

MARIANA AUGUSTA DE SOUZA

**O EFEITO MODERADOR DO CONTROLE DE AGÊNCIA NO
CUSTOMER STEWARDSHIP CONTROL E O CONSEQUENTE
DESEMPENHO EM VENDAS**

APOIO: CAPES

**MARINGÁ
2023**

MARIANA AUGUSTA DE SOUZA

**O EFEITO MODERADOR DO CONTROLE DE AGÊNCIA NO
CUSTOMER STEWARDSHIP CONTROL E O CONSEQUENTE
DESEMPENHO EM VENDAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

APOIO: CAPES

**MARINGÁ
2023**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S729e

Souza, Mariana Augusta de

O efeito moderador do controle de agência no *customer stewardship* control e o consequente desempenho em vendas / Mariana Augusta de Souza. -- Maringá, PR, 2023. 76 f.: il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Marketing - Vendas. 2. Administração de vendas. 3. Gestão de vendas. 4. Vendedores. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.81

Márcia Regina Paiva - CRB-9/1267

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos **vinte e seis** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e três**, às **catorze horas**, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“O efeito moderador do controle de agência no Customer Stewardship Control e o consequente desempenho em vendas”**, de autoria de **MARIANA AUGUSTA DE SOUZA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Valter Afonso Vieira (presidente), Dr. Mateus Caniatti Ponchio (membro examinador externo – EAESP/FGV), Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo (membro examinadora externa –UFPR), Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA), Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADA COM CORREÇÕES (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 26 de maio de 2023.

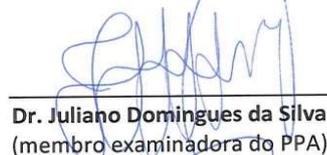
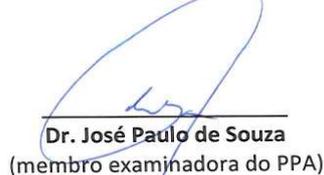
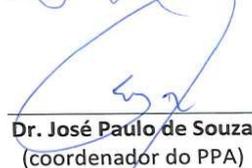


Dr. Valter Afonso Vieira
(Presidente)



Dr. Mateus Caniatti Ponchio
(membro examinador externo – EAESP/FGV)

PP. 
Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo
(membro examinadora externa –UFPR)


Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinadora do PPA)
Dr. José Paulo de Souza
(membro examinadora do PPA)
Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, prof. Dr. Valter Afonso Vieira, por ter me acolhido num momento de dificuldade no doutorado, e por ter me ajudado, apoiado e, principalmente, ter mantido a fé em mim, mesmo quando eu não a tinha mais. Deixo aqui registrada a minha eterna gratidão. Em segundo lugar, agradeço à minha família, por ter me dado o suporte necessário para que eu pudesse passar esses quatro anos estudando. Essa conquista também é deles.

Um agradecimento especial aos membros da banca: Prof. Dr. Juliano Domingues, o qual também foi um excelente apoiador na minha trajetória, sempre trazendo esclarecimentos e incentivo nas nossas conversas. Ao Prof. Dr. José Paulo de Souza pela parceria e amizade. Foi também um grande mentor na minha vida acadêmica, e grande parte dos meus conhecimentos foram adquiridos com ele. À Prof. Dra. Ana Maria Toaldo e Prof. Dr. Mateus Ponchio pela presença neste momento tão importante. Agradeço também o Prof. Dr. Vitor Nogami por ter me ajudado a conseguir lojas para realizar a pesquisa. Ao Prof. Dr. Danny Claro por ter me recebido em sua disciplina no INSPER, e ter contribuído imensamente para meu desenvolvimento na área de Marketing.

Agradeço também a minha amiga Flávia Miecowski, a qual, além de colega de doutorado e de orientação, se tornou uma irmã para mim. Agradeço meu namorado, Vinícius Toffolo, pela parceria e pela compreensão nos momentos difíceis. Sua calma e carinho foram essenciais, principalmente nessa reta final. Tenho muito a agradecer à minha médica, Dra. Gisele Pacheco Coelho, que tem me acompanhado nos últimos anos e me ajudado a conviver com a doença autoimune que desenvolvi no período do doutorado. Agradeço também à equipe da Oncologia da Unimed, onde faço o tratamento, pela paciência e humanidade que apresentam nos nossos encontros.

Um agradecimento a todos os meus amigos que estiveram comigo nesta etapa: André Reolon, Ivo Batistela, Rafaela Serdan, Julia Kiill, Manu Patiño, Maria Vargas, Valéria Fregadolli, Lígia Fiedler, Alexandra Aseka, Adreisa Rowe, Andressa Camargo, Elizabeth Pinheiro, Juliana Tortajada, Natacha Both, Tatiana Romeiro, Raíssa Alessi, Rita Roes, Gabrielle Akemi, Henrique Bozzo, Leonardo Garcia, Roberta Mertz e Gabriela Thaísa, Aos meus colegas de doutorado, Elisângela Palongan, Daniel Braz e Fernanda Gabriela, que levo no coração. Aos demais professores do PPA, meus sinceros agradecimentos. Vocês são educadores e pesquisadores admiráveis e grandes inspirações para mim.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos lojistas que me abriram às portas para realizar a pesquisa e também à CAPES pelo financiamento.

RESUMO

A atualidade tem revelado uma mudança nas organizações, especialmente no que tange às vendas, partindo de um modelo tradicional, como a utilização de representantes individuais, para uma abordagem comercial pautada em equipe de vendas. Essa mudança tem servido de pauta para discussões teóricas acerca da melhor abordagem de gestão destas equipes, no momento atual. Apresentam-se, principalmente, a Teoria da Agência, que é uma teoria consolidada no âmbito organizacional, e a Teoria do *Stewardship*, que surge devido às críticas feitas à Teoria da Agência, e se propõe a suprir os gaps explicativos desta última, inclusive no contexto de vendas. A literatura apresenta as Teorias como contrastantes, por partirem de modelos de homem diferentes. No entanto, as atualizações da Teoria da Agência e suas reconciliações frente às críticas têm mostrado que esta abordagem pode ser mais próxima da do *Stewardship* do que se antecipara. Assim, o presente estudo busca complementar estas duas teorias e dentro do contexto de vendas, utilizando a vertente do *Customer Stewardship Control (CSC)* e analisando o efeito do Controle de Agência nesta relação com seus consequentes resultados. Portanto, tem como objetivo analisar a influência do Controle de Agência na relação entre *Customer Stewardship Control* e desempenho. A pesquisa foi feita junto à 48 lojas, com 50 gerentes, 164 vendedores e 517 clientes. Os resultados mostraram que o *Customer Stewardship Control* e o Controle de Agência contribuem no desempenho, contrariando a literatura que argumenta que tais abordagens de gestão não podem coexistir de maneira funcional. Além disso, observou-se que o Controle de Agência, quando modera a relação do CSC e desempenho, amplifica seu efeito positivo nos resultados. Os achados demonstram que a perpetuação da rivalidade entre estas teorias não é produtiva, sendo mais relevante considerá-las complementares do que opostas. Ademais, reforça os poucos argumentos encontrados que visualizam a Teoria da Agência e Teoria do *Stewardship* como complementares, onde a melhor maneira de gestão pode variar a depender das particularidades do contexto.

Palavras-Chave: Times de Vendas; Controle de Agência; Teoria do *Stewardship*; Efetividade da Unidade de Vendas; Análise multinível;

ABSTRACT

The present time has revealed a change in organizations, especially with regard to sales, starting from a traditional model, such as the use of individual representatives, to a commercial approach based on a sales team. This change has served as an agenda for theoretical discussions about the best management approach for these teams at the present time. Mainly, the Agency Theory is presented, which is a consolidated theory in the organizational scope, and the Stewardship Theory, which arises due to the criticisms made to the Agency Theory, and proposes to fill the explanatory gaps of the latter, including in the sales context. The literature presents the Theories as contrasting, as they depart from different human models. However, updates to Agency Theory and its reconciliations in the face of criticism have shown that this approach may be closer to Stewardship than anticipated. Thus, the present study seeks to complement these two theories and within the context of sales, using the Customer Stewardship Control (CSC) approach and analyzing the effect of Agency Control in this relationship and its consequential results. Therefore, it aims to analyze the influence of Agency Control on the relationship between Customer Stewardship Control and performance. The survey was carried out with 48 stores, 50 managers, 164 salespeople and 517 customers. The results shows that Customer Stewardship Control and Agency Control contribute to performance, contrary to the literature that argues that such management approaches cannot functionally coexist. Furthermore, it was observed that Agency Control, when it moderates the relationship between CSC and performance, amplifies its positive effect on results. The findings demonstrate that the perpetuation of rivalry between these theories is not productive, and it is more relevant to consider them complementary than opposed. In addition, it reinforces the few arguments found that view Agency Theory and Stewardship Theory as a complement where the best way of managing may vary depending on the particularities of the context.

