dentro dos valores recomendados por Hair et al. (2005), que indica que os valores, sempre em valor absoluto, de assimetria e de curtose devem ser menores do que, respectivamente 3 e 10 para que não apontem para problemas em relação à distribuição normal.

5.2.4 Linearidade

Utilizando-se a matriz de correlação gerada no SPSS v.18 (Apêndice H), é possível avaliar a linearidade dos dados. Todos os índices apresentaram um perfil indicativo de

linearidade e ficaram dentro de patamares aceitos. A correlação entre os constructos será demonstrada quando da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

5.2.5 Multicolinearidade

Para a avaliação da existência ou não de multicolinearidade dos dados foi realizada uma análise correlação, utilizando-se o teste de Pearson, que indica a correlação entre as variáveis utilizadas no modelo. De acordo com Hair et al. (2005) correlações com índices menores do que 0,85 são indicadas para garantir que não há multicolinearidade. Os testes apresentaram todos os valores abaixo deste índice, indicando a adequação das variáveis. A matriz de correlação está apresentada no Apêndice H.

5.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE

Nos tópicos a seguir estão detalhados os procedimentos adotados na purificação dos constructos e os resultados obtidos para cada um dos constructos.

5.3.1 Auto-eficácia

O constructo Auto-eficácia é definido no modelo como sendo um constructo de segunda ordem já que é medido por outros constructos. Os indicadores, suas cargas antes e depois da purificação do modelo, bem como as variáveis excluídas estão detalhadas na Tabela 9.

Tabela 9: Análise das variáveis do constructo Auto-eficácia.

Nome da variável		Construto	Item	Carga Fatorial Original	Status/ Carga Fatorial Purificado
ae10	<---	CONHECIMENTO	10. Ao perceber que minha abordagem de vendas não está surtindo efeito, consigo adotar outra abordagem com facilidade.	0,412	Excluído
ae11	<---	CONHECIMENTO	11. Trato todos os clientes praticamente da mesma maneira.	-0,099	Excluído
ae6	<---	CONHECIMENTO	6. Conheço os produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	0,734	0,766
ae7	<---	CONHECIMENTO	7. Conheço a linha de produtos e características e benefícios de cada produto que vendo	0,542	0,561
ae8	<---	CONHECIMENTO	8. Basicamente, utilizo a mesma abordagem com a maioria dos clientes.	-0,206	Excluído
ae9	<---	CONHECIMENTO	9. Modifico meu estilo de venda a cada situação.	0,432	Excluído
ae1	<---	HABILIDADE	1. Sou um bom vendedor.	0,342	Excluído
ae2	<---	HABILIDADE	2. Sei o que deve ser feito durante uma venda.	0,479	0,416
ae3	<---	HABILIDADE	3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	-0,013	Excluído
ae4	<---	HABILIDADE	4. Tenho facilidade de expressar minha opinião junto aos clientes.	0,207	Excluído
ae5	<---	HABILIDADE	5. Esclareço dúvidas procurando satisfazer os objetivos dos clientes	0,874	0,993
ae17	<---	Orientação Aprendizagem	17. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.	0,36	Excluído
ae18	<---	Orientação Aprendizagem	18. Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com clientes.	0,826	0,841
ae19	<---	Orientação Aprendizagem	19. Eu me esforço bastante para aprender coisas novas sobre vendas.	0,83	0,834
ae20	<---	Orientação Aprendizagem	20. Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem.	-0,045	Excluído
ae21	<---	Orientação Aprendizagem	21. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	0,677	0,665
ae12	<---	Orientação Cliente	12. Procuo descobrir quais são as necessidades do cliente	0,775	0,678
ae13	<---	Orientação Cliente	13. Um bom funcionário deve agir baseado no que é melhor para o cliente.	0,373	Excluído
ae14	<---	Orientação Cliente	14. Ofereço o produto/serviço que melhor se adapte ao problema do cliente.	0,325	Excluído
ae15	<---	Orientação Cliente	15. Tento vender ao cliente tudo o que puder convencê-lo a comprar, mesmo sendo uma quantidade acima do razoável.	0,132	Excluído
ae16	<---	Orientação Cliente	16. Crio uma imagem extremamente favorável do produto para que pareça o melhor possível.	0,299	0,504

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

O modelo inicial deste constructo apresentou diversas variáveis com carga fatorial abaixo de 0,5. Os indicadores de cada constructo de primeira ordem foram avaliados com base nas suas cargas e os de menor carga foram excluídos do modelo. Essa operação foi realizada sucessivas vezes até que fosse encontrado um modelo que apresentasse cargas satisfatórias. Nesse processamento foram excluídos os indicadores

ae1, ae3, ae4, ae8, ae9, ae10, ae11, ae13, ae14, ae15, ae17 e ae20. A variável ae2 foi mantida no modelo final mesmo apresentando carga abaixo de 0,5 devido a sua relevância no contexto do estudo.

Para evitar distorções no cálculo do teste do alfa de Cronbach as questões reversas foram recalculadas no SPSS considerando-se a fórmula: $\text{novo_valor} = 8 - \text{valor_da_resposta_do_item}$. Cabe ressaltar que durante a purificação do modelo todas as questões reversas foram excluídas do modelo inicial, por possuírem cargas fatoriais inferiores a 0,5. A Tabela 10 apresenta as questões reversas deste constructo.

Tabela 10: Questões reversas no constructo Auto-eficácia.

3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	Excluída
17. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.	Excluída

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Na Tabela 11 estão relacionados os índices do Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância extraída obtidos em cada sub-constructo que compõem o constructo Auto-eficácia, antes e após o processo de purificação.

Tabela 11: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Auto-eficácia.

Constructo	MODELO ORIGINAL/INICIAL			MODELO PURIFICADO		
	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA
Habilidade	0,377	0,48	0,23	0,577	0,70	0,58
Conhecimento	0,563	0,41	0,21	0,554	0,62	0,45
Orientação Cliente	0,239	0,47	0,19	0,445	0,52	0,36
Orientação Aprendizagem	0,467	0,70	0,39	0,815	0,82	0,61

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

No que diz respeito ao alfa de Cronbach verifica-se uma melhora nos resultados – à exceção do sub-constructo Conhecimento – quando o modelo foi purificado. Mesmo apresentando resultados inferiores ao recomendado ($> 0,6$ - de acordo com Malhotra, (2004)), todos os sub-constructos purificados foram mantidos no modelo final devido a relevância destes constructos encontrada em estudos anteriores, apresentados no referencial teórico deste trabalho. Os sub-constructos com valores inferiores ao

recomendado foram Habilidade (0,577), Conhecimento (0,554) e Orientação Cliente (0,445).

O mesmo critério foi adotado para a Confiabilidade Composta e para a Variância Extraída onde o recomendado são, respectivamente, valores superiores a 0,7 e a 0,5. O sub-constructo Conhecimento apresentou resultados de 0,62 para Confiabilidade Composta e 0,45 para Variância Extraída e o sub-constructo Orientação Cliente apresentou resultados de 0,52 e 0,36 respectivamente. 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.

A representação do modelo final purificado do constructo Auto-eficácia pode ser vista no Apêndice I.

5.3.2 Desempenho

A Tabela 12 apresenta as cargas iniciais e a descrição de cada um dos indicadores que compõem o constructo Desempenho. Os indicadores foram avaliados com base em suas cargas e os de menor valor ($< 0,5$) foram excluídos buscando-se a purificação do modelo. Foram excluídos os indicadores de_a, de_b, de_c, de_d.

Tabela 12: Análise das variáveis do constructo Desempenho.

Nome da variável		Construto	Item	Carga Fatorial Original	Status/Carga Fatorial Purificado
de_a	<---	Desempenho	a) Gero vendas lucrativas.	0,33	Excluído
de_b	<---	Desempenho	b) Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.	0,345	Excluído
de_c	<---	Desempenho	c) Identifico e vendo para os principais clientes da minha região	0,374	Excluído
de_d	<---	Desempenho	d) Supero as metas de vendas.	0,5	Excluído
de_e	<---	Desempenho	e) Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses	0,719	0,731
de_f	<---	Desempenho	f) Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses	0,72	0,876
de_g	<---	Desempenho	g) Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas	0,653	0,548

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Quanto ao alfa de Cronbach, à Confiabilidade Composta e à Variância Extraída, todos os índices melhoraram após a purificação do modelo e todos apresentaram índices satisfatórios. Os resultados estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Desempenho.

Constructo	MODELO ORIGINAL/INICIAL			MODELO PURIFICADO		
	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA
Desempenho	0,74	0,73	0,30	0,752	0,77	0,53

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A representação do modelo final purificado do constructo Desempenho pode ser vista no Apêndice J.

5.3.3 Competitividade

As cargas iniciais e a descrição de cada um dos indicadores que compõem o constructo Competitividade estão demonstradas na Tabela 14. Em similaridade ao realizado nos constructos anteriores, os indicadores foram avaliados com base em suas cargas e os de menor valor foram excluídos buscando-se a purificação do modelo. Foram excluídos os indicadores co_h, co_k.

Também nesse constructo vale ressaltar que ao final do processo dois itens continuaram com cargas menores que 0,5 e foram mantidos a fim de se manter as facetas do constructo.

Tabela 14: Análise das variáveis do constructo Competitividade.

Nome da variável		Construto	Item	Carga Fatorial Original	Status/ Carga Fatorial Purificado
co_h	<---	Competitividade	h) É muito importante que meu supervisor me veja como um(a) bom (boa) vendedor(a).	0,363	Excluído
co_i	<---	Competitividade	i) Fico muito feliz quando meu desempenho supera o de outros vendedores na empresa.	0,748	0,7875
co_j	<---	Competitividade	j) Sempre tento conversar com meu gerente sobre os meus resultados	0,429	0,38
co_k	<---	Competitividade	k) Passo bastante tempo comparando meu desempenho com o de outros vendedores.	0,319	Excluído
co_l	<---	Competitividade	l) Se meu desempenho é inferior aos outros vendedores me esforço mais para superá-los	0,483	0,482

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Quanto ao alfa de Cronbach, verifica-se que o valor (0,533) está um pouco abaixo do mínimo indicado o que também acontece em relação à Confiabilidade Composta (0,57) e a Variância Extraída (0,33). Após a purificação verificou-se que os valores do alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta sofreram uma pequena piora em relação ao modelo inicial. 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. Os resultados estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Competitividade.

Constructo	MODELO ORIGINAL/INICIAL			MODELO PURIFICADO		
	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA
COMPETITIVIDADE	0,543	0,59	0,24	0,533	0,57	0,33

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A representação do modelo final purificado do constructo Competitividade pode ser vista no Apêndice K.

5.3.4 Esforço

Da mesma forma que o constructo Auto-eficácia, o constructo Esforço é definido no modelo como sendo um constructo de segunda ordem, pois é medido por outros

constructos. Os indicadores, sua descrição e suas cargas antes e depois da purificação do modelo, bem como as variáveis excluídas estão detalhadas na Tabela 16.

Tabela 16: Análise das variáveis do constructo Esforço.

nome da variável		Constructo	Item	Carga Fatorial Original	Status/ Carga Fatorial Purificado
es_a	<---	clareza resultados	a) Meu gerente me informa sobre a expectativa de alcance das metas de volume de vendas ou participação de mercado.	0,051	Excluído
es_b	<---	clareza resultados	b) Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo desempenhar.	0,371	Excluído
es_c	<---	aceitação feedback	c) Tento corrigir as deficiências apontadas por meu gerente em meus resultados de vendas.	0,786	0,822
es_d	<---	aceitação feedback	d) Acredito que o feedback de meu gerente sobre como melhorar as vendas é muito útil.	0,759	0,768
es_e	<---	aceitação feedback	e) Utilizo as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas.	0,678	0,695
es_f	<---	clareza resultados	f) Minhas metas de desempenho são claras	-0,536	0,532
es_g	<---	clareza resultados	g) Sei exatamente que resultados esperam de mim.	-0,905	0,877
es_h	<---	clareza resultados	h) Sei quais resultados devo atingir neste trabalho.	-0,625	0,627
es_i	<---	clareza resultados	i) Preciso de mais informações para realizar meu trabalho.	0,367	Excluído
es_j	<---	clareza resultados	j) Sei exatamente como devo realizar meu trabalho.	-0,411	Excluído
es_k	<---	<i>working smart</i>	k) Faço uma lista dos passos necessários para o fechamento da venda "pelo menos nos principais clientes".	0,546	0,611
es_l	<---	<i>working smart</i>	l) Penso em estratégias às quais posso recorrer caso ocorram problemas em uma interação de vendas.	0,602	0,619
es_m	<---	<i>working smart</i>	m) Defino metas pessoais para cada visita.	0,898	0,880
es_n	<---	<i>working smart</i>	n) A cada semana, faço um planejamento do que preciso fazer.	0,767	0,796
es_o	<---	<i>Working hard</i>	o) Trabalho por várias horas para atingir minhas metas de vendas.	0,318	0,481
es_p	<---	<i>Working hard</i>	p) Trabalho incansavelmente até conseguir que o cliente feche a compra.	1,597	0,996

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A exclusão dos indicadores com menor carga foi realizada sucessivas vezes até que fosse encontrado um modelo que apresentasse cargas satisfatórias ($> 0,5$). Nesse processamento foram excluídos os indicadores es_a, es_b, es_i, es_j. A variância do erro do indicador es_p foi fixada em 0,01, pois houve um problema de variância negativa neste item, sendo que a carga padronizada deste indicador foi maior do que 1,00. E o indicador es_o foi mantido, apesar de sua carga (0,481) ser menor do que o recomendado, para manter a faceta do constructo.

Considerando-se o alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta e a Variância Extraída, verifica-se que todos os sub-constructos de Esforço atendem aos índices recomendados. Os valores estão detalhados na Tabela 17.

Tabela 17: Alfa de Cronbach, CC e VE do constructo Esforço.

Constructo	MODELO ORIGINAL/INICIAL			MODELO PURIFICADO		
	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALFA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA EXTRAÍDA
clareza resultados	0,521	0,58	0,36	0,705	0,73	0,48
aceitacao feedback	0,625	0,84	0,55	0,698	0,81	0,58
Working smart	0,82	0,80	0,51	0,82	0,82	0,54
Working hard	0,641	0,75	0,62	0,641	0,74	0,61

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A representação do modelo final purificado do constructo Esforço pode ser vista no Apêndice L.

5.4 VALIDADE DISCRIMINANTE DOS CONSTRUCTOS

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 estes dois constructos. As estimativas da variância extraída (VE) devem ser maiores do que a estimativa quadrática da correlação (VC). A Tabela 18 apresenta os valores da VE (diagonal, em negrito) e da VC dos constructos.

Tabela 18: Variância extraída e Variância compartilhada entre constructos.

Constructo	Sub-constructo	Habilidade	Conhecimento	Orientação Cliente	Orientação Aprendizagem	Desempenho	Competitividade	Clareza resultados	Aceitação Feedback	Working Smart	Working Hard
Auto-eficácia	Habilidade	0,59									
	Conhecimento	0,33	0,45								
	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				
Esforço	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		
	Working Smart	0,27	0,54	0,78	0,47	0,10	0,36	0,01	0,58	0,54	
	Working Hard	0,04	0,04	0,07	0,05	0,08	0,28	0,01	0,08	0,17	0,61

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa

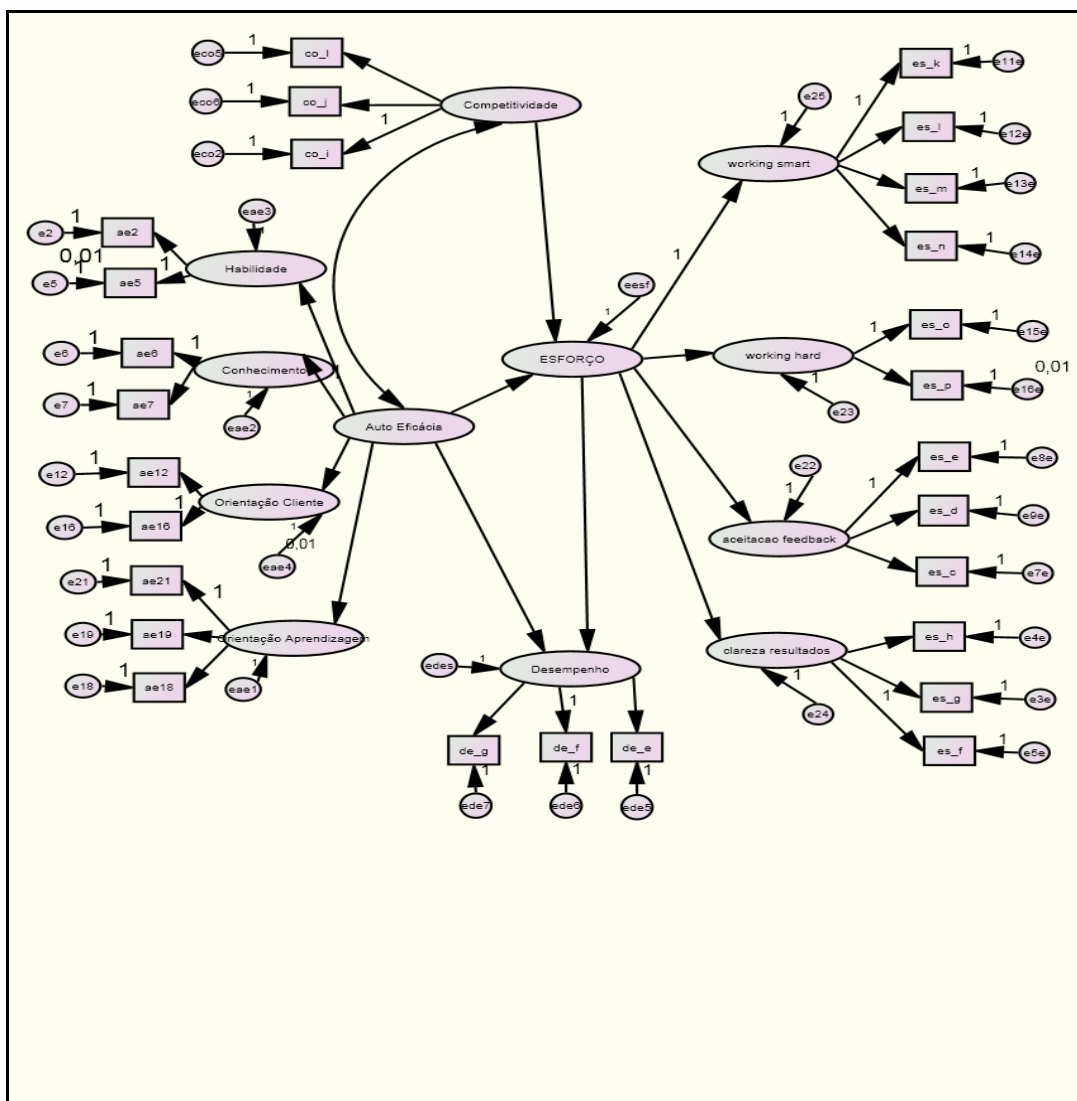
A análise dos resultados da pesquisa aponta para a existência de alguns constructos com variância compartilhada maior do que a variância extraída ($VC > VE$) o que contraria as indicações de Hair et al. (2009) para o critério de validade discriminante dos constructos ($VE > VC$). Porém, convém ressaltar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

Já a alta correlação entre os sub-constructos *Working Smart* e Orientação Cliente que integram constructos diferentes, respectivamente Esforço e Auto-eficácia, 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 orientação que direciona os vendedores para a obtenção de resultados e de uma avaliação positiva em relação às suas capacidades. Assim essa correlação pode estar indicando um direcionamento dos esforços do vendedor no sentido da obtenção destes resultados.

5.5 TESTE DO MODELO ESTRUTURAL

O teste do modelo estrutural, representado na Figura 8, foi realizado após a validação de cada um dos constructos, conforme o exposto acima.

Figura 8: O Modelo Estrutural.



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

De acordo como o demonstrado na Tabela 19, 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 este autor, os valores obtidos no modelo para $X^2/GL = 2,813$ (< 5), CFI = 0,818 ($> 0,80$) e RMSEA = 0,078 ($< 0,08$) são considerados satisfatórios.

Tabela 19: Índices de ajustamento do modelo.

INDICADOR	CHI-SQUARE	GL	X2/GL	CFI	RMSEA	AGFI	TLI	NFI	GFI
Valores obtidos	852,002	314	2,813	0,818	0,078	0,769	0,796	0,742	0,808
Valores indicados			< 5	> 0,80	< 0,08	> 0,8	> 0,9	> 0,9	> 0,9

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 20 demonstra que o modelo testado nesta pesquisa explica 17,7% da variância total do constructo Desempenho. De acordo com Churchill et al. (1985) e Rich et al. (1999), grande parte dos estudos que avaliam o desempenho dos vendedores encontra um percentual entre 10% e 20% de variância explicada. Já Wachner, Plouffe e Grégoire (2009), obtiveram no teste do seu modelo 39% de variância explicada para o constructo Desempenho enquanto Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), obtiveram 44% de variância explicada quando considerado apenas a relação entre a Auto-eficácia e o Desempenho.

Tabela 20: Variância dos constructos e sub-constructos.

CONSTRUCTO	VARIÂNCIA (R ²)
Esforço	0,908
<i>Working hard</i>	0,179
<i>Working smart</i>	0,866
Aceitacao feedback	0,662
Clareza Resultados	0,003
Orientação Cliente	0,992
Orientação Aprendizagem	0,674
Conhecimento	0,816
Habilidade	0,397
Desempenho	0,177

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Para o constructo Esforço, o modelo explica 90,8% da sua variância. Para os sub-constructos que compõem este constructo, a variância explicada pelo modelo é de 17,9% para *Working Hard*, 86,6% para *Working Smart*, 66,2% para *Aceitação Feedback*

e 0,3% para Clareza Resultados. Já para os sub-constructos que compõem o constructo Auto-eficácia, a variância explicada pelo modelo é de 39,7% para Habilidade, 81,6% para Conhecimento, 67,4% para Orientação Aprendizagem e 99,2% para Orientação Cliente. Convém ressaltar que para este último sub-constructo a variância resultante dos cálculos realizados resultou negativa e, para evitar problemas ao processar o modelo, essa variância negativa foi alterada e fixada em 0,01.

Quanto ao teste das hipóteses, a Tabela 21 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 sub-constructos que compõem a Auto-eficácia, observa-se que o Conhecimento é o que possui o maior peso nessa mensuração ($\beta=0,903$), ressaltando-se que o sub-constructo Orientação Cliente não está sendo analisado pelo fato de que a sua variância precisou ser fixada. A Orientação Aprendizagem, com um $\beta=0,821$ é o segundo de maior peso sobre o constructo Auto-eficácia. Quanto aos sub-constructos que compõem o Esforço, verifica-se que *Working Smart* tem o maior peso na mensuração com $\beta=0,93$ seguido pela Aceitação *Feedback* $\beta=0,813$ e Clareza Resultados aparece com o menor peso, sendo $\beta=0,057$.

Tabela 21: Cargas dos constructos e dos sub-constructos.

Hipótese	Constructo		Constructo	Coefficientes não padronizados	Erro Padrão	teste t	Coefficientes Padronizados	Significância
H1b	Competitividade	--->	Esforço	0,736	0,169	4,351	0,442	0,001
H2a	Auto Eficácia	--->	Esforço	0,437	0,061	7,166	0,66	0,001
H2b	Auto Eficácia	--->	Desempenho	-0,519	0,201	-2,583	-0,546	0,01
H3	Esforço	--->	Desempenho	1,146	0,319	3,592	0,799	0,001
	Auto Eficácia	--->	Conhecimento	1			0,903	
	Auto Eficácia	--->	Habilidade	0,442	0,045	9,86	0,63	0,001
	Auto Eficácia	--->	Orientação Cliente	0,902	0,101	8,972	0,996	0,001
	Auto Eficácia	--->	Orientação Aprendizagem	0,413	0,045	9,26	0,821	0,001
	Esforço	--->	Aceitacao Feedback	0,679	0,104	6,522	0,813	0,001
	Esforço	--->	Clareza Resultados	0,03	0,038	0,806	0,057	0,42
	Esforço	--->	Working Smart	1			0,93	
	Esforço	--->	Working Hard	0,235	0,046	5,088	0,423	0,001

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se que a Competitividade tem uma influência positiva ($\beta=0,442$) e significativa sobre o Esforço ($\text{sig}=0,001$) o que dá suporte a hipótese H1b. Quanto a influência da Auto-eficácia sobre o Esforço, verifica-se que a mesma também exerce uma influência positiva ($\beta=0,66$) e significativa ($\text{sig}=0,001$) suportando assim a hipótese H2a. Da mesma forma, o Esforço exerce uma influência positiva e significativa sobre o Desempenho do vendedor ($\beta=0,799$ e $\text{sig}=0,001$) dando suporte a hipótese H3. Quanto a influência da Auto-eficácia sobre o Desempenho encontrou-se que a mesma exerce uma influência negativa ($\beta=-0,546$) e significativa ($\text{sig}=0,01$) não dando suporte a hipótese H2b, pois a hipótese propõe influência positiva da Auto-eficácia sobre o Desempenho.

Se a influência direta da Auto-eficácia sobre o Desempenho, hipótese H2b, não pode ser suportada nos testes realizados, é importante destacar que o caminho Auto-eficácia \rightarrow Esforço \rightarrow Desempenho (com $\beta=0,66$ e $\beta=0,799$ respectivamente), demonstra a importância da influência da Auto-eficácia sobre o Esforço e deste sobre o Desempenho. Portanto, a Auto-eficácia, se não influencia diretamente o Desempenho, tem a sua influência indireta através do Esforço.

A tabela 22 apresenta a existência de correlação entre a Competitividade e a Auto-eficácia (0,475). Assim fica suportada 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 estes constructos.

Tabela 22: Correlação entre constructos Competitividade e Auto-eficácia.

			CORRELAÇÃO	LI	LS	P VALUE
Competitividade	< - - >	Auto-eficácia	0,475	0,303	0,608	0,01

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Nota: LI – Intervalo de confiança: Limite Inferior. LS – Intervalo de confiança: Limite Superior.

Para o cálculo da significância desta correlação foi utilizado o procedimento de reamostragem (*bootstrapping*) do software AMOS. A um nível de significância de 0,01 a

hipótese H1a é suportada sendo a correlação média de 0,475, com intervalo de confiança entre 0,303 e 0,608.

5.6 ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA COMO VARIÁVEL MODERADORA

Quanto à utilização do Tempo de Experiência em vendas como variável moderadora, os resultados estão apresentados na Tabela 23. Considera-se o Grupo 1 como sendo o grupo de vendedores com até 10 anos de experiência em vendas. Este grupo é composto por 175 casos da amostra. Já o Grupo 2 é aquele formado por vendedores com mais de 10 anos de experiência em vendas e possui 126 casos nesta amostra.

Tabela 23: Resultados da moderação.

Hipótese	Caminho	qui-quadrado do modelo fixo	gl	qui-quadrado do modelo livre	gl	Dif qui-quad	sig	Regression Weights	
								Coefficiente grupo 1: menor experiência	Coefficiente grupo 2: maior experiência
H4a	Auto-Eficácia → Esforço	1352,31	655	1350,40	654	1,90	0,167	0,413	0,5
H4b	Competitividade → Esforço	1352,31	655	1351,26	654	1,04	0,306	0,638	0,876
H4c	Esforço → Desempenho	1352,31	655	1349,2	654	3,11	0,078	1,346	1,742
H4d	Auto-eficácia → Desempenho	1352,31	655	1347,18	654	5,13	0,023	-0,744	-0,429

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Quanto à influência da Experiência sobre a relação entre a Auto-eficácia e o Esforço, a significância de 0,167 é superior a 0,01 o que indica que esta relação é não significativa. Isso leva a conclusão de que, nos resultados deste trabalho, essa relação não é diferente entre os dois grupos e assim considera-se a hipótese H4a não suportada pelos dados da pesquisa. Fica demonstrado também pelos resultados que essa relação necessita de novas amostras para ser melhor testada.

A análise da influência da Experiência sobre a relação entre Competitividade e Esforço apresenta uma significância de 0,306, sendo superior a 0,01 e, portanto, não significativa. Assim, a hipótese H4b não é suportada pelos dados. Conclui-se, portanto,

que a Experiência em vendas do vendedor não tem influência sobre a relação entre a Auto-eficácia e o Esforço e entre a relação entre a Competitividade e o Esforço.

A influência da Experiência em vendas do vendedor na relação entre o Esforço e o Desempenho é significativa, (a uma significância de 0,078) o que dá suporte a hipótese H4c. A influência do Esforço sobre o Desempenho é maior no grupo de vendedores com mais experiência em vendas, em relação ao grupo com menos experiência em vendas.

Já a influência da Experiência sobre a relação entre a Auto-eficácia e o Desempenho – hipótese H4d – é significativa (a uma significância de 0,05). Nos dois grupos de vendedores – menos experientes ou mais experientes – a influência da Auto-eficácia no Desempenho é negativa, o que pode indicar que quanto maior a Auto-eficácia, menos satisfeitos com o desempenho os vendedores estão e isso vale para qualquer nível de experiência do vendedor. Sob esta interpretação, a Auto-eficácia tem um efeito negativo maior nos vendedores com menos experiência do que nos vendedores com mais experiência. Assim, quanto mais tempo de experiência, menos a Auto-eficácia influencia no Desempenho. Como a hipótese testa se há influência da experiência sobre a relação entre os constructos – independentemente se esta relação é positiva ou negativa – considera-se a hipótese H4d suportada.

6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste tópico são discutidas as conclusões obtidas no desenvolvimento deste trabalho além das implicações destes resultados para a teoria de administração, especialmente aquela voltada para a área de vendas. Além disso, são tratadas as implicações que estes resultados podem oferecer aos gestores e aos próprios vendedores. Por fim são apresentadas as limitações do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo como ponto de partida a afirmativa de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) de que os diversos estudos sobre o desempenho obtido pelos vendedores concentram-se em capacidades específicas e que isto é uma lacuna no conhecimento, este trabalho possui como objetivo geral e principal propor e testar um modelo teórico que identifique os fatores que podem influenciar o desempenho do profissional de vendas – vendedor externo – que atua vinculado a empresas atacadistas e distribuidoras no Brasil.

O objetivo principal foi desmembrado em objetivos específicos, dentro do contexto estudado, que ficaram assim definidos: a identificação de quais são os influenciadores do desempenho do vendedor e a análise de qual o impacto destes influenciadores sobre o desempenho do vendedor; a investigação de como a experiência profissional é constituída e mensurada dentro do contexto da área comercial; e, por fim, em complemento ao modelo original, foi proposta uma avaliação da influência da experiência profissional sobre a relação entre cada um dos influenciadores do desempenho sobre o desempenho do vendedor.