Key-words: Sales Teams; Agency Control; Stewardship Theory; Sales Unit Effectiveness; Multilevel analysis;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual Proposto.....	pg. 31
Figura 2 - Efeito Moderador do Controle de Agência na relação positiva entre CSC do Vendedor e sua Performance.....	pg. 51
Figura 3 - Efeito Moderador do Controle de Agência na relação positiva entre CSC do Vendedor e sua Quantidade Vendida.....	pg. 51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas e Confiabilidade das Escalas.....	pg. 42
Tabela 2 - Matriz de Correlações de Pearson no nível do Gerente.....	pg. 43
Tabela 3 – Matriz de Correlações de Pearson no nível do Vendedor.....	pg. 43
Tabela 4 - Matriz de Correlações de Pearson no nível do Cliente.....	pg. 44
Tabela 5 – Efeitos diretos no nível do Gerente.....	pg. 46
Tabela 6 – Efeitos diretos no nível do Vendedor.....	pg. 45
Tabela 7 – Efeitos diretos no nível do Cliente.....	pg. 47
Tabela 8 – Efeitos moderados.....	pg. 50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVO DE PESQUISA	15
1.2. JUSTIFICATIVA.....	16
1.2.1. Justificativas Teóricas	16
1.2.2. Justificativas Gerenciais.....	18
1.3. TESE DA PESQUISA	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. TEORIA DA AGÊNCIA	21
2.2. TEORIA DO <i>STEWARDSHIP</i>	25
2.2.1 Fatores Psicológicos.....	26
2.2.2 Fatores Situacionais.....	28
2.2.3. <i>Customer Stewardship Control</i>	30
3. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	33
3.1. EFEITOS DIRETOS	33
3.2. EFEITO MODERADOR DO CONTROLE DE AGÊNCIA	37
4. METODOLOGIA	40
4.1. AMOSTRA E COLETA DE DADOS	40
4.2. DEFINIÇÕES CONSTITUIVAS E OPERACIONAIS.....	41
4.3. PROCEDIMENTOS	42
4.4. ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL	43
5. RESULTADOS.....	44
5.1. ANÁLISE DESCRITIVA	44
5.2. ANALISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA.....	46
5.3. MODELO DO GERENTE.....	47
5.4. MODELO DO VENDEDOR.....	48
5.5. MODELO DO CLIENTE	49
5.6. EFEITOS MODERADOS.....	51
6. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....	55
6.1. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	55
6.1. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	57
6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	58
REFERÊNCIAS.....	59

APENDICE A – FORMULÁRIO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.....	64
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO GERENTE	66
APENDICE C – QUESTIONÁRIO VENDEDOR.....	67
APENDICE D – QUESTIONÁRIO CLIENTE.....	68
APÊNDICE E – ANÁLISES GERENTE	69
APÊNDICE F – ANÁLISES VENDEDOR.....	73
APÊNDICE G – ANÁLISES CLIENTE	76

1. INTRODUÇÃO

A atualidade tem revelado uma mudança nas organizações, especialmente no que tange às vendas, partindo de um modelo tradicional, como a utilização de representantes individuais, para uma abordagem comercial, pautada em equipe de vendas (Moon & Armstrong, 1994; Ahearne et al. 2009; Yelamanchili, 2019). As equipes passaram a desempenhar papéis fundamentais na estrutura organizacional das empresas (Yelamanchili, 2019) e, segundo os autores, este novo modelo contribui de maneira estratégica à firma.

Dentre as teorias de gestão mais aplicadas no âmbito organizacional tem-se a Teoria da Agência, a qual pressupõe o comportamento de Agente e Principal voltados ao autointeresse e maximização própria de bem-estar (Jensen & Meckling, 1976; Donaldson & Davis, 1991; Martin & Butler, 2017;). Os Agentes são aqueles membros da firma que não têm propriedade sobre ela, ou seja, têm seus trabalhos contratados pelo Principal (proprietário) (Jensen & Meckling, 1976). De acordo com esta Teoria, o Agente atuará em benefício próprio mesmo que isso seja contrário aos interesses do Principal (contratante) (Martin & Butler, 2017; Shapiro, 2005; Eisenhardt, 1989). Segundo a Teoria, isso se dá devido à divergência de objetivos entre estes dois atores.

Donaldson & Davis (1991) afirmam que a Teoria da Agência não explica muitas realidades organizacionais mais colaborativas, como as de ONGs, algumas empresas familiares e demais contextos envolvendo a ação de indivíduos mais altruístas. Para Yelamanchili (2019), a atuação de equipes de vendas requer comportamento colaborativo para melhor performance, portanto, é possível que as ideias da Teoria da Agência se mostrem limitadas para análise organizacional nesse contexto. Como solução para essas limitações, surge a Teoria do *Stewardship* (Martin & Butler, 2017; Chrisman, 2019).

Segundo Donaldson & Davis (1991) esta teoria é pautada na ação colaborativa dos indivíduos e baseada em motivações de altos níveis, como a autorrealização. Nessa perspectiva, os indivíduos apresentam características psicológicas que dão origem a motivações mais complexas, como as de sucesso no trabalho e reconhecimento (Donaldson & Davis, 1991; Maslow, 1943). Esses indivíduos são chamados de *Stewards*. Na Teoria do *Stewardship*, os *Stewards* apresentam objetivos semelhantes aos da organização, e por isso não incorrem em comportamentos de Agência. Para que o *Steward* permaneça e atue otimamente em uma empresa, é necessário também um contexto de *Stewardship*, que envolve o auto monitoramento como mecanismo de controle, ou seja, maior autonomia do subordinado, e recompensas mais subjetivas, como o reconhecimento do funcionário (Donaldson & Davis, 1991; Neubaum et al.

2016). Diante tais diferenças, Schepers et al. (2012) afirmam que a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship* competem entre si, sendo conflituosa a situação onde as duas Teorias se fazem presentes na prática. Além disso, afirmam que para o contexto de vendas a Teoria da Agência não é adequada, pois desconsidera os interesses do cliente, priorizando apenas a análise do Agente e do Principal.

No entanto, a literatura recente da Teoria da Agência assegura que as limitações apontadas sobre ela se dão devido à desatualização de suas contribuições, sendo possível uma reconciliação dessas se acrescentarmos particularidades do contexto na análise (Chohan, 2021). No caso de vendas, por exemplo, pensa-se no cliente também como um Principal, pois ele requer comportamentos do Agente (vendedor) para maximizar seu bem-estar, como a sinceridade do funcionário sobre a qualidade de um produto, por exemplo (Chohan, 2021). Porém o funcionário possui informações que o cliente não tem, e pode escolher utilizá-las ou não, a depender do seu interesse, o que é uma ação clássica do comportamento de Agência (Chohan, 2021). Assim, observa-se que, no contexto de vendas, o Agente terá outros interesses para atender, que são diferentes dos seus e também, possivelmente, dos da gerência (Principal).

Além da particularidade da Teoria da Agência em vendas, há essa especificidade na Teoria do *Stewardship*, que é a perspectiva do *Customer Stewardship Control* (CSC). Esse desdobramento da Teoria assegura que os vendedores autocontrolados pelo CSC possuem um senso de propriedade e responsabilidade moral quanto ao bem-estar geral dos clientes (Schepers et al. 2012). Esse é o seu principal objetivo na organização e, segundo os autores, funcionários controlados pelo CSC podem contribuir nos resultados de desempenho, ainda que não seja seu objetivo principal. Schepers et al. (2012), no entanto, afirmam que o tipo de gestão pode influenciar na atuação do funcionário orientado pelo CSC. Na presença de mecanismos de Agência, como monitoramento e recompensa apenas formal, o funcionário CSC terá sua ação restringida e inibida, mas na presença de mecanismos de controle de *Stewardship*, a atuação do indivíduo CSC será potencializada (Schepers et al. 2012). Essa preocupação do funcionário CSC, no entanto, se aproxima dos interesses do Principal quando este é o Cliente (nos termos de Chohan, 2021), ou seja, a depender da leitura da Teoria da Agência, ela pode se relacionar com a Teoria do *Stewardship*.

Para Madison et al. (2016), a Teoria do *Stewardship*, e seus desdobramentos, utilizam um modelo de homem pouco realista e que não representa a maneira real das pessoas pensarem e agirem. Segundo os autores, as suposições da Teoria do *Stewardship* sobre os objetivos dos indivíduos, não capturam a natureza conflitante e heterogênea destes na relação entre os

diferentes *stakeholders* organizacionais. Além disso, negligenciam a vasta literatura de Agência que mostra os mecanismos de incentivo e controle formais como contribuintes na motivação (Madison et al. 2016). Diante disso, os autores propõem que, ao invés de considerar a Teoria do *Stewardship* como uma alternativa oposta à Teoria da Agência, é mais adequado considerá-la como complementar à esta última, o que pode gerar uma abordagem mais realista. Em consonância, Chohan (2021) afirma ser necessário realizar pesquisas que explorem fatores adicionais que possam influenciar no desempenho de vendedores a partir das lentes da Agência, e também asseguram ser possível e necessário a complementação da Teoria com outras, para garantir melhores explicações da realidade.

Diante o exposto, o tema para esta pesquisa é a influência do *Stewardship*, mais especificamente, o *Customer Stewardship Control*, e Controle de Agência, no desempenho de vendedores de linha frente.

1.1. OBJETIVO DE PESQUISA

Como visto, a Teoria da Agência tradicional e a Teoria do *Stewardship* são apontadas como contrastantes na literatura, pois partem de modelos de homem diferentes e, conseqüentemente, utilizam fatores motivacionais distintos (Schepers et al. 2012). O mesmo vale para o *Customer Stewardship Control*, que preconiza a preocupação com o bem-estar do cliente como um fator oriundo do próprio subordinado (*Steward*), e não como procedente de exigência ou estímulo do Principal. No entanto, podemos pensar: e se o comportamento característico de *Customer Stewardship Control* for recompensado formalmente? Ou seja, e se as ações do Principal, como monitoramento e controle, forem direcionadas também ao bem-estar do cliente e qualidade em seu atendimento? É possível que, neste caso, a Agência potencialize o CSC?

Segundo Schepers et al. (2012), um consenso crescente no campo da gestão é de que “as sinergias entre as metas de desempenho dos funcionários e os interesses do cliente são possíveis se os sistemas de controle considerarem os funcionários da linha de frente como *Stewards* dos clientes” (Schepers et al. 2012, p. 1). Logo, é possível que a utilização de metas de desempenho (que são fundamentais segundo a abordagem da Agência), se utilizadas de maneira consonante aos interesses dos clientes (critério este associado ao CSC), produza melhores resultados de performance.

Além disso, Jensen (1994) expande os mecanismos de incentivo ao Agente pelo Principal para além dos financeiros, considerando os incentivos internos e até altruístas do

Agente como orientadores de seu comportamento. Assim, a Teoria da Agência e a Teoria do *Stewardship* se mostram mais próximas do que os teóricos desta última argumentam (Chrisman, 2019)

Diante do apresentado, o objetivo geral do presente estudo é **analisar a influência do Controle de Agência na relação entre *Customer Stewardship Control* e desempenho**. O desempenho é composto de dois elementos: Quantidade Vendida do Vendedor e Performance do Vendedor. Para tanto, faz-se necessário o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o efeito direto do Controle de Agência no desempenho.
- b) Analisar o efeito direto do *Customer Stewardship Control* no desempenho.
- c) Analisar o efeito moderador do Controle de Agência na relação entre *Customer Stewardship Control* e desempenho.