Para que o primeiro objetivo específico fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa teórica sobre os temas desempenho, desempenho de vendedores e sobre seus influenciadores. Desta pesquisa resultou a decisão de ampliar o modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) e, posteriormente, testar este modelo ampliado dentro do contexto da área de vendas de empresas atacadistas. Esta escolha deveu-se

ao fato de que este modelo é uma forma de consolidar diversos fatores influenciadores de desempenho sob três constructos apenas: Auto-eficácia, Competitividade e Esforço. Cada um desses constructos, além do constructo Desempenho foi revisado na literatura e os resultados foram expostos no referencial teórico deste trabalho, juntamente com alguns modelos que originaram ou utilizaram as mesmas escalas que estão sendo utilizadas neste trabalho.

Da investigação teórica surgiu também a ideia de adicionar ao modelo conceitual uma variável moderadora: a Experiência Profissional em vendas do vendedor. De acordo com as meta-análises de Quiñones, Ford e Teachout (1995) e de Franke e Park (2006) a Experiência de trabalho e o Desempenho no trabalho estão correlacionadas e, segundo eles, muitos estudos indicam que a experiência pode moderar a relação entre diversos fatores influenciadores do desempenho e o desempenho do vendedor. A experiência foi considerada em termos de número de anos de trabalho em vendas que o vendedor possui. Esta etapa atendeu ao terceiro objetivo específico deste trabalho. Além disso, a partir das informações sobre a experiência, foram criados dois grupos de vendedores, sendo o Grupo 1 formado pelos vendedores com até 10 anos de experiência em vendas e o Grupo 2 formado pelos vendedores com mais de 10 anos de experiência em vendas.

Quanto ao método de pesquisa, foi realizada uma *survey* junto a vendedores externos de empresas atacadistas que atuam no Brasil. As escalas originais foram traduzidas e adaptadas, conforme descrito no capítulo relacionado ao método, neste trabalho. Posteriormente foi realizada a construção e o pré-teste do instrumento de pesquisa. Após a conclusão do instrumento de pesquisa foi aplicada a *survey* e realizada a coleta dos dados.

A preparação e a análise dos dados foram executadas utilizando-se os softwares SPSS e AMOS, versão 18.0, já que foi utilizada a modelagem de equações estruturais para a realização dos testes estatísticos do modelo e de suas hipóteses. A confiabilidade das escalas foi testada por meio do alfa de Cronbach. Cabe ressaltar que alguns

constructos apresentaram índices inferiores ao recomendado na literatura, mas mesmo assim, foram mantidos no modelo em função da sua importância conceitual (ex. Orientação para o Cliente).

Para realizar a análise do impacto dos influenciadores sobre o desempenho do vendedor, terceiro objetivo específico deste trabalho, as hipóteses foram testadas por meio das relações do modelo estrutural. O primeiro teste do modelo foi realizado sem a utilização da Experiência como variável moderadora. Os resultados deste teste foram similares, mas não idênticos, aos resultados obtidos por Krishnan, Netemeyer e Boles (2002). Enquanto estes autores validaram integralmente seu modelo, neste trabalho a hipótese H2b – A auto-eficácia do vendedor influencia positivamente o seu desempenho – não foi suportada pelos dados. Apesar de a hipótese mostrar relação significativa, os resultados demonstraram que o impacto direto do fator Auto-eficácia sobre o Desempenho é negativo. Segundo Bandura (1997) apud Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), a Auto-eficácia é a confiança que um indivíduo tem sobre a sua capacidade de executar bem uma determinada tarefa e essa confiança é baseada no auto-julgamento. Os resultados deste trabalho indicam que vendedores que apresentaram maior Auto-eficácia tiveram baixo desempenho percebido, quando considerada a relação direta entre os dois constructos.

Este resultado talvez possa ser explicado pelo processo de purificação do constructo Desempenho realizado durante as análises estatísticas. O constructo original previa a mensuração do desempenho considerando 5 questões sobre a qualidade do desempenho, sendo elas: Gero vendas lucrativas; Vendo os novos produtos da empresa rapidamente; Identifico e vendo para os principais clientes da minha região; Supero as metas de vendas; Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas. Além disso, o desempenho seria medido por mais 2 questões referentes a satisfação do vendedor acerca do seu desempenho: Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses; Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses.

Na purificação do modelo, as questões referentes à satisfação do vendedor em relação ao seu desempenho foram mantidas e apenas a última questão referente a qualidade do desempenho permaneceu no modelo. Como a mensuração da satisfação é algo extremamente subjetivo, como a própria avaliação da auto-eficácia, esta subjetividade pode ser a responsável por ter sido encontrada uma relação negativa entre Auto-eficácia e Desempenho. Ou seja, talvez indivíduos que se percebam como mais capazes sejam mais exigentes consigo mesmos e não estejam tão satisfeitos com o seu desempenho.

Além disso, o constructo Auto-eficácia é composto por quatro sub-constructos: Habilidade, Conhecimento, Orientação Mercado e Orientação Aprendizado. Estes sub-constructos já apresentam, por si só, um elevado grau de complexidade de mensuração devido à sua subjetividade e podem, portanto, influenciar nos resultados deste trabalho, que contrariam o que foi encontrado no teste do modelo original.

A Tabela 24 apresenta as hipóteses, como foram apresentadas quando da definição do modelo conceitual testado, e a sua análise de acordo com os resultados dos testes realizados.

Tabela 24: Análise das hipóteses do modelo proposto.

HIPÓTESES	RESULTADO
H1a – A competitividade do vendedor está correlacionada positivamente a sua auto-eficácia	Suportada
H1b – A competitividade do vendedor influencia positivamente o seu esforço	Suportada
H2a – A auto-eficácia do vendedor influencia positivamente o seu esforço	Suportada
H2b – A auto-eficácia do vendedor influencia positivamente o seu desempenho	Não Suportada
H3 – O esforço influencia positivamente o desempenho do vendedor	Suportada

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Já a influência positiva da Auto-eficácia sobre o Esforço foi suportada pelos dados coletados. Isso está de acordo com os achados de Sujan, Weitz e Kumar (1994), Brown e Peterson (1994) e Stajkovic e Luthans (1998), que indicam que vendedores com maior Auto-eficácia tendem a se esforçar mais e, conseqüentemente a obter um melhor

desempenho. A Auto-eficácia fica assim relacionada indiretamente ao Desempenho do vendedor.

A influência do Esforço sobre o Desempenho foi suportada pelos dados, o que fica plenamente de acordo com o modelo original e com autores como, por exemplo, Brown e Peterson (1994) e Stajkovic e Luthans (1998). Já a correlação entre a Competitividade e a Auto-eficácia e a influência positiva e direta entre os constructos Competitividade e Esforço, propostas e validadas no modelo original de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), foram igualmente testadas e suportadas pelos dados desta pesquisa. Convém ressaltar que, nos resultados obtidos, o caminho Auto-eficácia → Esforço → Desempenho despontou como sendo o mais importante na análise dos fatores influenciadores do desempenho do vendedor.

Quando o modelo foi testado utilizando-se a Experiência profissional do vendedor como variável moderadora da relação entre os construtos – o quarto objetivo específico deste trabalho – apenas duas relações obtiveram graus de significância que permitiram a avaliação do peso da moderação. A influência da Experiência profissional sobre a relação Esforço -> Desempenho parece indicar que o Esforço tem um impacto maior no Desempenho para o grupo de vendedores com maior Experiência ($\beta=1,74$) se comparados com os de menor Experiência ($\beta=1,346$), ou seja, o esforço investido pelos vendedores mais experientes resulta em um melhor desempenho. Houve, portanto, suporte para a H4c, pelo menos no nível de 10% de significância

Já a influência da Experiência profissional sobre a relação Auto-Eficácia -> Desempenho é negativa nos dois grupos sendo que o impacto é maior nos vendedores com menos Experiência ($\beta=-0,744$) do que nos vendedores com mais Experiência ($\beta=-0,429$). Isto pode ser resultado da purificação do modelo, onde o Desempenho acabou sendo avaliado como a satisfação do vendedor com o seu próprio desempenho. É possível então que, independentemente da experiência, os vendedores sintam-se menos satisfeitos com o seu desempenho. E, além disso, os vendedores com menos experiência sentem-se menos auto-eficazes – com habilidades menos desenvolvidas,

menor conhecimento, e com uma orientação cliente/aprendizagem não muito definida – e por isso o impacto negativo é maior.

A tabela 25 faz uma síntese dos resultados nas hipóteses de moderação, como formuladas no modelo conceitual e a sua análise de acordo com a significância.

Tabela 25: Análise das hipóteses do modelo proposto – variável moderadora.

HIPÓTESES	RESULTADO
H4a – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a auto-eficácia e o esforço.	Não Suportada
H4b – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a competitividade e o esforço.	Não Suportada
H4c – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre o esforço e o desempenho.	Suportada a 10%
H4d – A experiência do vendedor tem influência moderadora sobre a relação entre a auto-eficácia e o desempenho.	Suportada a 5%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa.

Desta forma, os objetivos desta dissertação foram atingidos realizando-se o teste e a análise dos resultados de um modelo que busca identificar os fatores que influenciam o desempenho dos vendedores externos vinculados a empresas atacadistas que atuam no Brasil.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho de vendas e de como estes fatores variam, em diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e em marketing (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). Apesar da existência de diversas pesquisas que buscam identificar os fatores chave que influenciam o desempenho dos vendedores, utilizando variáveis endógenas e exógenas, não há consenso sobre as mesmas e nem sobre as formas de mensuração do desempenho (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002). Além disso, o

contexto onde as vendas são realizadas pode afetar a análise dos potenciais influenciadores do desempenho (CHURCHILL et al., 1985).

Primeiramente, analisando o contexto do estudo, não foram encontradas pesquisas acadêmicas que testassem um modelo acerca dos fatores influenciadores do desempenho dos vendedores de empresas atacadistas no Brasil. Este estudo pretende, portanto, contribuir no preenchimento dessa lacuna. Quanto ao teste do modelo de Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) no Brasil, foi encontrado em apenas um trabalho acadêmico brasileiro que o utiliza e o mesmo foi realizado no contexto de concessionárias de automóveis no estado de São Paulo (LEME, 2008).

O assunto desempenho dos vendedores é amplamente estudado na academia. As meta-análises realizadas por Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), Franke e Park (2006) e Churchill 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, Lee e Gillen (1989), afirmam que este fator é a auto-eficácia, Weitz, Sujan e Sujan (1986) afirmam que é o conhecimento e Jaworski e Kohli (1991) afirmam que é a auto-eficácia. 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, além do Desempenho: Auto-eficácia, Competitividade, Esforço. Nesta pesquisa, os dados coletados mostraram maior importância para caminho Auto-eficácia → Esforço → Desempenho.

Além disso, o trabalho propõe um avanço no sentido de colocar a Experiência profissional em vendas do vendedor, medida em número de anos, como uma variável moderadora do relacionamento entre os fatores influenciadores e o desempenho do vendedor, o que não foi testado no modelo original.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Segundo Ingram et al. (2008), determinar 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. Já Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) afirmam que este entendimento pode ser crítico no sucesso e na sobrevivência da empresa comercial. Estas duas afirmações, por si só, já justificariam uma investigação mais detalhada acerca do trabalho e dos resultados obtidos pelos vendedores.

Geralmente as empresas atacadistas avaliam o desempenho dos seus vendedores através de relatórios de vendas que comparam, de uma forma objetiva e numérica, os resultados alcançados em relação às metas estipuladas. Estes relatórios trabalham, na maioria dos casos, com indicadores de volume de vendas, valor de vendas e número de clientes atendidos. Além destes relatórios informativos, existem as avaliações realizadas pelos gerentes de vendas e que podem ser realizadas *in loco* - no campo de trabalho - ou no escritório, durante as reuniões de vendas. Estas avaliações geralmente são realizadas informalmente e são totalmente subjetivas.

Convém ressaltar que, independentemente do tipo de avaliação realizada, se subjetiva ou objetiva, ela sempre 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. Para que essa avaliação seja feita é necessário que este período esteja encerrado. Portanto a avaliação só ocorre após as ações terem sido tomadas. Este trabalho propõe um modelo de avaliação que pode ser utilizado antes da ação ocorrer. Através da identificação do grau de Auto-eficácia, 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.

Os resultados deste trabalho, que apontam para a importância do Conhecimento, da Orientação para a Aprendizagem e do *Working Smart* reforçam a afirmação de Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), sobre o fato de que estamos nos movendo em direção

de 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 Auto-eficácia → Esforço → Desempenho contém os principais influenciadores do desempenho, sendo que a Auto-eficácia tem grande influência sobre o Esforço do vendedor, pode oferecer ao gestor uma melhor forma de identificar e de entender as necessidades individuais de cada um deles. Assim o gestor de vendas poderá prover seus vendedores da capacitação e do desenvolvimento necessário para que os mesmos obtenham um desempenho melhor. Abrem-se aqui duas possibilidades de trabalho, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento da Auto-eficácia quanto ao aprimoramento do Esforço do vendedor. Os gestores poderão identificar no perfil dos vendedores as suas deficiências, buscando as necessárias correções antes que as ações de vendas ocorram.

A partir deste trabalho abre-se a possibilidade de os gestores pensarem na estruturação das suas equipes de vendas considerando as características que mais impactam no desempenho dos seus vendedores. Uma das possibilidades é a segmentação dos vendedores de acordo com o seu conhecimento ou a sua orientação buscando uma melhor adequação na relação entre vendedor e cliente.

6.4 LIMITAÇÕES

As pesquisas acadêmicas, em geral, possuem limitações, sejam elas metodológicas, teóricas ou práticas. Uma das limitações deste trabalho é a grande variedade de escalas encontradas que buscam identificar e medir os fatores influenciadores do desempenho dos vendedores. A falta de consenso entre os autores sobre estes influenciadores se, por um lado é uma oportunidade de pesquisa, por outro

cria uma dificuldade a partir do fato de que muitas pesquisas são realizadas em diversos sentidos.

Neste trabalho, a escolha de um modelo que busca consolidar diversos fatores influenciadores sob três construtos - Auto-eficácia, Competitividade e Esforço - é uma tentativa de simplificação desta ampla gama de fatores. Nesta simplificação alguns constructos podem ter ficado de lado, sem análise, o que pode gerar um viés importante nos resultados. Neste sentido Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), propõem um modelo teórico com 18 fatores influenciadores e 8 fatores moderadores que podem ser utilizados para analisar o desempenho dos vendedores e avaliam estas relações utilizando uma revisão meta-analítica. Ressalta-se que o estudo de Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) foi publicado após o início da coleta de dados deste estudo e, por isso, o mesmo não pôde contribuir com sugestões de novos influenciadores do desempenho que poderiam ter sido utilizados.

A adaptação das escalas dos estudos originais para o contexto desta pesquisa foi conduzida buscando-se manter a integridade das mesmas. A baixa confiabilidade de algumas escalas, constatada quando foram realizadas as análises estatísticas, indica que podem ter ocorrido algumas perdas na qualidade das mesmas com conseqüente impacto na qualidade dos dados obtidos e com implicações nas análises estatísticas realizadas. O processo de adaptação das escalas passou pela técnica de *back-translation* das escalas, e posteriormente, da adaptação das mesmas ao contexto da área comercial de empresas atacadistas. Isso foi realizado através da avaliação das escalas traduzidas por especialistas na área comercial de atacados. Assim foram obtidas as questões que compuseram o instrumento de pesquisa.