1.2. JUSTIFICATIVA

Quanto aos argumentos que justificam a presente pesquisa é possível classificá-los em Justificativas Teóricas e Justificativas Gerenciais. Estas são expostas a seguir.

1.2.1. Justificativas Teóricas

A partir de uma revisão de literatura, observou-se que a Teoria do *Stewardship* tem sido amplamente utilizada no contexto de empresas familiares, ONGs e empresas públicas, porém pouca atenção é dada a organizações no âmbito privado, sem necessariamente ser de administração familiar (Woodman, 2017). Os estudos são ainda mais limitados quando se fala em equipes de vendas, como é exposto por Ruyter, Jong & Wetzels (2009). Assim, a presente pesquisa tem como uma de suas contribuições a aplicação empírica da Teoria do *Stewardship* no contexto de equipes de vendas, como demandado por Ruyter, Jong & Wetzels (2009), Uddin, Mahmood & Fan (2018) e Toivonen & Toivonen (2014).

Quanto à utilização do construto de *Customer Stewardship Control*, de acordo com Schepers et al. (2012), a presença do CSC traz benefícios de desempenho, pois o funcionário se sente responsável pelo bem-estar do cliente e se dedica à sua satisfação, o que pode ter como consequência melhores resultados para a firma. De acordo com Schepers et al. (2012) o CSC é potencializado ou restringido a depender do estilo da gerência (Principal). Caso os interesses destes dois atores sejam divergentes, como a não preocupação do gerente sobre o cliente, o

Steward apresentará baixo desempenho e, possivelmente, desertará da firma. Já, se a gerência apresentar ações condizentes à filosofia do *Steward*, este terá sua performance otimizada (Schepers et al. 2012).

No caso, Schepers et al. (2012) argumentam que os mecanismos tradicionais de Agência são desestimulantes à atuação do *Steward*, e os mecanismos do *Stewardship*, são otimizantes. Porém, como argumentado por Chohan (2021), as concepções e mecanismos da Teoria da Agência atuais, especialmente no contexto de vendas, são diferentes das iniciais, e abrangem muitas outras preocupações em seu escopo, inclusive as do Cliente. Isso foge da linha tradicional da Teoria, na qual o Principal e o Agente são movidos pelo interesse exclusivamente financeiro, como exposto pelos autores seminais da Teoria da Agência, Jensen & Meckling (1976). Portanto, é possível que os incentivos ao Agente, pela Teoria da Agência, sejam diferentes dos que geraram as críticas à Teoria da Agência, e a consequente elaboração do *Stewardship*. Assim, essa atualização teórica da Agência precisa ser exposta, bem como relacionada à outras abordagens para gerar explicações mais condizentes com a realidade (Madison et al. 2016; Chohan, 2021) o que é feito no presente estudo.

Para Schepers et al. (2012), os esforços dos subordinados para beneficiar os consumidores representam, principalmente, ações que atribuem qualidade ao serviço prestado, sem ter como foco os potenciais resultados financeiros para a empresa. Já na ausência de CSC, os funcionários atuarão apenas de acordo com as maneiras pelo qual são formalmente recompensados (Schepers et al. 2012). No entanto, não se sabe se a introdução de incentivos característicos de CSC na maneira tradicional de recompensa, ou seja, financeira, afetará esta relação. Como dito pelos autores, “há um consenso crescente entre os teóricos de gestão de que as sinergias entre metas de desempenho e interesses dos clientes são possíveis se os sistemas de controle considerarem os funcionários de linha de frente como *Stewards* dos clientes” (Schepers et al. 2012, p, 2). Ou seja, uma mudança não radical na concepção de Agência para o Principal, introduzindo também a preocupação com o bem-estar do cliente como critério de recompensa (meta de desempenho), por exemplo, pode contribuir na atuação do vendedor e, consequentemente, na sua performance.

Desta forma, utiliza-se aqui um questionário de Agência que introduz critérios de recompensa também relacionados à qualidade no serviço, não apenas focados na quantidade vendida. Assim, há uma congruência de objetivos entre Agente e Principal, especialmente se o subordinado é um *Steward*, mas também caso ele não o seja, pois há incentivo financeiro. Logo,

é possível que esta mudança produza resultados mais satisfatórios do que às abordagens de *Stewardship*, CSC e Agência aplicadas isoladamente.

Além do exposto, embora a Teoria da Agência seja criticada devido ao seu pessimismo, refletido no modelo de homem assumido, bem como dita rígida nas suas asserções, Chohan (2021) assegura que os conflitos de objetivos entre Agente e Principal estão presentes em todas as organizações, inclusive nas atuais, logo, a Teoria da Agência não pode ser desconsiderada. O que é preciso, no entanto, é levar em conta o contexto onde se dá o Problema de Agência, para que assim se possa elaborar melhor um contrato (Chohan, 2017). Um contexto de vendas, por exemplo, no qual é possível uma transposição de Principal, pois o Cliente também atua como um, requer uma flexibilização da Teoria para ser compreendido (Chohan, 2017). Assim, se mostra relevante a introdução do *Customer Stewardship Control* como abordagem relacionada à Teoria da Agência nos modos atuais, pois o CSC é uma teoria dedicada ao contexto de vendas.

Sumarizando, a presente investigação pode contribuir para a ampla discussão sobre Agência e *Stewardship*, especialmente sobre a vertente a qual argumenta que, ao invés destas serem abordagens contrastantes, como inicialmente proposto por diversos teóricos – como Davis, Schoorman & Donaldson (1997), Davis et al. (2007), Hernandez (2012) e Schepers et al. (2012) – a relação entre Agência e *Stewardship*, possa ser, na verdade, complementar – como declarado por Kluvers & Tippett (2011), Martin & Butler (2017), Madison et al. (2016) e Chrisman (2019).

1.2.2. Justificativas Gerenciais

As mudanças nas maneiras de transacionar bens e serviços têm sido cada vez mais expoentes. Modelos tradicionais de vendas, como a utilização de representantes individuais, estão se alterando em direção à uma abordagem focada em equipes de vendas (Yelamanchili, 2019). Segundo o autor, na contemporaneidade, a estrutura organizacional baseada em equipes se tornou um modelo estratégico à firma, para que esta consiga atender melhor a diferentes tipos e segmentos de consumidores.

A literatura tem mostrado que características organizacionais da Teoria do *Stewardship*, como o menor controle sobre funcionários – fazendo uso de equipes autogerenciáveis, por exemplo – e contratação de pessoal orientado à autorrealização, têm gerado bons resultados à firma, tais quais: melhora na qualidade dos serviços, maior satisfação do consumidor, aumento de vendas e maior satisfação no trabalho por parte dos membros (Batt, 1999; Burhan, 2019;

Kumar, Liu & Hossain, 2020). Além disso, o conjunto de agentes beneficiados com a ação de *Stewardship* por parte do Principal pode levar a maiores níveis de comprometimento dos membros do grupo (Liu & Hartel, 2013). Dessa forma, a Teoria do *Stewardship* se mostra relevante para o estudo de equipes como as de vendas.

Em consonância, Uddin, Mahmood & Fan (2018) asseguram a relevância da Teoria do *Stewardship* para o estudo de equipes como os atuais, nos quais as barreiras tradicionais que dividem a ação organizacional dos impactos à sociedade estão mais borradas. Assim, a abordagem que considera a presença de *Stewards* e/ou Controle de *Stewardship*, se mostra adequada ao contexto social atual (Uddin, Mahmood & Fan, 2018).

Quanto à utilização da Teoria da Agência, Chohan (2021) assegura que os problemas que ela visa enfrentar ainda se fazem presentes atualmente, pois ainda há a transposição de responsabilidades do Principal para um terceiro, que pode ou não ter os mesmos interesses. Assim, argumenta que esta abordagem é de extrema relevância para o mercado, especialmente em marketing, porém, o que precisa é sua atualização, considerando conceitos atuais e recentes, que comprovadamente agregam melhor Performance nos resultados organizacionais. Em consonância, embora os estudos sobre o *Stewardship* demonstrem ganhos secundários de Performance, Madison et al. (2016) asseguram que a Teoria é pouco prática e não representa a realidade organizacional, mas não a ponto de ser inutilizável, mas sim útil quando relacionada à outras perspectivas comprovadamente mais observáveis na realidade, como é o caso da Teoria da Agência. Para os autores a combinação das duas pode explicar muito melhor o dia-a-dia organizacional.

Segundo Rubel & Prasad (2016) a Teoria da Agência relacionada a força de vendas precisa envolver mecanismos de recompensa sobre atuações dinâmicas dos funcionários, não apenas em relação à quantidade vendida. De acordo com os autores, é preciso compreender todo o papel da dinâmica de vendas nas decisões de esforço do vendedor para estipular a melhor a compensação. Esta adaptação minimiza os problemas de Risco Moral, pois sai do modelo estruturado e rígido da Teoria da Agência inicial (Rubel & Prasad, 2016), o qual é criticado pelos teóricos do *Stewardship* justamente por não considerar outros fatores, mais subjetivos, como atuantes na motivação de um Agente. Assim, a Teoria da Agência atualizada e voltada para vendas vai em direção à uma perspectiva condizente ao *Stewardship*. Ou seja, a Teoria da Agência quando utilizada a partir dos conceitos atuais e adaptada ao contexto de vendas pode estar mais próxima do *Stewardship* do que no extremo oposto. Dessa forma, uma análise relacionada destas duas abordagens pode gerar ainda melhores resultados de Performance.

1.3. TESE DA PESQUISA

A tese central da pesquisa é de que o mecanismo da recompensa formal da Teoria da Agência, quando complementado com critérios comuns do *Customer Stewardship Control* (CSC), como a qualidade no atendimento aos clientes, **amplifica** o efeito positivo do CSC no desempenho, contrariando o que teóricos do *Stewardship* argumentam. A lógica por trás desta ideia é de que, embora o autocontrole do funcionário para o bem-estar do cliente (CSC) possa ser positivo para o desempenho (Schepers et al. 2012; Zhu et al. 2021), se este comportamento for recompensado e estimulado formalmente, ou seja, se o subordinado for incentivado financeiramente pelo seu comportamento condizente ao CSC (o que é um mecanismo tradicional da Teoria da Agência), este efeito positivo no desempenho será ainda maior. Assim, se juntarmos a preocupação do *Stewardship* (atendimento ao cliente), mais especificamente do CSC, com mecanismos de incentivo ao Agente (recompensa formal/financeira), é possível obter uma sinergia entre estas duas abordagens que seja mais adequada para a gestão de equipes de vendas. Isso vai ao encontro do que recentes teóricos do *Stewardship* e da Teoria da Agência têm destacado, que é a possibilidade de diversos incentivos influenciarem na atuação do Agente e de forma não excludente (Madison et al. 2016; Chrisman, 2019; Zhu et al. 2021) ou seja, a preocupação do vendedor com o cliente não obrigatoriamente será prejudicada se mecanismos formais de incentivo forem associados.

Em termos gerais, a tese busca analisar se o estímulo financeiro ao funcionário que apresenta preocupação com o bem-estar geral do cliente é um fator de incentivo para que ele atue desta maneira. Por mais que essa ideia pareça óbvia, segundo a teoria tradicional do *Stewardship*, o *Steward* (Agente segundo esta Teoria), tem seu comportamento restringido por incentivos característicos da Teoria da Agência, como a recompensa formal, fazendo com que a presença deste incentivo financeiro piore a ação positiva do subordinado sobre o cliente. O que se argumenta é que, na verdade, este incentivo formal apenas aumenta ainda mais a busca do *Steward* sobre o bem-estar geral do consumidor, ou seja, que na verdade diferentes tipos de incentivo podem atuar de maneira positiva em um Agente *Steward*, como argumentado por Jensen (1994) e Chrisman (2019), e contrariando o que Schepers et al. (2012) asseguram sobre a Teoria do *Stewardship* e seu desdobramento, o *Customer Stewardship Control*.

Assim, acredita-se que a relação entre CSC na presença do moderador Controle de Agência (que sintetiza os mecanismos de incentivo formal) apresentará um resultado ainda mais positivo no desempenho do que na relação CSC e desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão serão expostas as teorias e abordagens que fundamentam a presente pesquisa. Assim, tem-se primeiramente a Teoria da Agência, depois a Teoria do *Stewardship* e seu desdobramento, o *Customer Stewardship Control*.

2.1. TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência teve início nos anos 70 com o trabalho seminal de Jensen e Meckling (1976). Antes destes autores a teoria econômica utilizada era a Teoria da Firma, porém, esta se mostrava mais relacionada à estruturação de mercados do que à análise da firma *per se* (Jensen & Meckling, 1976). Problemas frequentemente identificados no dia-a-dia organizacional não eram abordados pela Teoria da Firma, entre eles o existente conflito entre os objetivos dos diferentes indivíduos que compõem a empresa e a conseqüente necessidade de se separar as funções de propriedade e controle da firma (Jensen & Meckling, 1976).

A suposição principal da Teoria é de que, quando partes em uma relação cooperativa possuem objetivos diferentes, bem como distintas funções de trabalho, cada uma destas atuará em busca de seu próprio interesse, gerando assim um conflito (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Este conflito é tão característico do foco da Teoria da Agência que é denominado de **Problema de Agência** (Martin & Butler, 2017). De acordo com Martin & Butler (2017) a Teoria da Agência nasceu especialmente a partir das discussões sobre os diferentes interesses dos acionistas (proprietários) em comparação aos interesses dos CEOs (controladores), no qual a solução pensada foi a determinação de um incentivo financeiro para os CEOs conforme o alcance de metas desejáveis pelos acionistas, assim gerando uma congruência de interesses. Jensen e Meckling (1976) denominam estas discussões sobre os interesses de “estruturação da propriedade da firma”.

O Problema de Agência, então, surge quando os objetivos do Principal são conflitantes com os do Agente, o que requer um constante monitoramento do primeiro para garantir que o segundo esteja cumprindo com a sua função, já que o interesse do subordinado é outro, seja ele qual for (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). De acordo com Jensen & Meckling (1976) é impossível o Principal garantir a atuação desejada do Agente sem incorrer em custos para isso. Os autores apontam três custos derivados do Problema de Agência: i) o custo de monitoramento do Principal sobre o Agente; ii) o custo, para o Agente, derivado da concessão de garantias contratuais da parte dele, ou seja, aquilo que ele deixa de ganhar ao realizar o que

o Principal deseja e não o seu próprio interesse; e iii) o custo residual, que é o equivalente monetário da redução de bem-estar do Principal, pelo fato do Agente ter interesses divergentes. O custo residual é basicamente o valor que o Principal deixa de obter, em resultados, pelo fato de não ser ele mesmo quem executa a função, mas sim um Agente.

É importante destacar que o Problema da Agência se faz presente em toda e qualquer relação cooperativa e em qualquer nível da empresa (Jensen & Meckling, 1976; Chohan, 2017). É por tal razão que a evolução da teoria aponta diferentes contextos onde o Problema de Agência é encontrado, indo além da relação acionista – CEO. Na revisão de Chohan (2021) sobre a Teoria da Agência, o autor traz explicações que demonstram que particularidades do ambiente da firma impactam no desenho contratual entre Agente e Principal, inclusive, podendo haver interpolação de Principais. Alguns outros atores considerados como Principal e Agente são mencionados por Shapiro (2005) e Chohan (2021): no cenário de vendas, no qual o Principal é a gerência e o Agente o vendedor; na prestação de serviços, bem como em vendas, tendo o Principal como o cliente, e o prestador como Agente; na relação *Business to Business* (B2B), o fabricante como Principal e o intermediário como Agente; na relação entre agências de marketing e clientes, com a primeira atuando como Agente e a segunda como Principal; na relação entre patrocinador (Principal) e patrocinado (Agente); e na relação entre editores de periódicos (Principal) e autores (Agente).

Na teoria da Agência presume-se que o funcionário poderá fazer “corpo mole” no serviço, caso não seja monitorado, gerando assim uma menor produtividade sem haver uma redução na sua compensação (Shapiro, 2005). Essa falta de empenho é chamada formalmente de Risco Moral e representa um dos pressupostos da Teoria (Eisenhardt, 1989). Outro pressuposto é o da Seleção Adversa, que se trata da deturpação da capacidade autodeclarada do Agente, que acontece quando este alega ter certas habilidades e capacidades no momento da contratação, mas na prática não as possui (Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005; Martin & Butler, 2017). Como o Principal pode não conseguir verificar todas essas informações *a priori*, é possível que ele contrate alguém que tenha mentido sobre isso. Para Shapiro (2005) a situação inversa também pode acontecer: o Agente não sabe os mecanismos de busca que o Principal utilizou para chegar até determinados candidatos. No entanto as implicações desta inversão de assimetria de informação não são aprofundadas na literatura. O objetivo da Teoria da Agência, frente a estes pressupostos e o decorrente Problema de Agência será, então, minimizá-lo por meio de um contrato (Shapiro, 2005).

Para o estabelecimento desse contrato é necessário estipular a maneira pelo qual o monitoramento será realizado: a) com base no **comportamento**: o Principal avaliará o Agente por meio de visualização direta de sua atuação e comportamento (Herath & Rao, 2009); ou b) com base no **resultado**: o Principal verificará a adequação do comportamento do Agente por meio do alcance de determinados resultados pré-estabelecidos (Anderson & Oliver, 1987). Com estes dois mecanismos de controle o Principal poderá monitorar, direcionar e avaliar o que o Agente faz, contribuindo na redução do impacto do conflito de metas e assimetria de informação (Anderson & Oliver, 1987).

Na situação de incapacidade de observação e acompanhamento do comportamento do Agente, a teoria recomenda a elaboração de um contrato que preveja a utilização de sistemas de informação, como concessão de relatórios periódicos; conselhos de administração e/ou camadas de gerenciamento (como gestores e supervisores) (Eisenhardt, 1989). Investimentos como estes proverão informações sobre o comportamento do Agente para o Principal, diminuindo a assimetria de informação dentre as duas partes (Martin & Butler, 2017). Quando na situação de monitoramento por resultado, parte do risco do Principal é transferido para o Agente, fazendo com que ambos possuam objetivos semelhantes (Eisenhardt, 1989). É o caso de pagamento variável: se não há vendas, não apenas o Principal corre riscos financeiros, mas também o Agente, pois sua renda é diretamente resultante destas vendas (Chohan, 2017). Isso também deve ser estabelecido por contrato (Shapiro, 2005).

Eisenhardt (1989) assegura que, quando a incerteza sobre o resultado é baixa, os custos de transferir os riscos ao Agente também são baixos, logo, um contrato baseado em resultados se mostra atrativo. No entanto, conforme o nível de incerteza aumenta, se torna igualmente mais cara a transferência de risco, mesmo com os benefícios motivacionais dos contratos por resultado, pois há mais chances de o acordo não valer a pena para o Agente (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Esse é o modelo básico da Teoria da Agência inicial, porém existem diferentes extensões possíveis para essa estrutura.

Embora Jensen & Meckling (1976) tenham elaborado o trabalho seminal da Teoria da Agência, em 1994 Jensen publica uma revisão desta, atualizando e expandindo os elementos que compõem a Teoria. Ao invés de determinar que o indivíduo sempre atuará em busca de seu interesse próprio, ele argumenta que é possível haver comportamentos orientados por outras motivações, como derivados de conflitos internos do sujeito; problemas de autocontrole e também ações não consistentes com o próprio interesse, como o altruísmo (Jensen, 1994). Ainda assim, mesmo havendo outras razões que motivem o Agente a se comportar de certa

maneira, isso não exclui a ideia de que tal motivação possa ser diferente da do Principal, ou seja, a divergência de objetivos ainda se faz presente, mesmo que o interesse buscado não seja o próprio (Jensen, 1994). Outro elemento que Jensen (1994) passa a considerar como universal para a Teoria é que a ação dos seres humanos sempre será uma resposta a incentivos, independentemente de quais sejam, pois, o indivíduo, sempre deverá fazer escolhas, e estas precisam de razões (interpretada por ele como “incentivos”) para escolher determinada coisa.