Este instrumento poderia ter passado pela avaliação de outros pesquisadores acadêmicos com o objetivo de identificar possíveis problemas na construção do mesmo. Como isto não foi feito é possível que as questões reversas e que algumas questões com redação de difícil entendimento ou duvidosas tenham permanecido no questionário. Essas questões podem ter criado dificuldades de compreensão para os respondentes, o

que pode afetar a qualidade dos dados coletados. A realização de mais de um pré-teste poderia ter identificado com maior precisão estes eventuais problemas na construção do instrumento de pesquisa.

O resultado disto pode ser verificado no processo de refinamento das escalas que levaram alguns constructos a permanecerem com apenas duas variáveis quando o ideal seria pelo menos quatro questões compondo cada constructo. A confiabilidade das escalas foi testada por meio do alfa de Cronbach e apresentou, para alguns constructos, índices abaixo do desejado. As limitações na construção do instrumento de pesquisa podem ser responsabilizadas por essa baixa confiabilidade.

O constructo Desempenho sofreu uma modificação durante o processo de purificação. Originalmente ele contava com medidas de qualidade do desempenho e de satisfação do vendedor com seu desempenho. Após a purificação, as medidas relacionadas à satisfação apareceram com maior ênfase e importância se comparadas com as medidas relacionadas à qualidade do desempenho. Assim, o desempenho passou a ser considerado em termos de satisfação do vendedor com o seu trabalho e não sob a ótica dos resultados obtidos ou da qualidade do trabalho desempenhado. A mensuração da satisfação é altamente subjetiva e é muito difícil de ser realizada. A subjetividade da mensuração pode ser outro fator gerador de baixa confiabilidade de alguns constructos.

A forma como a coleta de dados foi realizada – por internet, *e-mail* e presencial – pode ter ocasionado alguns problemas de entendimento ou de mau preenchimento das questões. Isto também ajuda a explicar porque alguns constructos apresentaram o alfa de Cronbach abaixo do ideal. Além disso, não houve a possibilidade de um acompanhamento, por parte do pesquisador, no momento da aplicação do instrumento de pesquisa. É possível que as dúvidas que tenham surgido durante o preenchimento do questionário não tenham sido sanadas ou tenham sido resolvidas de uma forma incorreta. Assim a qualidade dos dados pode ter sido negativamente afetada. É possível que a forma de coleta de dados tenha influenciado os respondentes a não informarem o

seu código de vendedor, item este essencial para o cruzamento das informações com os relatórios de vendas. Assim, apesar do esforço, não foi possível mensurar o desempenho do vendedor de uma forma objetiva.

Apesar de Churchill et al. (1985) afirmarem que, a auto-avaliação e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação de desempenho dos vendedores, neste trabalho o viés ascendente de auto-valorização pode ter ocorrido e estar relacionado principalmente ao constructo Desempenho já que o mesmo, como afirmado anteriormente, acabou sendo medido em termos de satisfação e não da qualidade do desempenho ou de seus resultados efetivos.

Ainda quanto à amostra dos dados, existe a dificuldade de generalização dos resultados devido à escolha da amostragem por conveniência além do fato de ter sido pesquisado exclusivamente um setor específico.

6.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base no trabalho realizado, nos resultados obtidos e nas implicações e limitações tanto teóricas quanto gerenciais, recomenda-se a realização de novos estudos com o objetivo de complementar ou de ampliar o que foi aqui apresentado.

Alguns resultados obtidos neste trabalho, especialmente os que dizem respeito às hipóteses que não foram suportadas pelos dados coletados, podem indicar a necessidade de alterações metodológicas como, por exemplo, um maior rigor na adaptação das escalas ao contexto do estudo, e de alterações na forma da execução da coleta de dados buscando, com isso, aumentar a confiabilidade de alguns constructos. Pode-se dizer com isso que a rejeição de algumas hipóteses pode estar relacionada a problemas de ordem metodológica ocorridos durante o processo de pesquisa. Novos estudos, realizadas com mudanças metodológicas, poderiam testar este ponto.

Indica-se testar um modelo mais amplo, que avalie diversos fatores influenciadores do desempenho de uma forma direta sem agrupá-los ou consolidá-los. Assim pode-se obter uma visão mais detalhada dos fatores influenciadores e de sua força. O trabalho de Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) pode auxiliar neste caminho.

Outra sugestão é o teste do modelo considerando mais de uma forma de mensuração do desempenho. Neste trabalho utilizou-se apenas a auto-avaliação do vendedor como forma de mensuração. Sugere-se a utilização também de dados objetivos, preferencialmente obtidos em um estudo longitudinal, além das avaliações fornecidas pelos gerentes de vendas acerca do desempenho do vendedor. Este cruzamento de informações, objetivas e subjetivas, pode fornecer resultados mais precisos sobre o desempenho do vendedor minimizando possíveis distorções nas respostas e levando a um estudo efetivamente mais conclusivo.

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 futuros utilizando-se a qualidade do relacionamento entre as empresas como forma de mensurar e avaliar o desempenho do vendedor. Assim a opinião do cliente sobre o trabalho do vendedor pode ser incluída no modelo. Medidas como, por exemplo, os níveis de confiança e de compromisso do cliente para com a empresa e para com o vendedor; a intenção de recompra por parte do cliente e a intenção de indicar a empresa e/ou o vendedor para outros clientes, poderiam ser utilizados, sob a ótica dos clientes, para medir o desempenho do profissional de vendas.

REFERÊNCIAS

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. **Representatividade Nacional**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/abad/sobre.shtml>>. São Paulo: 2011. Acesso em: 23 maio 2011.

ABAD / NIELSEN. Ranking ABAD/Nielsen. **Revista Distribuição**, São Paulo, ed. 208, p. 111-218, maio 2010.

AHEARNE, M.; HUGHES, D. E.; SCHILLEWAERT, N. Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-Based IT on Sales Effectiveness. **International Journal of Research in Marketing**, n. 24, p. 336–349, 2007.

AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. **Journal of Applied Psychology**, n. 90, p. 945-955, 2005.

AMES, C.; ARCHER, J. Achievement Goals in the Classroom: Students: Learning Strategies and Motivation Processes. **Journal of Educational Psychology**, n. 80, p. 260-267, 1988.

ANDERSON, J. R. Acquisition of cognitive skills. **Psychological Review**, v. 89, p. 369-406, 1982.

ANDERSON, J. R. The Architecture of Cognition. **Harvard University Press**. Boston, MA, 1983.

BAGOZZI, R. P. The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach. **The Journal of Business**, v. 53, n. 3, p. 315-331, 1980.

BEHRMAN, D. N.; PERREAULT JR, W. D. A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. **Journal of Marketing**, 48, p. 9-21, 1984.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI S. W. J. Goal Orientation and Ability Interactive Effects on Self-efficacy. **Journal of Applied Psychology**, n. 87, p. 497-505, June 2002.

BORMAN, W. C. et al. Role of early supervisory experience in supervisor performance. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, p. 443-449, 1993.

BREWER, G. Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness. **Sales and Marketing Management**, 146, p. 82-92, 1994.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 56, Apr. 1994.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR, W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, 36, p. 442, Nov. 1999.

CHONKO, L. B.; HOWELL R. D.; BELLENGER, D. N. Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, n. 6, p. 35-48, May 1986.

CHOWDHURY, J. The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort. **Journal of Marketing Research**, n. 30, p. 28-41, Feb. 1993.

CHURCHILL JR, G. A. et al. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 103-18, May 1985.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração : um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRAR, L. J. et al. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007. 542 p

COUGHLAN, A. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRAVENS, D. W. et al. Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems. **Journal of Marketing**, p. 47-59, Oct. 1993.

DeCARLO, T.; TEAS, R. K.; McELROY, J. C. Salesperson Performance Attribution Processes and the Formation of Expectancy Estimates. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XVII, n. 3, p. 1-17, 1997.

DUBINSKY, A. J.; SKINNER S. J. Going the Extra Mile: Antecedents of Salespeople's Discretionary Effort. **Industrial Marketing Management**, n. 31, p. 589-598, Oct. 2002.

FRANKE, G. R.; PARK, J. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, 43, p. 693-702, Nov. 2006.

FU, F. Q. Effects of Salesperson Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: a Growth Curve Modeling Approach. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 17, n. 1, p. 7-20, 2009.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.

GEIGER, S.; TURLEY, D. The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople's Relational Competencies. **Journal of Marketing Management**, 22, p. 827-851, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471 p.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 698 p.

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**, v. 44, p. 13-26, 2001.

HUNTLEY, J. K. Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. **Industrial Marketing Management**, 35, p. 703-714, 2006.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INGRAM, T. N.; BELLENGER, D. N. Personal and Organizational Variables: Their relative effect on reward valences of industrial salespeople. **Journal of Marketing Research**, n. 20, p. 198-205, 1983.

INGRAM, T. N. et al. **Gerenciamento de Vendas: Análise e Tomada de Decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INGRAM, T. N.; LaFORGE, R.W.; LEIGH, T. W. Selling in the New Millenium: a joint agenda. **Industrial Marketing Management**, 31, n. 6, p. 559-567, Oct. 2002.

INGRAM, T. N.; LEE, S. L.; SKINNER, S. J. An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 25-33, 1989.

JARAMILLO, F.; GRISAFFE, D. B. Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights From a Longitudinal Model in Direct Selling. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. XXIX, n. 2, p. 167-178, 2009.

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

JARAMILLO, F. et al. Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, n. 27, p. 59-74, 2007.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. XXVIII, p. 190-201, May 1991.

JAWORSKI, B. J.; MacINNIS, D. J. Marketing Jobs and management Controls: Toward a Framework. **Journal of Marketing Research**, 26, p. 406-419, Nov. 1989.

JONES, G. R. Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomer's Adjustments to Organizations. **Academy of Management Journal**, n. 29, p. 262-279, 1986.

JUDGE, T. A. et al. Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. **Journal of Applied Psychology**, n. 92, p. 107-127, 2007.

KLINE, R. B. **Principles and Practices of Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOHLI, A. K. Effects of Supervisory Behavior The Role of Individual Differences Among Salespeople. **Journal of Marketing**, 53, p. 40-50, Oct., 1989.

KOHLI, A. K.; SHERVANI, T. A.; CHALLAGALLA, G. N. Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. **Journal of Marketing Research**, v. XXXV, p. 263-274, May 1998.

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

LAWSHE, C. H. A Quantitative Approach to Content Validity. **Personnel Psychology**, 28, p. 563-575, 1975.

LEE, C.; GILLEN, D. J. Relationships of Type A Behavior Pattern, self-efficacy perceptions on sales performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p. 75-81, Jan. 1989.

LEIGH, T.W.; MCGRAW, P.F. Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: a script-theoretic investigation. **Journal of Marketing**, v. 53, p.16-34, Jan. 1989.

LEME, G. A. Auto-eficácia, Competitividade e Esforço como Fundamento do Resultado em Vendas, **XI SEMEAD**, São Paulo, ago. 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=124>. Acesso em: 23 maio 2011.

LEONG, S. M.; BUSCH, P.S.; ROEDDER, J. D. Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. XXVI, p. 164-78, May 1989.

LEVY, M.; SHARMA, A. Adaptative Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education. **Journal of Business Research**, n. 31, 1994

LOCKE, E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, 3, p. 157-189, May 1968.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, 62, p. 87-9, July 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATSUO, M.; KUSUMI, T. Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 7/8, p. 840-85, 2002.

McDANIEL, M. A.; SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. Job experiences correlates of job performance. **Journal of Applied Psychology**, n. 2, p. 327-330. 1988

MENGUC, B.; BARKER, T. Re-examining fields sales unit performance. Insights from the resource-based view and dynamic capabilities perspective. **European Journal of Marketing**, v. 39 No. 7/8, p. 885-909, 2005.

MONEY, R. B.; GRAHAM, J. L. Salesperson Performance, Pay and Job Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in the United States and Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 149-172, 1999.

PERKINS, W.S.; RAO, R.C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p. 1-10, Feb. 1990.

PLOTKIN, H. M. What Makes a Successful Salesperson? **Training and Development Journal**, n. 41, p. 54-56, 1987.

QUIGLEY JR, C. J.; BINGHAM JR, Frank G. Sales Force Control System Outcomes: A Comparison of the Beliefs of Salespeople and Sales Managers. **The Journal of Marketing Management**, v. 9, Issue 2, p. 73-83, 1999.

QUIÑONES, M. A.; FORD, J. K.; TEACHOUT, M. S. The Relationship Between Work Experience and Job Performance: a Conceptual And Meta-Analytic Review. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 887-910, 1995.

RANGARAJAN, D.; JONES, E.; CHIN, W. Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage Among Salespeople. **Industrial Marketing Management**, n. 34, p. 345-354, 2005.

RAPP, A.; AGNIHOTRI, R.; FORBES, Lukas P. The Sales Force Technology-Performance Chain: The Role of Adaptative Selling and Effort. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXVIII, n. 4, p. 335-350, 2008.

RAYMOND, M. A.; TANNER JR, J. F. The Role and Importance of the Salesperson in Creating a Competitive Advantage. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 2, n. 3, p. 126-137, 1994.

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

RICH, G. et al. Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, n. 19, p. 41-52, 1999.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAGER, J. K.; JOHNSTON, M. W. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, n. 9, p. 30-4, 1999.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**, n. 19, p. 343-351, Aug. 1982.

SCHMIDT, F.L.; HUNTER, J.E.; OUTERBRIDGE, A. N. Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 432-439, 1986.

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**, n. 2, p. 15-28, 1994.

SIDRA - SISTEMA IBGE DE RECUPERAÇÃO AUTOMÁTICA. **Pesquisa Anual de Comércio**. 2008. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/comerc/>>. Acesso em: 23 maio 2011.

SINGH, J. Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. **Journal of Marketing**, 62, p. 69-86, July 1998.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. **Journal of Marketing Research**, n. 27, p. 61-69, Feb. 1990.

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS F. Self-efficacy and Work Related Performance: A Meta Analysis. **Psychological Bulletin**, n. 124, p. 240-261, 1998.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STEVEN, W.; RAO, R. C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. **Journal of Marketing Research**, n. 27, p. 1-10, Feb. 1990.

SUJAN, H. Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of salespeople's Motivation. **Journal of Marketing Research**, n. 23, p. 41-49, Feb.1986.

SUJAN, H.; WEITZ, B.A.; KUMAR, N. Learning, orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 39-52, July 1994.

SUJAN, H.; SUJAN, M.; BETTMAN, J. R. Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. XXV, P. 81-6, Feb. 1988.

SZYMANSKI, D. M. Determinants of Selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to personal selling concept. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 64-77, Jan. 1988.

SZYMANSKI, D. M.; CHURCHILL JR, G.A. Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. XXVII, p. 163-74, May 1990.

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**, Aug. 2010.

VINCHUR, A. et al. A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. **Journal of Applied Psychology**, 83, p. 586-5, July 1998.

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**, 38, p. 32-44, 2009.

WALKER JR, O.; CHURCHILL JR, G. A.; FORD, N. M. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, **Journal of Marketing Research**, 14, p. 158, May 1977.

WANG, G.; NETEMEYER, C. R. The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy and Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 30, p. 217-228, 2002.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEISS, H. M. Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. v. 1, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50. Oct. 1986

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS ESPECIALISTAS.

Prezado Sr. (nome)

Como aluno do curso de Mestrado em Administração da Unisinos/RS, sob a orientação do professor Dr. Celso Matos, estou escrevendo minha dissertação buscando estudar o impacto da experiência no desempenho de vendedores.

A proposta da pesquisa é a de testar no Brasil um modelo desenvolvido e aplicado nos EUA. Para que isso seja possível as escalas e perguntas precisam ser adaptadas ao contexto brasileiro e, mais especificamente, ao contexto da área comercial de um distribuidor atacadista. Para tanto o ideal é que essa escala seja avaliada por especialistas que atuam nesse segmento.