De acordo com Jensen (1994):

“Os gerentes em todas as organizações, mesmo nas que não pagam por desempenho, enfrentam incentivos complicados, incluindo incentivos para enfraquecer a organização (tornando-a muito grande ou diversificada) e também para fortalecê-la. Assim, a questão para qualquer organização não é introduzir incentivos para motivar seus funcionários. Sempre há incentivos; a questão é simplesmente quais incentivos queremos encorajar e quais queremos suprimir” (Jensen, 1994, p. 42).

Segundo Jensen (1994), a explicação inicial da Teoria da Agência apontava o incentivo monetário como referência, pois o poder de compra, em geral, é valorizado pela maioria das pessoas. No entanto, destaca que este tipo de incentivo não é a melhor maneira de motivar todas as ações de um Agente. De acordo com o autor, as pessoas realmente têm outras fontes de motivação mais subjetivas, como sucesso, emoções, honra, possibilidade de falha, auto-estima, orgulho e vergonha. Porém, estes motivadores são mais difíceis de serem mensurados e, conseqüentemente, mais complicados de serem incentivados (Jensen, 1994).

Para rebater às críticas e às limitações que a Teoria da Agência é associada, o modelo de homem desta Teoria atualizada é o Modelo de Recursos, Avaliação e Maximização (REMM) do homem, que abrange, inclusive, o altruísmo como possibilidade de motivação de um Agente. No entanto evidencia que, ter uma motivação altruísta, por exemplo, não exclui a possibilidade de ser motivado financeiramente também (Jensen, 1994; Chrisman, 2019). O que é preciso então é analisar o contexto dos incentivos e observar o que faz sentido na realidade da organização (Jensen, 1994).

Conforme requisitado por Jensen (1994), existem estudos utilizando a Teoria da Agência no contexto de vendas. Neste cenário, Lal, Outland & Staelin (1994) asseguram que o desenho de incentivos e recompensas, para minimizar o Problema de Agência, de maneira geral é: quando o alcance dos objetivos do Agente é difícil de mensurar, a remuneração fixa é a maneira mais adequada de incentivar o subordinado a se comportar da forma desejada pelo Principal. Quando há uma clara relação entre o desempenho do vendedor e as vendas, ou seja, a mensuração da Performance é fácil de se obter, as comissões serão o meio mais eficaz para

motivar os vendedores a se comportar como o Principal deseja (Lal, Outland & Staelin, 1994). No entanto, os autores argumentam que esta recomendação é superficial, e que, no contexto de vendas, há certas variáveis exógenas desconhecidas pela empresa e pelo vendedor, que podem afetar o desempenho deste último. Dessa forma, o esforço do vendedor não deve ser totalmente observado apenas pela quantidade vendida; é necessário haver um monitoramento pelo Principal sobre outros fatores pertinentes à organização (Lal, Outland & Staelin, 1994).

Chohan (2017), Singh & Sirdeshmukh (2000) afirmam ainda que há a possibilidade de o Principal ser, na verdade, o cliente, e não a gerência. Essa situação é encontrada, principalmente, na situação de prestação de serviços, porém, a atuação de um funcionário de linha de frente é também muito próxima desta circunstância, logo essa interpolação do Principal Gerente para o Principal Cliente também pode acontecer na situação de vendas de produtos, e não somente serviços (Chohan, 2017). Portanto, no contexto de vendas, não só os motivadores do Agente e do Principal devem ser levados em conta, mas também o do cliente, para que se estabeleça um contrato adequado para a relação Agente-Principal (Chohan, 2017; Singh & Sirdeshmukh, 2000).

2.2. TEORIA DO *STEWARDSHIP*

A teoria do *Stewardship* surge a partir de contrastes da Teoria da Agência de Jensen & Meckling (1976) com o mundo real, se baseando em premissas comportamentais diferentes da percepção do homem econômico de tal abordagem (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). A Teoria é elaborada e nomeada por Davis, Schoorman e Donaldson (1997), os quais partem da proposta de Argyris (1973a; 1973b) sobre a existência de um modelo de homem autorrealizável, o qual apresenta motivações diferentes das econômicas, sendo mais direcionado a fontes de motivação intrínsecas, as quais podem estar associadas aos interesses da organização em que atua. Vista como uma nova apresentação para relação entre Agente e Principal, a teoria do *Stewardship* utiliza os mesmos termos e unidade que a Teoria da Agência (Hernandez, 2012; Chrisman, 2019).

O *Stewardship* caracteriza o indivíduo *Steward*, o qual representa o tipo de Agente do modelo de Argyris (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Esse agente, segundo os autores, apresenta visão de utilidade em comportamentos coletivistas e pró-organização e, devido a isso, sua ação não se distancia dos interesses do local em que trabalha, como o sucesso da empresa e maior rentabilidade. Como descrito por Hernandez (2012), o indivíduo do modelo de homem do *Stewardship* mantém uma relação de aliança com a firma, o que representa um compromisso

moral do sujeito com a organização. É esse “contrato social implícito” que vincula o Agente e o Principal a trabalharem em um objetivo comum, sem tirar vantagem um do outro (Hernandez, 2012). Subramania (2018) caracteriza este contrato também como psicológico, e afirma que tal elemento reflete o comportamento que o Agente acredita ser adequado ao bem-estar coletivo, o qual inclui os diferentes *stakeholders* da organização.

Segundo Davis, Schoorman e Donaldson (1997), a performance de um *Steward* é afetada por dois tipos de fatores: os psicológicos e situacionais. Os psicológicos estão associados a características do indivíduo que se associam ao modelo de homem autorrealizável (Donaldson, 2008). Os situacionais, por sua vez, fazem parte do contexto no qual o indivíduo está inserido, como a organização e a ação do Principal sobre o Agente, podendo esse cenário ser de *Stewardship* ou não (Hernandez, 2012). Num controle de *Stewardship* os *Stewards* têm recursos para se desenvolver e otimizar a relação Agente-Principal, porém, se o indivíduo for, na verdade, um agente oportunista, a relação pode ser prejudicada (Neubaum et al. 2016). Dessa forma, o principal obstáculo para implementar o *Stewardship* em uma organização é a necessidade de distinguir entre Agentes oportunistas e *Stewards* (Chrisman, 2019).

2.2.1 Fatores Psicológicos

Os fatores psicológicos são apresentados por Davis, Schoorman e Donaldson (1997) e Davis et al. (2007) através de quatro antecedentes, isto é, características anteriores a ação do *Steward* na organização, as quais são pertencentes ao indivíduo. O primeiro fator é a motivação. Este fator nos *Stewards* é associado aos altos níveis de necessidade propostos por Maslow (1943) e nas suposições de McGregor (1960) sobre a diferença entre os limites da natureza humana e a percepção dos gestores sobre ela Davis, Schoorman e Donaldson (1997).

Quanto a Maslow (1943), o autor apresenta cinco tipos de necessidade dos indivíduos as quais representam diferentes fontes de motivação, sendo parte delas associadas às motivações dos *Stewards* (Davis et al. 2007). As necessidades de níveis altos propostas por Maslow são as relacionadas aos *Stewards*: i) necessidades sociais: afeição, aceitação, amizade, sensação de pertencimento; ii) necessidades estima: respeito próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento e atenção; e, principalmente a iii) necessidade de autorrealização: intenção de tornar-se tudo o que é capaz de ser através de crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento (Maslow, 1943; Robbins, 2005). Estas necessidades resumem os fatores psicológicos de motivação para a teoria do *Stewardship*.

Além de tal abordagem, a teoria de McGregor (1960) também complementa o fator motivação do *Stewardship*. O autor apresenta duas teorias diferentes sobre a motivação de funcionários, sendo uma delas associada ao que a teoria do *Stewardship* tem como pressupostos, tal qual a Teoria Y. Ela considera que os funcionários podem gostar de suas atividades, ter autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos, assumirem responsabilidades e também apresentar capacidade para tomar decisões importantes (Mcgregor, 1960).

Davis, Schoorman & Donaldson (1997) consideram a motivação do *Steward* como difícil de mensurar, pois é mais abstrata e subjetiva. Os autores afirmam que recompensas associadas aos níveis mais altos de Maslow (1943), bem como uma gestão voltada às ideias da teoria Y de McGregor (1960) contribuem grandemente para que o *Steward* trabalhe mais, melhor e a favor da organização, especialmente quando baseados na confiança entre do Principal sobre o Agente (Torfing & Bentzen (2020). Isso faz com que o *Steward* tenha uma propriedade psicológica da empresa, o que refletirá no seu comportamento mais convergente às ideias do Principal (Neubaum et al. 2016).

O segundo fator psicológico é o da Identificação. Kelman (1958, p. 53) afirma que a “identificação ocorre quando um indivíduo aceita influência porque deseja estabelecer ou manter um relacionamento auto definidor satisfatório com outra pessoa ou grupo”. A partir da Identificação o indivíduo se associa à organização de modo que essa se torna uma extensão de sua estrutura psicológica (Brown, 1969). Para Davis, Schoorman & Donaldson (1997) a Identificação com a organização é requisito para que o *Steward* possa agir como tal dentro dela.

O terceiro fator é chamado por Davis et al. (2007) de Comprometimento de Valor. Semelhante a Identificação, este fator é definido como “a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização” (Mayer & Schoorman, 1992, p. 672). Segundo os autores, o indivíduo com alto Comprometimento de Valor está motivado a produzir. Ademais, Davis et al. (2007) afirmam que os *Stewards* possuem alinhamento psicológico com os princípios da organização porque compartilham dos mesmos valores e, conseqüentemente, buscam o sucesso desta.

O quarto fator é chamado de poder pessoal. Baseado em McCelland & Burnham (1976) sobre a necessidade psicológica de indivíduos em influenciar pessoas, principalmente no contexto organizacional para alcance de objetivos aceitos, Davis, Schoorman & Donaldson (1997) propõem que o tipo de poder usado por indivíduos nas relações organizacionais ajuda a diferenciar os agentes oportunistas dos *Stewards*. O poder do *Steward* é o Poder Pessoal, o qual é desenvolvido com o tempo entre indivíduos e dependente da relação e identificação

desses entre si, sem influência de papéis formais como os derivados da hierarquia (Davis, Schoorman & Donaldson (1997). Davis et al. (2007) afirmam que é possível observar a ação do *Steward* com tal poder ao verificar o uso de suas relações pessoais e de proximidade para modificar o comportamento de seus seguidores e colegas.

Os autores utilizam a tipologia de Gibson, Ivancevich & Donnelly (1991) para analisar os tipos de poder exercidos por indivíduos. Encontra-se o Poder Institucional que envolve o poder legítimo (hierárquico), coercitivo e de recompensa (ambos oriundos da posição do Agente sob seus subordinados); e o Poder Pessoal, associado ao poder de *expert* – oriundo do respeito aos conhecimentos e habilidades superiores do agente, tanto em termos técnicos quanto pessoais – e o Poder Referente, derivado do carisma do indivíduo. Segundo Davis, Schoorman & Donaldson (1997) o Poder Pessoal é a base de influência na relação Agente-Principal no *Stewardship*.

É importante destacar que não há *Stewardship* sem *Stewards*, porém, a introdução desse indivíduo a controle de Agência pode leva-lo à deserção (Neubaum et al. 2016). Dessa forma, é necessária também a presença dos Fatores Situacionais para que haja o *Stewardship* em sua totalidade.

2.2.2 Fatores Situacionais

Os fatores situacionais representam o contexto proporcionado pela organização, o qual pode contribuir ou inibir a ação do *Steward* (Davis et al. 2007; Neubaum et al. 2016). Um dos fatores é a Filosofia de Gestão. Essa filosofia está associada, primeiramente, ao modelo de homem que o Principal assume como ponto de vista. Após a definição da visão sobre o Agente, o sistema de gestão é desenvolvido a fim de produzir comportamento consistente à filosofia assumida (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Para explicar as características de gestão congruentes ao *Stewardship* os autores mencionam as contribuições de Walton (1985) sobre diferentes tipos de gestão, e criticam os modelos focados na visão do homem econômico, assegurando que tal gerenciamento leva a conflitos com funcionários, absenteísmo e até sabotagem nos serviços, implicando em menor produtividade e piora no alcance de objetivos. Na lógica do *Stewardship*, conhecida como Lógica da Apropriação, a ação do funcionário é realizada de maneira mais orgânica, com esse agindo a partir de um consenso moral e adequado sobre como ele deve atuar (Ruyter, Jong & Wetzels, 2009). Assim, no caso de *Stewardship* Ambiental, por exemplo, o comportamento do

funcionário se associa às considerações desse pelo meio ambiente, e não nas atitudes obrigatórias que ele deve tomar para ser considerado “*green*” (Ruyter, Jong & Wetzels, 2009).

Especificamente quanto à gestão na teoria do *Stewardship*, Davis, Schoorman & Donaldson (1997), com base em Walton (1985), afirmam que os gerentes utilizam abordagens voltadas para o autocontrole e autogestão dos funcionários, não separando as atividades de pensar, gerenciar e executar suas atividades. Assim, a Filosofia de Gestão na teoria é chamada de Orientação ao Envolvimento.

Outro fator situacional é a Cultura. Segundo Davis, Schoorman & Donaldson (1997), com base em Hofstede (1980; 1991), esse fator é encontrado antes mesmo do contexto organizacional, sendo evidenciado pela cultura nacional a qual o indivíduo pertence. De acordo com os autores, a cultura nacional pode predispor seus conterrâneos à uma orientação individualista (tendo Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental como exemplos), ou coletivista (como na Ásia, América do Sul e Sul da Europa). No entanto, esse fator varia entre indivíduos, e os efeitos de suas experiências também modelam a orientação final de cada pessoa (Davis, Schoorman e Donaldson, 1997). Os *Stewards* são considerados agentes orientados ao coletivo, na qual o seu senso de *self* é definido como parte do grupo, sendo influenciado pela sua família, universidade ou organização, para sua percepção de identidade e realização (Neubaum et al. 2016). Os indivíduos de orientação coletivista associam seu sucesso às realizações de todo o grupo, evitam conflitos, preferem relacionamentos de longo-prazo e tendem a dedicar mais tempo e esforços para conhecer outros agentes antes de uma transação de negócios (Davis et al. 2007).

Para o contexto organizacional, a cultura coletivista traz benefícios relacionados, principalmente, à criação de confiança entre agente e principal, assim como com outros *stakeholders*, o que é de grande valor em negociações (Madison et al. 2016). Dessa forma, tal cultura orientada ao coletivo é uma característica importante para o Agente, mas fundamental para o Principal, pois ela compõe grande parte do contexto da organização (Madison et al. 2016; Neubaum et al. 2016). Logo, para que haja o *Stewardship*, a Cultura Organizacional Coletivista é necessária para que o *Steward* se desenvolva e não deserte da organização.

O último fator situacional é a Distância de Poder. Ela é definida como o quanto membros de menor poder em instituições ou organizações percebem e aceitam que determinado poder é distribuído desigualmente (Hofstede, 1991). Em determinadas culturas, maior Distância de Poder é tolerada, havendo uma aceitação de que membros de menor poder são dependentes dos de maior escalão (Davis et al. 2007). Porém, com o foco do *Stewardship* em autocontrole,

autorrealização e distribuição de tarefas mais complexas para garantir maior estima e senso de responsabilidade nos agentes, tal separação hierárquica não é tida como positiva (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Culturas com menores Distâncias de Poder conduzem de maneira mais eficaz o desenvolvimento de relações de *Stewardship*, pois seus membros valorizam mais a igualdade de todos os envolvidos (Davis et al. 2007). Assim, é necessário que o principal e o contexto organizacional proporcionem menores Distâncias de Poder para que o agente, caso *Steward*, possa desenvolver a relação de *Stewardship*.

2.2.3. Customer Stewardship Control

O *Customer Stewardship Control* é uma vertente da Teoria do *Stewardship* dedicada ao contexto de vendas e foi elaborado no trabalho seminal de Schepers et al. (2012). O conceito remete ao sentimento de responsabilidade e propriedade, por parte do funcionário de linha de frente, quanto ao bem-estar geral de seu cliente atendido. Segundo os autores, a não prevalência deste tipo de ação por parte do funcionário está mais ligada aos sistemas tradicionais de recompensa e controle exercidos pelas organizações, do que pelo perfil do subordinado. Isso porque tais sistemas são voltados principalmente ao desempenho financeiro, sem priorizar também o interesse do cliente, o que é característico do modelo de Agência (Schepers et al. 2012). Dessa forma, o modo de ação do subordinado, para que ele seja recompensado, difere da atuação geradora de bem-estar ao consumidor.

O CSC é um construto mais abrangente do que a tradicional “Orientação ao Consumidor” (OC), a qual se resume na predisposição ou tendência de um funcionário atender às necessidades de um cliente durante sua atuação no serviço (Brown, 2002; Schepers et al. 2012). No *Customer Stewardship Control* o interesse do funcionário sobre o cliente não é apenas sobre as necessidades deste último, mas sim sobre o seu bem-estar geral. É, ao invés de uma ação, um sentimento de responsabilidade sobre o cliente, com o funcionário agindo de acordo com seus próprios mecanismos informais de controle (Schepers et al. 2012). Ademais, os autores asseguram que a Orientação ao Consumidor pode ser vista mais como um clima organizacional no nível da firma, isto é, implementado e estimulado, enquanto o CSC é um conceito individual, voltado para o autocontrole do indivíduo. Em síntese, é como se a OC fosse uma prática organizacional enquanto o CSC é um traço do indivíduo, por isso mais forte na geração dos resultados relacionados.

O mesmo vale para o construto de Liderança Servidora. Embora Hernandez (2008, p. 121), teórico inicial da Teoria do *Stewardship*, apresente a teoria como “um resultado de comportamentos de liderança”, a direção da análise da Liderança Servidora é entre um líder e seus seguidores, e não na relação funcionário-cliente (Schepers et al. 2012). Logo, o construto de CSC se mostra mais adequado para analisar este tipo de relação, como o contexto de vendas. Outros conceitos apontados na literatura como possivelmente relacionados ao CSC também explanados e diferenciados por Schepers et al. (2012), tais quais: Gestão da Qualidade Total (GQT) e Identificação Organizacional (IO).

Em relação à GQT, ela consiste em uma filosofia focada na melhoria da qualidade de produtos e processos para alcançar a satisfação do consumidor (Ahire, Landeros, Golhar, 1995). Para tanto, estuda métodos e processos para que esta melhoria na qualidade seja alcançada (Ahire et al. 1995). Por esta definição, observa-se que a GQT é uma construção organizacional, semelhante ao clima da Orientação ao Consumidor, ou seja, está mais voltada para dentro da firma do que para dentro do funcionário, como sintetiza Schepers et al. (2012). Logo, este construto se diferente desde as bases do *Customer Stewardship Control*, pois este último é um autocontrole individual, e não uma medida de controle organizacional.

Por fim, o conceito de Identificação Organizacional está associado ao sentimento de pertença de um indivíduo à organização em que trabalha, fazendo com que ele se defina a partir desta sensação (Ashforth & Mael, 1989). Novamente, o interesse sobre o bem-estar do cliente não é o foco, apenas a Orientação ao Consumidor, e caso a organização a preconize. Assim, Schepers et al. (2012 p. 5), afirmam: “normas internas não necessariamente beneficiam o bem-estar do consumidor”, logo, não é possível considerar a Identificação Organizacional como um conceito concorrente ao CSC.

Schepers et al. (2012) afirmam então que uma estratégia de governança baseada em princípios do *Stewardship*, isto é, que preconize o senso de propriedade e responsabilidade do funcionário sobre o cliente, pode ser uma melhor alternativa para alcançar o bem-estar deste último. Nesta perspectiva, o controle nos modos de Agência é substituído pelo mecanismo informal do autocontrole do próprio funcionário, o qual tem como referência de performance seu compromisso moral com o cliente (Schepers et al. 2012). Vê-se então que o comprometimento é com o cliente, e não com a organização. Mesmo que a empresa preconize o bem-estar do consumidor, isso servirá como reforço ao comportamento e índole do Agente do CSC e não como determinante deste tipo de ação. É por tal razão que o CSC pode ser implementado por ações da gestão, mas fazendo isto por meio da construção das estruturas dos

times (Schepers et al. 2012), ou seja, ao escolher os integrantes que mais se aproximam do perfil CSC.