Assim, convido-o a participar como avaliador do questionário/escala que foi construído até agora. Este questionário, após finalizado, será aplicado a vendedores e representantes comerciais autônomos de distribuidores atacadistas no Brasil.

As questões estão agrupadas de acordo com seu significado em conjunto, ou construto, e para cada questão será necessário que você avalie a relevância da mesma para explicar o tema em questão. Após a leitura e análise de cada pergunta marque, por favor, se você a considera essencial; útil, mas não essencial; ou irrelevante. Sinta-se à vontade também para opinar sobre as questões apresentadas. Fique à vontade também para tecer seus comentários e sugestões sobre as questões.

Em caso de indisponibilidade para realizar esta atividade, por favor, responda a este e-mail apenas informando que **não terá condições de analisar o questionário**.

Caso você tenha condições e interesse em responder, por favor, o faça com a maior brevidade possível para que o trabalho possa prosseguir a partir das suas considerações.

Desde já agradeço a sua grande contribuição para meu trabalho de pesquisa.

Construto: AUTO EFICÁCIA

Auto eficácia é a confiança que o vendedor tem em si e na sua habilidade para executar as atividades de vendas. Este construto é composto pelas habilidades técnicas, pelo conhecimento e pela orientação do vendedor.

Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).

HABILIDADES TÉCNICAS	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
1. Sou um bom vendedor.			
2. Tenho dificuldade em pressionar o cliente.			
3. Sei o que deve ser feito durante uma venda.			
4. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.			
5. Descubro facilmente o que os clientes desejam.			
6. Tenho facilidade de expressar minha opinião junto aos clientes.			
11. Utilizo contatos existentes para conquistar novos clientes			
12. Abordo o cliente de forma clara e concisa			
13. Esclareço dúvidas e procuro satisfazer os objetivos dos			

clientes			
CONHECIMENTO	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
7. Conheço os procedimentos da empresa			
8. Conheço os produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes			
9. Conheço a linha de produtos e características e benefícios de cada produto			
10. Conheço a forma como os clientes compram			
22. Basicamente, utilizo a mesma abordagem com a maioria dos clientes.			
23. Modifico meu estilo de venda a cada situação.			
24. Gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes.			
25. Acredito que cada cliente requer uma abordagem única.			
26. Ao perceber que minha abordagem de vendas não está surtindo efeito, consigo adotar outra abordagem com facilidade.			
27. Trato todos os clientes praticamente da mesma maneira.			
ORIENTAÇÃO: CLIENTE E/OU MERCADO	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
14. Procuo descobrir quais são as necessidades do cliente			
15. Um bom funcionário deve agir baseado no que é melhor para o cliente.			
16. Ofereço o produto/serviço que melhor se adapte ao problema do cliente.			
17. Tento vender o máximo possível, em vez de satisfazer o cliente.			
18. Ao descrever um produto ao cliente, preciso exagerar em suas qualidades.			
19. Tento vender ao cliente tudo o que puder convencê-lo a comprar, mesmo sendo uma quantidade acima do razoável.			
20. Crio uma imagem extremamente favorável do produto para que pareça o melhor possível.			
21. Decido qual produto/serviço oferecer baseado no meu poder de convencimento do cliente e não na satisfação que o cliente poderá ter a longo prazo.			
ORIENTAÇÃO: RESULTADO E/OU APRENDIZADO	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
28. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.			
29. Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com clientes.			
30. É fundamental para um vendedor é a melhoria contínua das técnicas de vendas.			
31. Eu me esforço bastante para aprender coisas novas sobre vendas.			
32. Para mim, é importante aprender com todas as minhas experiências como vendedor.			
33. Aprender a ser um vendedor melhor é de extrema importância para mim.			
34. Fechar uma venda difícil é muito gratificante.			
35. Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem.			
36. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.			

Construto: DESEMPENHO

É a percepção do vendedor sobre o resultado do seu trabalho de vendas.

Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).

DESEMPENHO	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
37. Contribuo para que a empresa conquiste uma boa participação de mercado.			
38. Vendo os produtos com alta margem de lucros.			
39. Gero vendas lucrativas.			
40. Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.			
41. Identifico e vendo para os principais clientes da minha região			
42. Supero as metas de vendas.			
43. Ajudo o supervisor/gerente de vendas a superar as metas dele			
44. Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses			
45. Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses			
45. Estou satisfeito com o crescimento da minha comissão nos últimos 12 meses			
47. Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas			

Construto: COMPETITIVIDADE

É definida como sendo a necessidade da concorrência interpessoal, a vontade de vencer e de ser melhor do que os outros.

Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).

COMPETITIVIDADE	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
82. É muito importante que meu supervisor me veja como um(a) bom (boa) vendedor(a).			
83. Desejo muito que meus colegas me considerem um(a) bom (boa) vendedor(a).			
84. Fico muito feliz quando meu desempenho supera o de outros vendedores na empresa.			
85. Sempre tento conversar com meu gerente sobre os meus resultados			
86. Passo bastante tempo comparando meu desempenho com o de outros vendedores.			

87. Faço auto-avaliações utilizando os critérios do meu supervisor.			
88. Se meu desempenho é inferior aos outros vendedores me esforço mais para superá-los			

Construto: ESFORÇO

É definido como sendo a quantidade e a qualidade do tempo e da energia despendido nas atividades de vendas. Compõem esse item a orientação e o *feedback* proporcionado pelos gerentes/supervisores, o quanto os vendedores tem consciência da importância do resultado e do comportamento para vendas.

Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).

ORIENTAÇÃO E FEEDBACK DOS GERENTES OU SUPERVISORES	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
48. Meu gerente me informa sobre a expectativa de alcance das metas de volume de vendas ou participação de mercado.			
49. Recebo feedback se estou ou não atingindo as metas esperadas para volume de vendas ou participação de mercado.			
50. Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo desempenhar.			
51. Meu gerente monitora minhas atividades de vendas.			
52. Meu gerente me informa se correspondo ou não às expectativas em atividades de vendas.			
60. Meu gerente me avisa quando acredita que estou produzindo bons resultados.			
61. Meu gerente me informa quando está frustrado com os meus resultados			
62. Quando pensa que fiz algo errado meu gerente conversa comigo a respeito.			
63. Meu gerente faz um bom trabalho ao me ajudar a desenvolver meu potencial.			
64. Gosto de trabalhar com meu gerente de vendas.			
65. Meu gerente está preocupado demais com o próprio sucesso para se importar com minhas necessidades.			
66. Meu gerente acredita que eu tenha o que preciso para realizar meu trabalho.			
67. Tento corrigir as deficiências apontadas por meu gerente em meus resultados de vendas.			
68. Acredito que o feedback de meu gerente sobre como melhorar as vendas é muito útil.			
69. Minha tendência é desconsiderar os comentários de meu gerente em relação ao alcance de metas.			
70. Ignoro as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas.			
CONSCIÊNCIA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RESULTADO E DO COMPORTAMENTO	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
53. Minhas metas de desempenho são claras e inequívocas.			
54. Sei exatamente que resultados esperam de mim.			
55. Sei quais resultados devo atingir neste trabalho.			
56. Não tenho certeza sobre a maneira "correta" de realizar meu trabalho.			

57. Preciso de mais informações para realizar meu trabalho.			
58. Há poucas diretrizes e políticas para me auxiliar.			
59. Sei exatamente como devo realizar meu trabalho.			
FORMA DE TRABALHO DO VENDEDOR	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
71. Começo a trabalhar sem despender muito tempo com planejamento.			
72. Faço uma lista dos passos necessários para o fechamento da venda “pelo menos nos principais clientes”.			
73. Penso em estratégias às quais posso recorrer caso ocorram problemas em uma interação de vendas.			
74. Mantenho um registro organizado de meus clientes.			
75. Defino metas pessoais para cada visita.			
76. A cada semana, faço um planejamento do que preciso fazer.			
77. Planejar é uma perda de tempo “já que não posso prever o que vai acontecer”.			
78. Trabalho por várias horas para atingir minhas metas de vendas.			
79. Não desisto facilmente ao lidar com um cliente para quem é difícil vender.			
80. Trabalho incansavelmente até conseguir que o cliente feche a compra.			

QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO

São questões que tem por objetivo identificar a experiência acumulada pelo vendedor. A identificação (código de vendedor) é opcional.

Complete, por favor, as afirmações abaixo com as informações que completam seu perfil		
Seu código de Vendedor/RCA (opcional): _____		
Idade:		
<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> De 26 até 35 anos	<input type="checkbox"/> De 36 até 45 anos
<input type="checkbox"/> De 46 até 55 anos	<input type="checkbox"/> De 56 até 65 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 65 anos
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		
Tempo de trabalho EM VENDAS na empresa em que trabalha atualmente		
<input type="checkbox"/> Menos de 3 anos	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 6 anos
Tempo de trabalho EM VENDAS somando todas as empresas onde você já trabalhou		
<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos
Tempo de trabalho somando todas as empresas onde você já trabalhou		
<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (*nome*)

Estou no último semestre do meu curso de Mestrado em Administração da Unisinos/RS e, sob a orientação do professor Dr. Celso Matos, estou escrevendo minha dissertação buscando estudar os influenciadores do desempenho de vendedores.

A proposta da pesquisa é a de testar no Brasil um modelo desenvolvido e aplicado nos EUA. Para que isso seja possível, as escalas e perguntas precisam ser adaptadas ao contexto brasileiro e, mais especificamente, ao contexto da área comercial de um distribuidor atacadista. Para tanto o ideal é que essa escala seja avaliada por especialistas que atuam nesse segmento.

Assim, convido-o a participar como avaliador do questionário/escala que foi construído até agora. Este questionário, após finalizado, será aplicado a vendedores e representantes comerciais autônomos de distribuidores atacadistas no Brasil.

As questões estão agrupadas de acordo com seu significado em conjunto, ou construto, e para cada questão será necessário que você avalie a relevância da mesma para explicar o tema em questão. Após a leitura e análise de cada pergunta marque, por favor, se você considera a PERGUNTA essencial; útil, mas não essencial; ou irrelevante. Fique à vontade também para tecer seus comentários e sugestões sobre as questões.

Em caso de indisponibilidade para realizar esta atividade, por favor, responda a este e-mail apenas informando que não terá condições de analisar o questionário.

Caso você tenha condições e interesse em responder, por favor, o faça com a maior brevidade possível para que o trabalho possa prosseguir a partir das suas considerações. A seguir o link da pesquisa para que você possa responder ao questionário. É muito simples e o tempo necessário deverá ser algo entre 5 a 10 minutos.

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=cGIRSU1GWFFWZXdoRUIhTVNYaUdkQXc6MQ>

Desde já agradeço a sua grande contribuição para meu trabalho de pesquisa.

Um abraço.

ps.: se preferir em anexo vai o mesmo questionário, em formato do WORD. Podes respondê-lo, salvar e enviar.

Atenciosamente,
Paulo H. Donassolo

APÊNDICE C – TEXTO DO E-MAIL ENVIADO AOS VENDEDORES

Prezados Profissionais de Vendas da Empresa (nome da empresa)

Estou na fase final do curso de Mestrado em Administração e meu tema de pesquisa é sobre o trabalho de vendedores de atacados e distribuidores. Para isso estou convidando você a participar desta pesquisa como entrevistado. As conclusões obtidas a partir das respostas serão apresentadas como meu trabalho de conclusão de curso.

Para colaborar é só responder a este e-mail, com a sua opinião para cada afirmação abaixo. Você poderá responder o questionário de três formas:

1. Abaixo está o link do formulário de pesquisa que você poderá utilizar para responder via internet. É só clicar em cima do link OU copiar para o seu navegador.

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEIwS2kyZXN1OUI0T0NYT3poM2ZFRkE6>

MQ

2. O mesmo questionário está em anexo neste e-mail, Você pode salvar na sua máquina, preencher marcando um X para cada linha e me enviar.

3. O questionário também está colocado no corpo deste e-mail (abaixo deste texto).

Responder essa pesquisa não levará mais do que 10 minutos. Ao terminar você deve enviar um e-mail para donassolo@yahoo.com.br com o formulário respondido. IMPORTANTE: responda a todas as perguntas.

Sua ajuda respondendo a este questionário será muito importante para o meu trabalho e desde já agradeço.

Um grande abraço e muito obrigado!

Paulo Donassolo

Exemplo de preenchimento:

Utilize a escala para indicar o seu grau de Discordância ou de Concordância com cada uma das afirmativas abaixo. Marque com X a resposta que você considera mais adequada.	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1. Sou um bom vendedor.	1	2	3	4	5	6xx	7
2. Sei o que deve ser feito durante uma venda.	1	2	3	4	5xx	6	7
3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	1	2	3xx	4	5	6	7

APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado entrevistado.							
<p>Esta pesquisa está sendo desenvolvida como parte da conclusão do curso de Mestrado em Administração da UNISINOS/RS e tem como objetivo pesquisar alguns aspectos sobre o trabalho do vendedor. A pesquisa leva em torno de 15 minutos e suas respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos garantindo-se o sigilo sobre as mesmas.</p> <p>Agradeço a sua colaboração!</p>							
<p>Para responder, faça uma avaliação sobre os aspectos relacionados ao seu trabalho de vendas. Utilize a escala abaixo para indicar seu grau de discordância ou de concordância com cada uma das afirmações a seguir.</p>							
1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Parcialmente	4 Não Discordo Nem Concordo	5 Concordo Parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente	
<p>Utilize a escala para indicar o seu grau de Discordância ou de Concordância com cada uma das afirmativas abaixo. Marque com um X a resposta que você considera mais adequada.</p>							
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1. Sou um bom vendedor.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sei o que deve ser feito durante uma venda.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho dificuldade em convencer um cliente cuja opinião seja diferente da minha.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tenho facilidade de expressar minha opinião junto aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esclareço dúvidas procurando satisfazer os objetivos dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
6. Conheço os produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
7. Conheço a linha de produtos e características e benefícios de cada produto que vendo	1	2	3	4	5	6	7
8. Basicamente, utilizo a mesma abordagem com a maioria dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Modifico meu estilo de venda a cada situação.	1	2	3	4	5	6	7
10. Ao perceber que minha abordagem de vendas não está surtindo efeito, consigo adotar outra abordagem com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Trato todos os clientes praticamente da mesma maneira.	1	2	3	4	5	6	7
12. Procuo descobrir quais são as necessidades do cliente	1	2	3	4	5	6	7
13. Um bom funcionário deve agir baseado no que é melhor para o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ofereço o produto/serviço que melhor se adapte ao problema do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
15. Tento vender ao cliente tudo o que puder convencê-lo a comprar, mesmo sendo uma quantidade acima do razoável.	1	2	3	4	5	6	7
16. Crio uma imagem extremamente favorável do produto para que pareça o melhor possível.	1	2	3	4	5	6	7
17. Acredito que não há quase nada de novo para se aprender sobre vendas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu me esforço bastante para aprender coisas novas sobre vendas.	1	2	3	4	5	6	7
20. Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem.	1	2	3	4	5	6	7
21. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