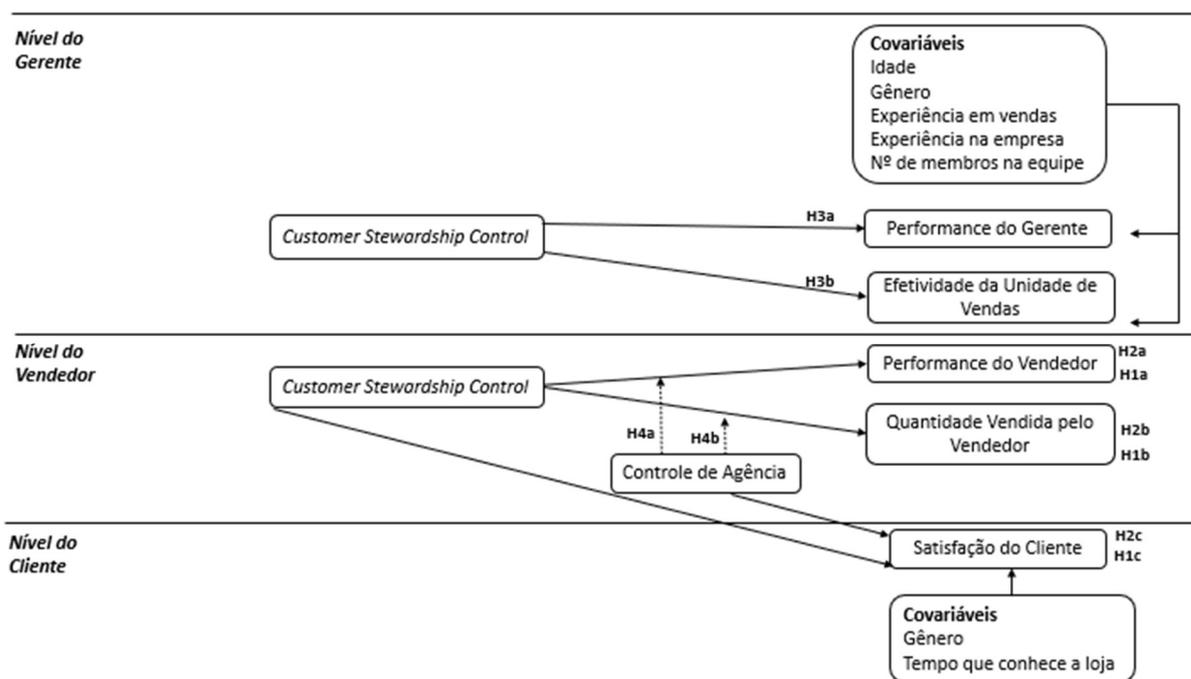
Para Zhu et al. (2021), os funcionários orientados pelo CSC acreditam que os benefícios de longo-prazo ao cliente superam o seu benefício próprio. Porém, segundo os autores, tais funcionários se responsabilizam pelo cliente, mas também pelos requisitos exigidos pela empresa, também deixando seus próprios interesses em segundo plano para isso. As empresas, inclusive, podem incentivar o CSC dos funcionários por meio de incentivos formais e informais (Zhu et al. 2021), o que vai além dos pressupostos apontados por Schepers et al. (2012).

Em consonância, Boateng et al. (2022) afirmam que as marcas têm se preocupado a incentivar os funcionários de maneira financeira bem como ética, para proporcionar uma cultura propulsora de *Customer Stewardship* nas organizações. Além disso, sumarizam que essa vertente do *Stewardship* envolve a preocupação do funcionário sobre os diferentes *stakeholders* da organização, o que se revela um elemento-chave para a gestão organizacional.

3. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto pelo presente trabalho, o qual foi testado empiricamente. A ideia é testar as hipóteses que relacionam Agência e Performance; *Customer Stewardship Control* e Performance; e o efeito moderador da Agência na relação entre *Customer Stewardship Control* e Performance. Isso porque a tese central deste estudo é de que características da teoria da Agência, como monitoramento e recompensa formal, quando incorporados a critérios tradicionais de CSC, como a qualidade no atendimento aos clientes, pode potencializar os resultados positivos do CSC na performance e na quantidade vendida.

Figura 1 – Modelo Conceitual Proposto



Fonte: elaborado pela autora

3.1. EFEITOS DIRETOS

Como exposto por Churchill, Ford, & Walker, (1981), a performance de equipes de vendas é afetada por fatores específicos do vendedor, como suas habilidades e aptidões, no entanto, é preciso lembrar que tal desempenho é comprovadamente afetado pela estrutura de recompensas da empresa (Churchill, Ford, & Walker, 1981). Em consonância, Kunz & Ptaff (2002) lembram da vasta identificação empírica das explicações da Teoria da Agência sobre performance, mesmo meio a possíveis fatores de motivação desconsiderados pela abordagem tradicional da Teoria. Ainda que críticos argumentem que o modelo de homem econômico

assumido não é funcional na realidade, Jensen (1994) assegura que, na verdade, a Teoria da Agência possui o modelo de homem REMM, que inclui outros fatores de motivação, além dos financeiros, como possíveis para delineamento de incentivos ao Agente. Dessa forma, o construto de Controle de Agência envolve o monitoramento e recompensa contingente, mas não apenas financeira, o que expande o seu poder explicativo para a Performance (MADISON et al. 2016).

Diante a expansão do escopo da Teoria da Agência, proporcionada pela atualização de Jensen (1994), bem como a vasta comprovação empírica das contribuições da Teoria na Performance (Kunz e Ptaff (2002), hipotetiza-se:

H1a: O Controle de Agência do Vendedor está positivamente relacionado à Performance do Vendedor.

Como explanado anteriormente, a Teoria da Agência teve, inicialmente, os incentivos financeiros definidos como principal fonte de motivação para o subordinado, e sua consequente Performance superior (Jensen & Meckling, 1976). A compensação financeira é a mais aplicada devido à sua fácil mensuração e observação (Jensen, 1994). Além disso, o poder de compra é uma motivação quase universal para o homem, segundo o autor. No contexto de vendas, as mensurações e recompensas por resultado são as mais presentes, mesmo após todas as críticas recebidas à TA sobre as limitações dos sistemas de controle formais utilizados por ela (Chohan, 2017). Dessa forma, mesmo após a identificação de diversos fatores motivacionais intrínsecos, subjetivos e até altruístas para a explicação do desempenho dos Agentes (Jensen, 1994; Hernandez, 2012), é possível que índices formais de performance, como a Quantidade Vendida, ainda se façam presentes e de maneira relevante, especialmente no contexto de vendas, no qual essa contribuição é amplamente documentada (Wang et al. 2012). Assim, hipotetiza-se que:

H1b: O Controle de Agência do Vendedor está positivamente relacionado à Quantidade Vendida do Vendedor.

De acordo com O'Connell & Sullivan (2013) as medidas não financeiras (MNFs) são comuns nas estruturas de gerenciamento de desempenho estratégico, entre elas, a Satisfação do Cliente. Seguindo as ideias de Teoria da Agência os autores demonstram que essa MNF é preconizada por Agentes conforme estes clientes representam possíveis retornos financeiros

futuros para eles. Em consonância, Sighn & Sirdeshmukh (2000) asseguram que a satisfação do consumidor e a sua lealdade são as novas moedas do mercado, sendo fundamental a sua consideração na elaboração dos mecanismos de incentivo aos Agentes. Além do exposto, há interpretações da Teoria da Agência, nas quais o cliente passa ser visto também como um Principal a ter os interesses atendidos, principalmente na prestação de serviços, mas também na realidade de vendas (Chohan, 2021). Diante o exposto, hipotetiza-se que:

H1c: O Controle de Agência do Vendedor está positivamente relacionado à Satisfação do Cliente.

Diante das limitações explicativas da Teoria da Agência, apontada pelos críticos, a Teoria do *Stewardship* vem para suprir os gaps explanatório. Para tanto, acrescenta fatores motivacionais diferentes dos do autointeresse, e mais voltados a fontes superiores de motivação, como a autorrealização (Hernandez, 2012). A literatura apresenta casos que evidenciam a relevância desta teoria na explicação de Performance, como nos trabalhos de Ruyter, Jong e Wetzels (2009) sobre a vertente ambiental da Teoria e sua contribuição nos resultados de vendas e satisfação do consumidor; o trabalho de Uddin, Mahmood e Fan, (2018) sobre o impacto direto do engajamento dos funcionários (decorrentes do *Stewardship*) na Performance das equipes; e o de Schepers et al. (2012) sobre a vertente do *Stewardship* focada no bem-estar do consumidor e o seu consequente resultado indireto no desempenho da organização.

Alguns elementos semelhantes ao conceito de CSC, como orientação ao consumidor, satisfação do cliente e comprometimento do funcionário, já demonstraram resultados superiores de Performance segundo a literatura, como em Jaworski e Kohli (1993), Brown et al. (2002), Babakus, Yavas e Ashill (2009) e Homburg, Muller e Klarmann (2011). Considerando que o conceito de CSC é mais abrangente, pois foca não só nas necessidades do consumidor, mas sim no bem-estar geral deste (Schepers et al. 2012; ZHU et al. 2021), é possível que a sua contribuição na Performance seja ainda maior do que nos resultados identificados pelos construtos relacionados, mesmo que de forma indireta, afinal o objetivo maior do CSC não é o resultado financeiro. Desta forma, hipotetiza-se que:

H2a: O CSC do Vendedor está positivamente relacionado à Performance do Vendedor.

De acordo com Zhu et al. (2021) no *Stewardship* orientado ao consumidor os vendedores colocam os benefícios do cliente em frente do seu benefício pessoal, ao mesmo tempo que que integram os requisitos da empresa como sua missão. Tomando como base a *Role Theory*, os autores argumentam que os vendedores representam as marcas e os produtos na perspectiva do cliente, assim, quando os interesses deste último são preconizados, isso reflete na sua satisfação com a marca e com a empresa. Para Zhu et al. (2021) e Boateng et al. (2022) essa relação positiva entre vendedor e cliente conduz o alcance de objetivos organizacionais de longo prazo, como na quantidade de vendas realizada.