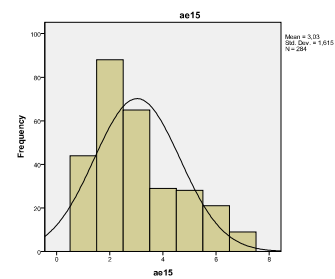
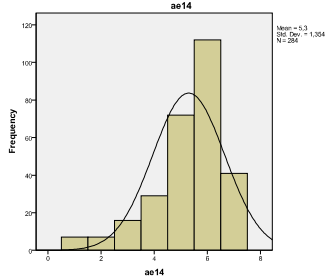
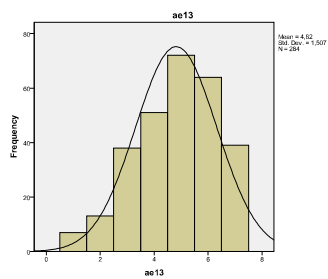
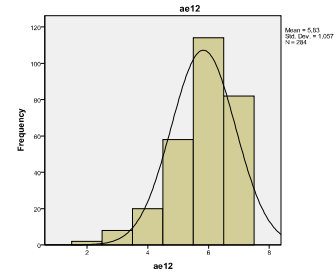
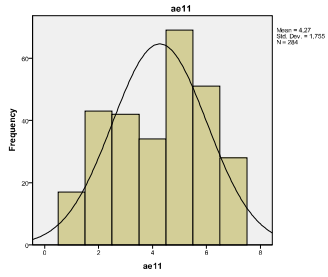
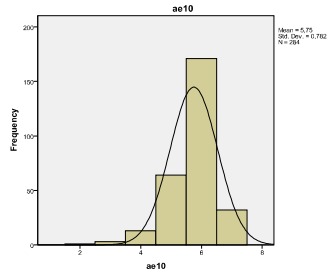
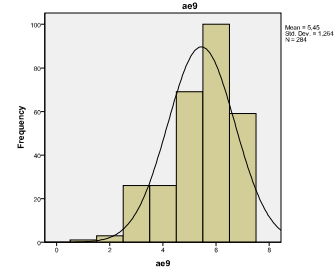
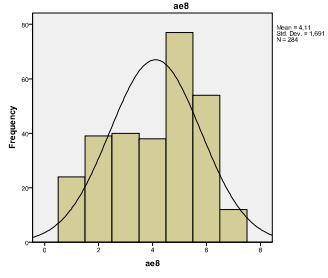
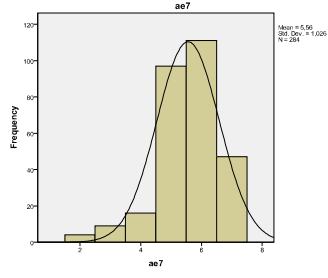
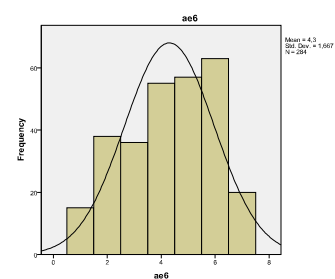
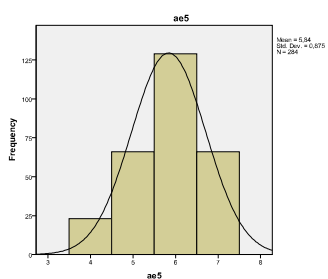
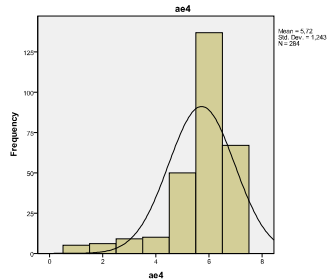
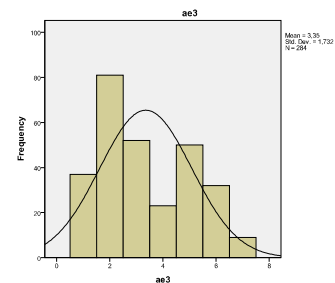
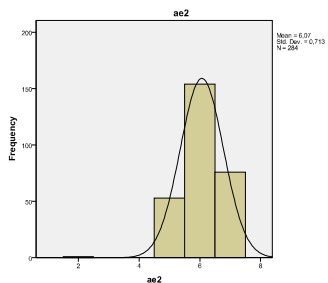
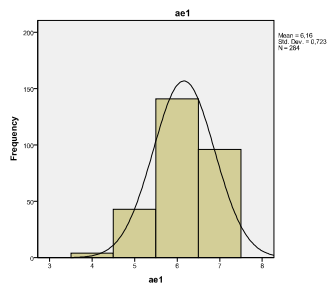
Segue

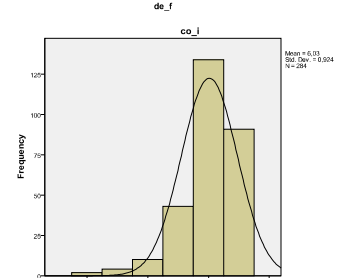
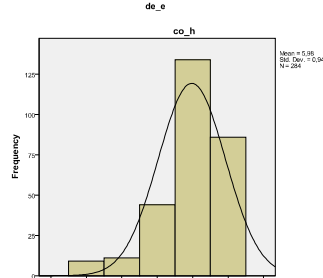
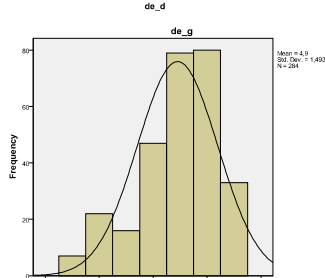
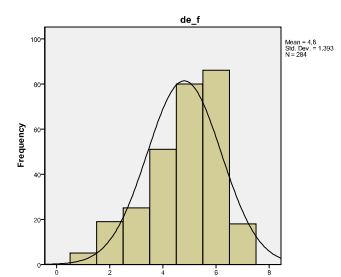
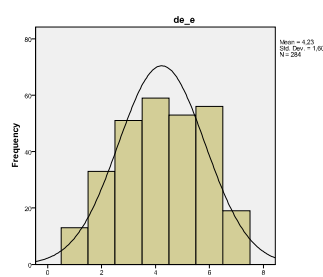
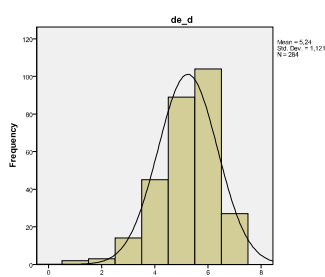
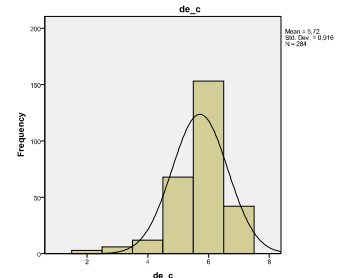
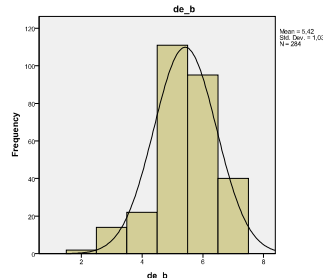
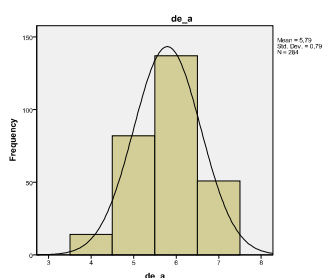
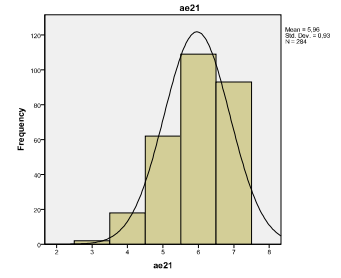
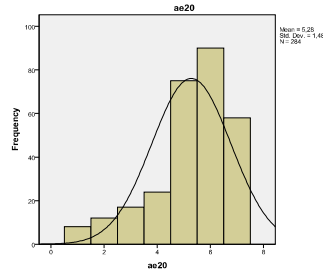
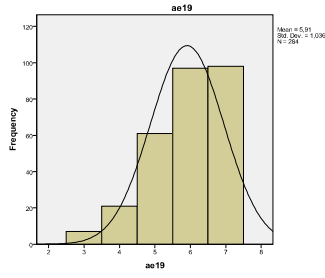
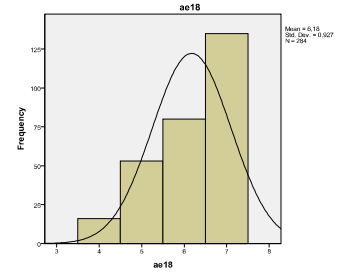
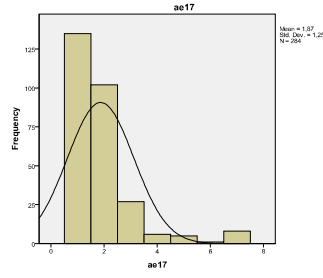
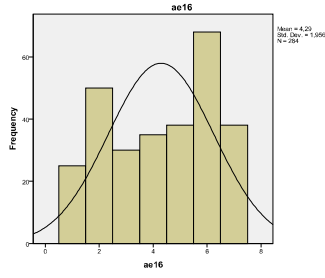
22. Utilize a escala para indicar o seu grau de Discordância ou de Concordância com cada uma das afirmativas abaixo. Marque com um X a resposta que você considera mais adequada.	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
a) Gero vendas lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
b) Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
c) Identifico e vendo para os principais clientes da minha região	1	2	3	4	5	6	7
d) Supero as metas de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
e) Estou satisfeito com a minha comissão dos últimos 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
f) Estou satisfeito com o meu desempenho nos últimos 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
g) Nos últimos 12 meses atingi a minha meta de vendas	1	2	3	4	5	6	7
h) É muito importante que meu supervisor me veja como um(a) bom (boa) vendedor(a).	1	2	3	4	5	6	7
i) Fico muito feliz quando meu desempenho supera o de outros vendedores na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
j) Sempre tento conversar com meu gerente sobre os meus resultados	1	2	3	4	5	6	7
k) Passo bastante tempo comparando meu desempenho com o de outros vendedores.	1	2	3	4	5	6	7
l) Se meu desempenho é inferior aos outros vendedores me esforço mais para superá-los	1	2	3	4	5	6	7
23. Utilize a escala para indicar o seu grau de Discordância ou de Concordância com cada uma das afirmativas abaixo. Marque com um X a resposta que você considera mais adequada.	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e nem	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
a) Meu gerente me informa sobre a expectativa de alcance das metas de volume de vendas ou participação de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
b) Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo desempenhar.	1	2	3	4	5	6	7
c) Tento corrigir as deficiências apontadas por meu gerente em meus resultados de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
d) Acredito que o feedback de meu gerente sobre como melhorar as vendas é muito útil.	1	2	3	4	5	6	7
e) Utilizo as sugestões de meu gerente sobre como melhorar as vendas.	1	2	3	4	5	6	7
f) Minhas metas de desempenho são claras	1	2	3	4	5	6	7
g) Sei exatamente que resultados esperam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
h) Sei quais resultados devo atingir neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
i) Preciso de mais informações para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
j) Sei exatamente como devo realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
k) Faço uma lista dos passos necessários para o fechamento da venda "pelo menos nos principais clientes".	1	2	3	4	5	6	7
l) Penso em estratégias às quais posso recorrer caso ocorram problemas em uma interação de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
m) Defino metas pessoais para cada visita.	1	2	3	4	5	6	7
n) A cada semana, faço um planejamento do que preciso fazer.	1	2	3	4	5	6	7
o) Trabalho por várias horas para atingir minhas metas de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
p) Trabalho incansavelmente até conseguir que o cliente feche a compra.	1	2	3	4	5	6	7

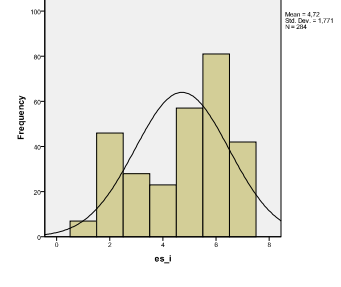
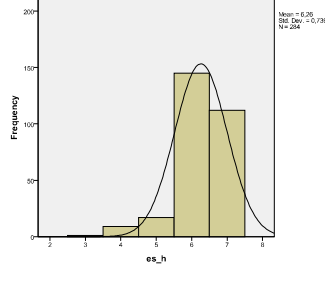
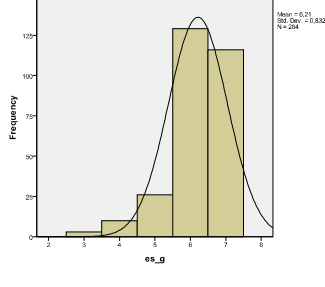
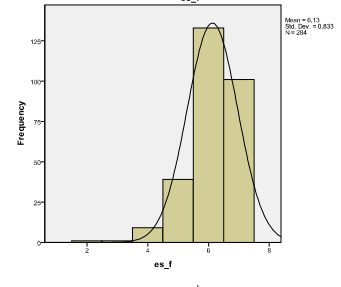
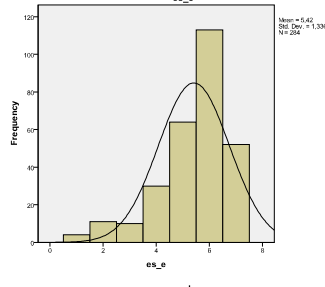
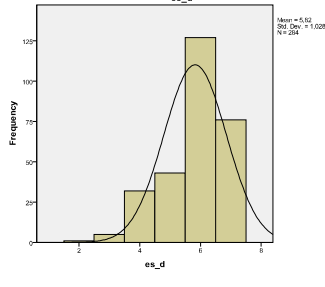
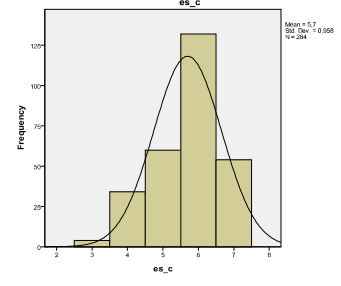
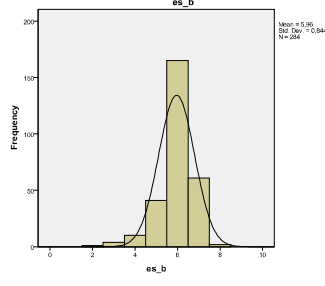
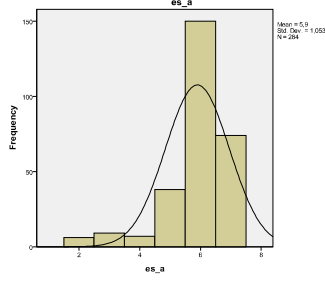
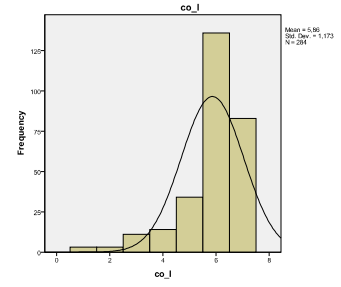
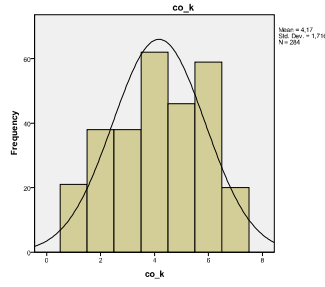
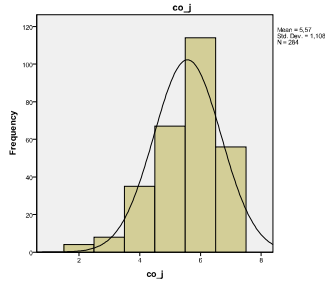
segue

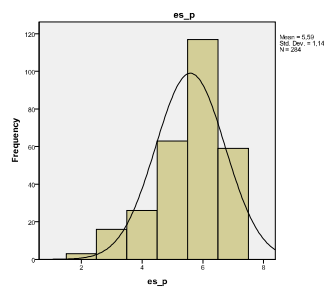
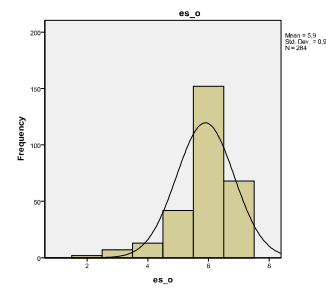
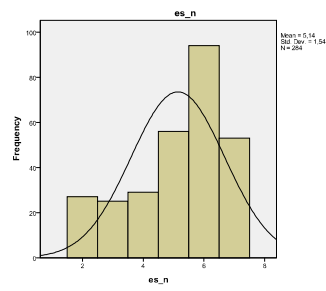
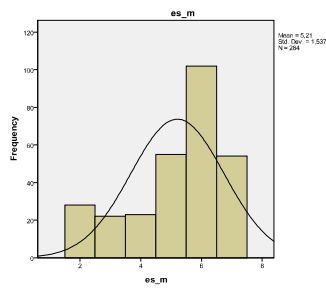
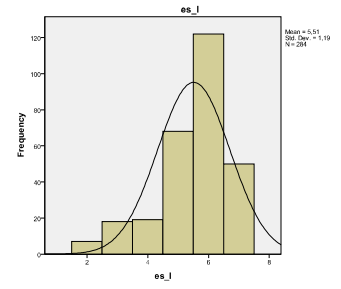
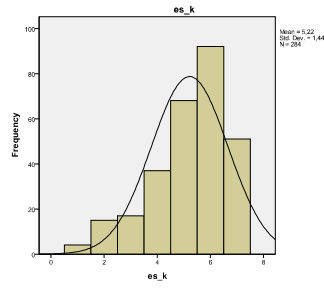
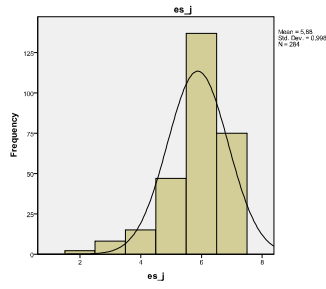
Complete, por favor, as questões a seguir com as informações que ajudarão a complementar o seu perfil como profissional de vendas.		
I) Seu código de Vendedor/RCA: _____		
II) Sua idade:		
a. () Até 25 anos	b. () De 26 até 35 anos	c. () De 36 até 45 anos
d. () De 46 até 55 anos	e. () De 56 até 65 anos	f. () Acima de 65 anos
III) Seu sexo:		
a. () Masculino	b. () Feminino	
IV) Seu tempo de trabalho EM VENDAS na empresa em que trabalha atualmente		
a. () Menos de 3 anos	b. () Entre 3 e 5 anos	c. () Acima de 6 anos
V) Seu tempo de trabalho EM VENDAS somando todas as empresas onde você já trabalhou		
a. () Menos de 5 anos	b. () Entre 5 e 10 anos	c. () Acima de 10 anos
VI) Seu tempo de trabalho TOTAL em todas atividades somando todas as empresas onde você já		
a. () Menos de 5 anos	b. () Entre 5 e 10 anos	c. () Acima de 10 anos
VII) Seu Grau de Escolaridade		
a. () 1º. Grau Incompleto	b. () 1º. Grau Completo	
c. () 2º. Grau Incompleto	d. () 2º. Grau Completo	
e. () Superior incompleto	f. () Superior completo	
g. Outro: _____		
Muito obrigado pela sua participação!		

APÊNDICE E – GRÁFICOS DE NORMALIDADE

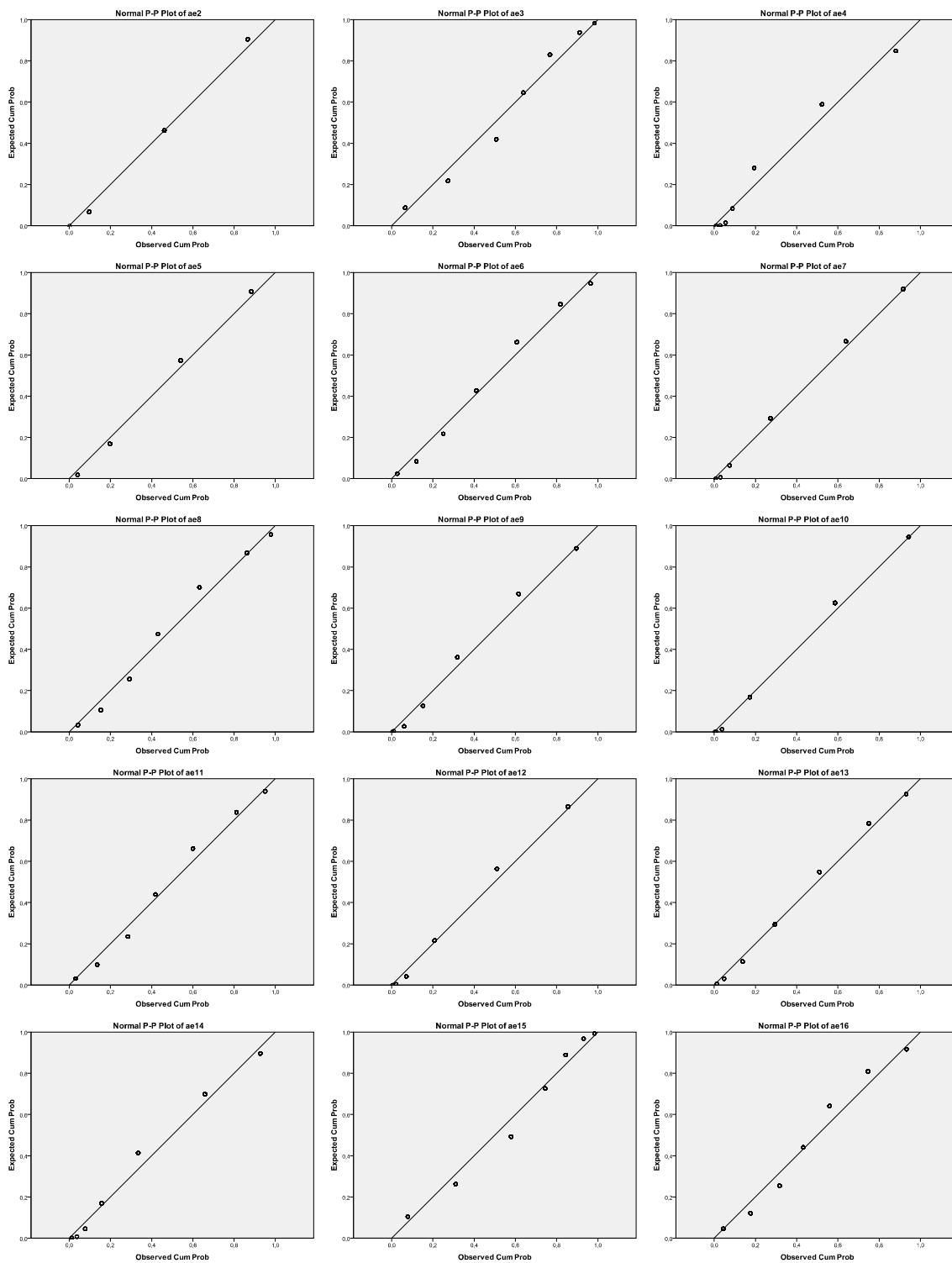


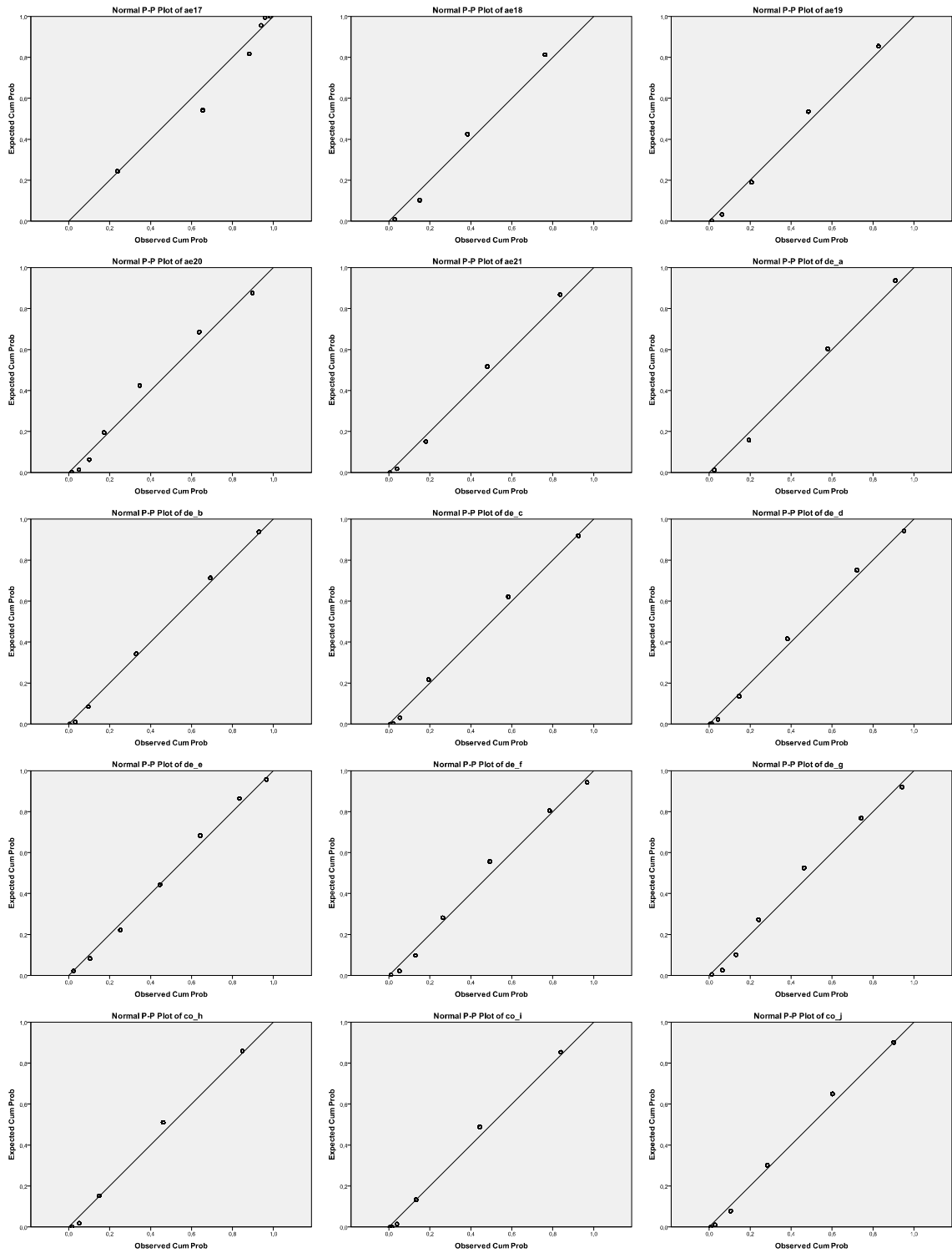


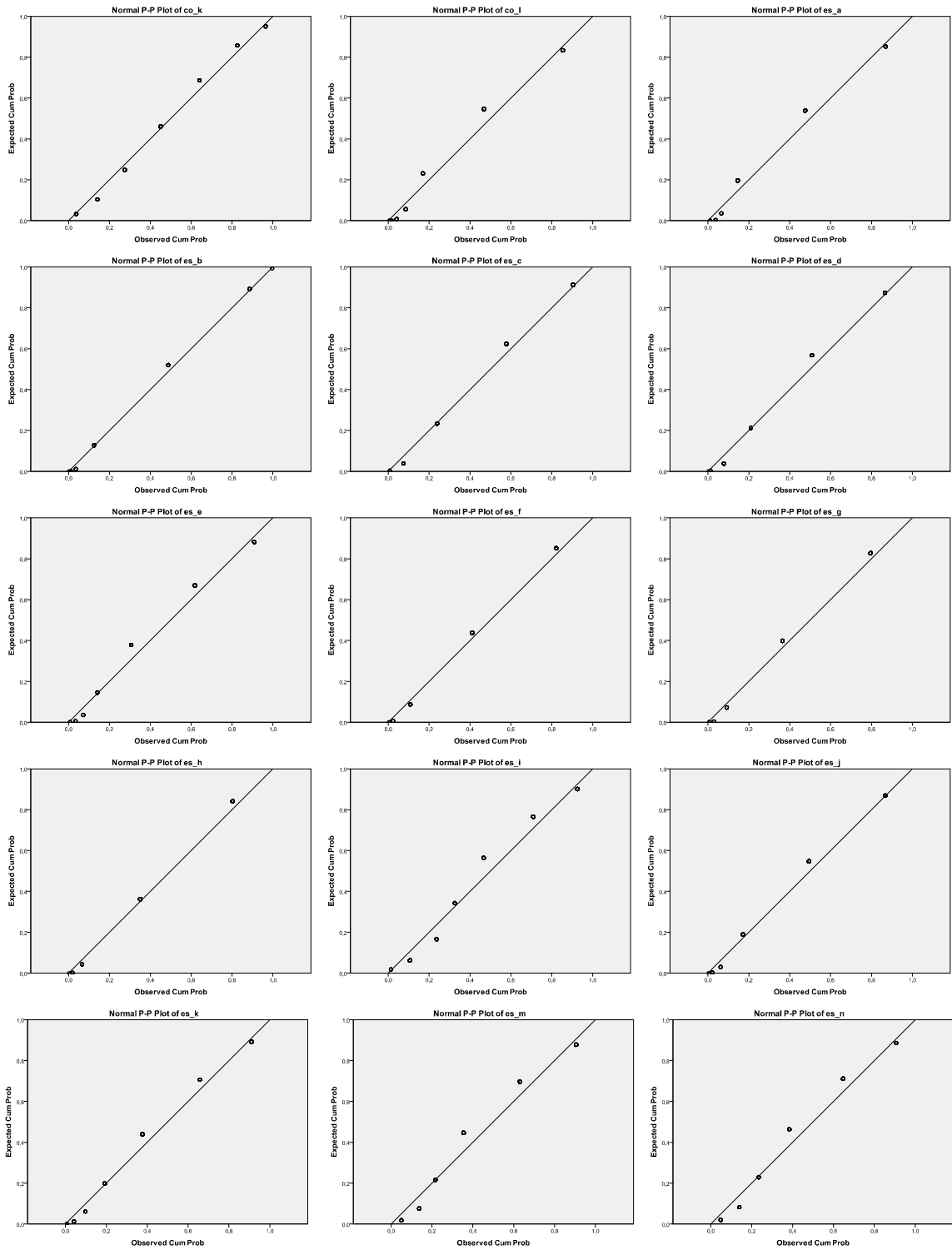


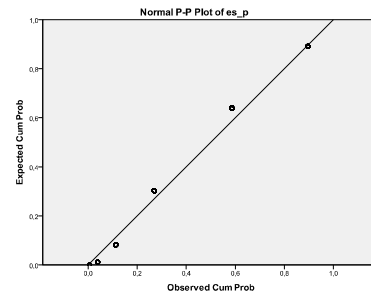
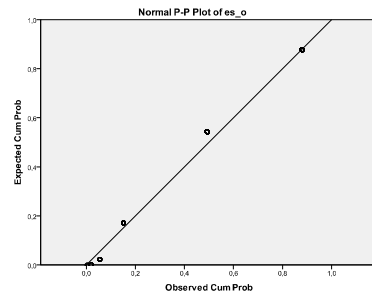


APÊNDICE F – GRÁFICOS DE DISPERSÃO









APÊNDICE G – VALORES DE ASSIMETRIA E CURTOSE

	ae1	ae2	ae3	ae4	ae5	ae6	ae7	ae8	ae9	ae10	ae11	ae12
Assimetria	-,475	-,688	,395	-1,751	-,412	-,281	-,854	-,318	-,774	-1,089	-,209	-,961
Erro padrão	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145
Curtose	-,223	2,563	-1,049	3,645	-,471	-,902	1,328	-,981	,101	2,653	-1,045	,880
Erro padrão	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288

	ae13	ae14	ae15	ae16	ae17	ae18	ae19	ae20	ae21
Assimetria	-,440	-1,177	,756	-,216	2,391	-,786	-,757	-1,055	-,614
Erro padrão	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145
Curtose	-,404	1,376	-,287	-1,298	6,663	-,479	-,021	,739	-,223
Erro padrão	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288

	de_a	de_b	de_c	de_d	de_e	de_f	de_g	co_h	co_i	co_j	co_k	co_l
Assimetria	-,218	-,559	-1,245	-,771	-,142	-,694	-,742	-1,125	-1,300	-,777	-,187	-1,687
Erro padrão	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145
Curtose	-,390	,494	2,802	,918	-,858	-,059	,013	1,452	2,711	,467	-,952	3,461
Erro padrão	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288

	es_a	es_b	es_c	es_d	es_e	es_f	es_g	es_h	es_i	es_j	es_k
Assimetria	-1,676	-1,128	-,574	-,859	-1,170	-1,099	-1,236	-1,144	-,489	-1,196	-,860
Erro padrão	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145	,145
Curtose	3,547	2,946	-,189	,363	1,300	2,179	1,955	2,102	-1,029	1,833	,260
Erro padrão	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288	,288

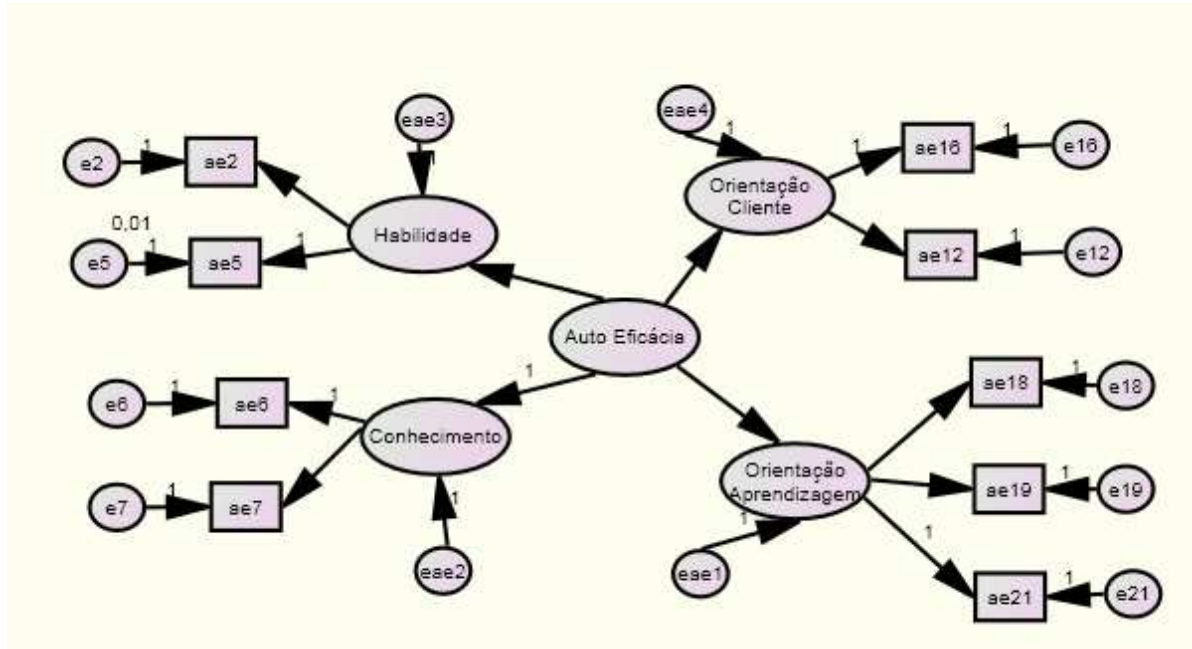
	es_l	es_m	es_n	es_o	es_p
Assimetria	-1,028	-,823	-,704	-1,326	-,861
Erro padrão	,145	,145	,145	,145	,145
Curtose	,819	-,360	-,547	2,574	,400
Erro padrão	,288	,288	,288	,288	,288

APÊNDICE H – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

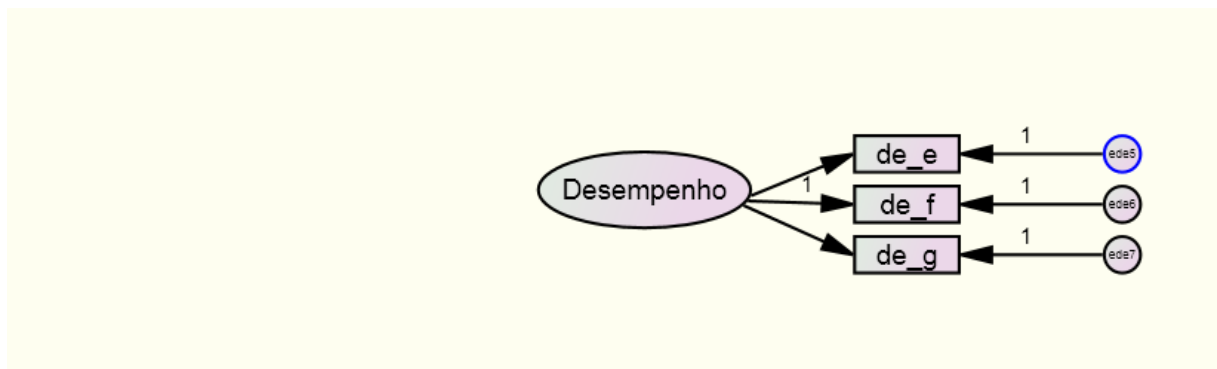
	ae1	ae2	ae3	ae4	ae5	ae6	ae7	ae8	ae9	ae10	ae11	ae12	ae13	ae14	ae15	ae16	ae17	ae18	ae19	ae20	ae21
ae1	1																				
ae2	,439	1																			
ae3	-,200	0	1																		
ae4	,171	,189	,075	1																	
ae5	,275	,414	-,007	,160	1																
ae6	,045	,132	,220	,128	,453	1															
ae7	,156	,224	-,064	,261	,436	,429	1														
ae8	,075	-,068	,035	-,078	-,119	-,155	-,033	1													
ae9	,046	,061	,139	,079	,299	,415	,264	-,205	1												
ae10	,276	,347	-,107	,157	,287	,253	,329	-,022	,185	1											
ae11	-,050	-,113	,237	-,102	-,112	-,016	,005	,464	-,094	,013	1										
ae12	,049	,137	,087	,171	,437	,503	,433	-,187	,406	,308	-,082	1									
ae13	-,113	-,074	,290	,018	,120	,297	,032	,158	,212	,042	,091	,267	1								
ae14	-,070	-,094	,082	-,152	,038	,186	,048	,115	,154	,113	,138	,218	,411	1							
ae15	-,125	-,035	,214	,053	,036	,168	,071	,212	-,011	-,022	,193	,069	,255	,071	1						
ae16	-,080	,059	,188	-,001	,290	,419	,166	-,053	,299	,145	-,051	,342	,229	,177	,365	1					
ae17	-,090	-,161	,281	-,003	-,052	,141	-,017	,279	,048	-,051	,196	-,076	,119	,021	,406	,094	1				
ae18	,101	,127	,007	,027	,436	,491	,275	-,208	,448	,212	-,162	,500	,269	,268	-,017	,408	-,248	1			
ae19	,152	,176	-,019	-,001	,397	,450	,308	-,186	,458	,281	-,060	,477	,164	,264	-,064	,385	-,154	,712	1		
ae20	-,111	-,081	,020	-,089	-,090	-,126	-,062	,287	-,015	,012	,231	-,073	,207	,190	,155	-,218	,120	-,033	-,031	1	
ae21	,072	,137	-,040	-,015	,388	,384	,260	-,071	,315	,361	-,063	,439	,235	,222	,053	,368	-,062	,520	,550	,044	1

	ae1	ae2	ae3	ae4	ae5	ae6	ae7	ae8	ae9	ae10	ae11	ae12	ae13	ae14	ae15	ae16	ae17	ae18	ae19	ae20	ae21
de a	,299	,307	-,094	,175	,381	,346	,401	-,012	,221	,339	-,123	,334	,104	,054	,035	,227	-,006	,301	,262	-,082	,355
de b	,129	,212	-,029	,122	,193	,127	,202	,113	,045	,362	,012	,156	,165	-,021	,018	,023	,064	,074	,119	,038	,223
de c	,014	,191	-,029	,080	,119	,123	,217	,054	,076	,173	-,122	,067	,091	,065	,192	,084	,060	-,037	-,042	,071	,099
de d	,206	,223	-,162	,066	,198	,120	,169	,038	,079	,117	-,011	,040	,066	,028	-,072	-,029	,027	-,020	-,015	-,057	,043
de e	,053	,008	,023	,020	,022	,113	,060	,156	,072	,119	,141	,075	,171	,374	,037	,041	,082	-,018	,059	,147	,077
de f	,063	,049	,066	,101	,084	,087	,078	,117	,018	,078	,152	,129	,188	,286	,095	,068	,119	-,006	,071	,156	,070
de g	,178	,275	,036	,157	,216	,127	,194	-,032	,056	,176	,004	,162	,121	-,009	-,019	,041	-,003	-,031	,033	-,012	,005
co h	,196	,117	-,046	,018	,063	,154	,138	,068	,130	,177	,025	,161	,113	,264	-,011	,190	-,122	,318	,282	-,015	,175
co i	,131	,185	-,019	,038	,185	,148	,088	,093	,152	,117	,028	,189	,143	,163	,035	,083	,058	,229	,228	,192	,248
co j	,111	,184	-,017	,037	,249	,323	,223	,014	,245	,235	,003	,174	,167	,113	,038	,149	,059	,266	,206	,015	,118
co k	-,027	-,047	,027	,022	-,069	-,067	-,009	,271	-,099	,031	,017	-,101	,248	,069	,256	-,008	,229	-,085	-,095	,311	-,020
co l	,080	,074	-,244	-,004	,095	,014	,035	,077	,111	,297	-,013	,081	,020	,083	,051	-,049	-,007	,009	,036	,196	,287
es a	,156	,136	-,344	,035	-,072	-,163	,004	,096	-,061	,068	-,083	-,063	-,088	,026	-,140	-,126	-,013	-,032	-,012	-,015	,086
es b	,023	,110	-,164	-,052	,106	,085	,093	-,007	,111	,166	-,014	,107	,027	-,004	-,095	,010	,015	,028	,117	,012	,232
es c	,024	,144	-,004	-,012	,333	,487	,248	-,082	,442	,158	-,118	,288	,187	,145	-,008	,317	-,018	,370	,342	-,037	,368
es d	,047	,142	-,038	,075	,334	,460	,265	-,135	,303	,195	-,174	,350	,187	,121	,073	,303	-,007	,351	,333	-,078	,351
es e	,001	,123	,054	-,047	,158	,289	,085	,086	,201	,134	,120	,175	,124	,002	,217	,252	,075	,203	,250	,051	,269
es f	,095	,098	-,226	,172	-,107	-,222	,109	,153	-,076	,061	,037	-,039	-,049	-,131	,018	-,230	-,028	-,199	-,162	-,018	-,021
es g	,143	,214	-,163	,068	-,010	-,111	,128	,167	,039	,159	,055	-,051	-,036	-,072	,011	-,041	-,055	-,045	-,039	,096	,102
es h	,154	,141	-,157	,095	,055	-,056	,082	-,012	,019	,076	-,013	-,025	,005	,032	-,003	-,036	-,097	,051	,040	,033	,056
es i	-,153	-,047	,268	-,151	,043	,175	-,156	,124	,175	,010	,143	,065	,227	,201	,053	,179	,041	,151	,082	,089	,118
es j	,227	,210	-,068	,107	,212	,177	,297	,135	,306	,201	,059	,148	,117	,042	,020	,136	,024	,137	,126	,013	,136
es k	,018	,154	,098	-,023	,314	,404	,092	-,024	,232	,180	,135	,254	,364	,398	,184	,292	,069	,289	,239	,113	,318
es l	,271	,301	-,020	,142	,433	,290	,281	-,040	,291	,366	,010	,311	,200	,179	,103	,283	,055	,289	,356	,058	,449
es_m	,066	,158	,160	,019	,401	,534	,217	-,134	,427	,299	-,043	,420	,279	,244	,066	,465	,031	,478	,494	-,041	,517
es_n	,021	,178	,102	,061	,442	,586	,272	-,159	,432	,234	-,088	,433	,258	,146	,150	,516	,096	,487	,406	-,127	,416
es_o	,091	,068	-,129	-,024	,035	-,072	,048	,179	-,086	,180	,059	-,007	,096	,150	,092	-,121	,010	-,068	-,013	,231	,056
es_p	,023	,090	-,075	-,085	,205	,158	,192	,100	,212	,241	,093	,165	,200	,220	,138	,153	,086	,168	,135	,155	,267

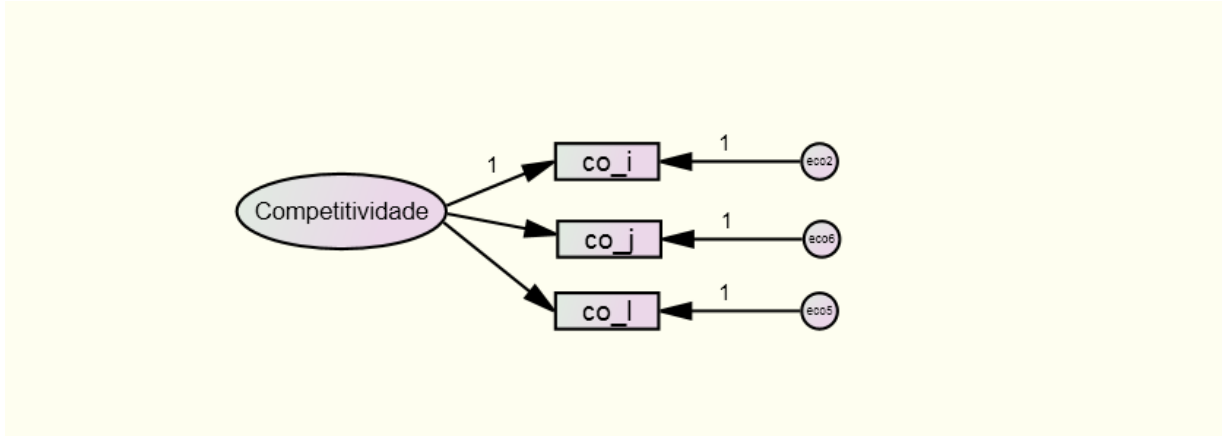
APÊNDICE I – MODELO PURIFICADO: AUTO-EFICÁCIA



APÊNDICE J – MODELO PURIFICADO: DESEMPENHO



APÊNDICE K – MODELO PURIFICADO: COMPETITIVIDADE



APÊNDICE L – MODELO PURIFICADO: ESFORÇO