Da mesma forma, Zhu et al. (2021) afirmam que no CSC os vendedores tratam as suas dificuldades e problemas como seus, especialmente se relacionados à situação da venda. Assim, tais vendedores se esforçam ainda mais no processo de vendas para satisfazer o cliente, o que pode influenciar positivamente na compra do consumidor (Boateng et al. 2022; Zhu et al. 2021). Ademais, os autores destacam que os vendedores orientados pelo CSC se colocam na perspectiva do cliente, analisando e oferecendo produtos e serviços mais adequados a ele, o que pode também impactar positivamente na quantidade vendida ao consumidor. Diante o exposto, hipotetiza-se:

H2b: O CSC do Vendedor está positivamente relacionado à Quantidade Vendida do Vendedor.

Como ressaltado pelos teóricos do CSC, a satisfação do consumidor é apenas uma das preocupações do vendedor característico do *Customer Stewardship Control*. O critério de satisfação é elementar para o CSC, porém superado pela Teoria (Schepers et al. 2012; Zhu et al. 2021). Os vendedores *Stewards* apresentam comportamentos voltados não só para a satisfação situacional do cliente, mas também visando seus interesses de longo prazo (Singh, Tiwari, 2019). Diante o exposto, hipotetiza-se que a satisfação do cliente é facilmente alcançada pelos vendedores orientados pelo CSC:

H2c: O CSC do Vendedor está positivamente relacionado à Satisfação do Cliente.

Embora a Teoria inicial do *Stewardship* tenha apontado que os interesses do Principal, inclusive se ele for o gerente, serão categoricamente diferentes dos interesses do Agente (Davis et al. 1997; Chrisman, 2019), a versão mais recente da Teoria, como a vertente focada no

contexto de vendas e foco no consumidor (CSC), aponta que o *Customer Stewardship Control* pode ser incentivado pela gestão por meio da organização das equipes (Schepers et al. 2012). Pelo fato da abordagem do CSC mostrar essa possibilidade, demonstra que os interesses da gerência podem estar associados aos do Agente pautado pelo *Customer Stewardship Control*.

Além do exposto, Viia e Alas (2009) consideram que o gerente de uma organização pode ser um ator diferente do proprietário desta, e conseqüentemente apresentar interesses divergentes, inclusive mais próximos dos de um Agente do que de um Principal. Dessa forma, é possível que a gerência também apresente *Customer Stewardship Control*, e que isso impacte na sua percepção de Performance, da mesma maneira que ocorre com o Agente vendedor. Diante exposto hipotetiza-se:

H3a: O CSC do Gerente está positivamente relacionado à Performance do Gerente.

Outro critério observado particularmente pela gerência é a Efetividade da Unidade de Vendas pelo qual é responsável (Piercy, 2009). Este construto se refere à percepção do gerente sobre o volume de vendas, fatia de mercado, faturamento e satisfação do consumidor da empresa que gerencia, em comparação ao seu principal concorrente (Johnston & Marshall, 2005). Tais resultados de desempenho também são apontados como conseqüentes à atuação de vendedores orientados pelo CSC (Zhu et al. 2021; Schepers et al. 2012). Dessa forma, é possível que um gerente apresente também uma motivação característica dos critérios de CSC e que isso também impacte nos resultados pertinentes a ele, como a sua percepção sobre a Efetividade da Unidade de Vendas que coordena. Diante o exposto, hipotetiza-se:

H3b: O CSC do Gerente está positivamente relacionado à Efetividade da Unidade de Vendas.

3.2. EFEITO MODERADOR DO CONTROLE DE AGÊNCIA

Segundo Ghosh e John (2000), a Teoria da Agência pode ser utilizada eficientemente para a elaboração de planos de compensação de força de vendas, sendo inclusive uma das suas principais utilizações na área de Marketing. Para Rubel e Prasad (2015) a Teoria, no entanto, é um pouco estática no que tange à compensação e remuneração de funcionários de vendas, sendo bastante voltada para critérios objetivos como a quantidade vendida. Assim, recomendam a introdução de fontes de incentivo mais dinâmicas para que a Teoria se ajuste ao contexto atual. No caso da presente pesquisa essa dinamicidade é realizada pela introdução da qualidade no

atendimento como fator de remuneração formal. Isso se distancia um pouco do que é preconizado pela Teoria da Agência inicial (Martin, Butler, 2017), mas não deixa de satisfazer os critérios da Teoria, especialmente se considerarmos sua expansão teórica proposta por Jansen (1994), afinal, ainda que seja um *output* do vendedor mais difícil de ser mensurado, não deixa de ser uma maneira de compensação e incentivo, contemplando os elementos básicos da Teoria.

Considera-se que, caso o vendedor seja formalmente recompensado (mecanismo tradicional de Agência) pela qualidade no atendimento, que é um elemento comum ao CSC, é possível que os interesses do Agente controlado pelo CSC, e do Principal, sejam convergentes. Isso contribuirá na percepção do Agente *Steward* de que não há conflito entre os interesses do cliente e o do Principal, reduzindo o problema da inibição do *Steward* pelo contexto de Agência, mencionado pelos teóricos do *Stewardship* e CSC.

Em consonância, de acordo com Schepers et al. (2012), o CSC do vendedor é influenciado por interpretações individuais e coletivas sobre o ambiente de trabalho. Tendo um Principal (gerente) que preconiza a qualidade no serviço, a percepção do vendedor sobre como ele deve atuar poderá ser otimizada. Ademais, a motivação intrínseca de um funcionário orientado por CSC é afetada quando sua atuação difere do objetivo do bom atendimento, porém, na situação contrária, ou seja, se estimulado de maneira congruente aos seus interesses, há uma contribuição na sua Performance (Schepers et al. 2012). Diante o exposto, hipotetiza-se:

H4a: O Controle de Agência modera (amplificando) a relação positiva entre o CSC do Vendedor e a Performance do Vendedor.

Como argumentado por Jansen (1994) e reforçado por Chrisman (2019), diferentes interesses, como os financeiros, subjetivos e até altruístas, podem coexistir, bem como servirem de fontes de incentivos formais pela gerência, segundo a Teoria da Agência. O *Stewardship* no contexto de vendas pode gerar maiores resultados objetivos à organização, como é exposto por Ruyter, Jong e Wetzel (2009), e que são obtidos devido à preocupação do vendedor no atendimento de qualidade. Se esse bom serviço for preconizado pela organização, como por meio da recompensa formal pela qualidade no atendimento servindo de incentivo, é possível que tais resultados de vendas sejam amplificados.

Para Schepers et al (2012), *Stewards* são funcionários autoeficazes, e respondem melhor a um contexto menos esquematizado, ou seja, com atuação mais livre e menos regada do subordinado, o que é contrário às propostas da Teoria da Agência. Porém, segundo Cherian e

Jacob (2013), a complexidade de uma tarefa impacta negativamente na relação entre autoeficácia e performance, ou seja, caso o funcionário autoeficaz perceba a atividade como complexa, isso afetará sua atuação eficaz e, conseqüentemente, o seu desempenho. Para os autores, a gestão pode contribuir para essa problemática proporcionando definições e explicações exatas das tarefas, bem como elucidando as habilidades técnicas relevantes para um bom desempenho. Este esclarecimento e instrução ao funcionário sobre como ele pode atuar, pode ser relacionado às pré-definições de comportamento feitas pelos mecanismos de controle da Teoria da Agência, pois ainda que possam representar menor liberdade criativa para o subordinado, não deixa de servir como explicação e definição do que deve ser feito. Ou seja, ainda que o funcionário seja autoeficaz, é possível que o Controle de Agência influencie positivamente nos seus resultados, diferentemente do que Schepers e tal (2012) argumentam. Assim, hipotetiza-se:

H4b: O Controle de Agência modera (amplificando) a relação positiva entre CSC do Vendedor e Quantidade Vendida do Vendedor.

4. METODOLOGIA

Nesta sessão são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tais quais: amostra, coleta de dados, mensuração dos construtos.

4.1. AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A presente pesquisa foi realizada junto a empresas de varejo do setor calçadista da região metropolitana de Maringá, Paraná. Foram considerados três níveis de análise: gerentes (nível 1); vendedores (nível 2) e clientes (nível 3), caracterizando o estudo como multinível. Ademais, a pesquisa consiste em um trabalho quantitativo, descritivo, com recorte transversal, utilizando-se de questionário tipo *survey*.

O estudo foi feito em lojas de calçados de diferentes perfis socioeconômicos de clientela, envolvendo lojas mais populares, com preços mais acessíveis à maior parte da população brasileira, até lojas de luxo e com produtos *premium*. Compõe a amostra lojas de rua e também de centros de comércio, como *shoppings* e galerias. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência. A pesquisa totalizou 48 lojas sendo aplicados os questionários em 50 gerentes, 164 vendedores e 517 clientes.

A primeira abordagem se deu junto aos gerentes e proprietários das lojas. Foi-lhes entregue o documento de “Formulário de Participação em Pesquisa Acadêmico-Científica” (Apêndice A) para garantir-lhes a veracidade do estudo. Também lhes foi explicado o objetivo da pesquisa e a confidencialidade dos dados. O mesmo foi feito para os vendedores após a autorização dos gerentes para a realização do estudo. Quanto aos clientes, estes foram abordados *in loco* e após o pagamento da compra na loja, para evitar que o procedimento atrapalhasse na venda do vendedor. A abordagem consistiu na explicação dos objetivos da pesquisa e informação sobre o tempo de preenchimento, tal qual dois minutos em média.

Os questionários de gerente e vendedor foram realizados na ausência da aplicadora e também sem contato entre estes dois níveis de avaliando, ou seja, gerente não poderia ter contato sobre o questionário respondido pelo vendedor e *vice-versa*. Desta forma, foram deixados os questionários com os respectivos respondentes para posterior preenchimento e recolhimento pela pesquisadora. Os questionários utilizados estão dispostos no apêndice (B, C e D).

4.2. DEFINIÇÕES CONSTITUIVAS E OPERACIONAIS

A mensuração de todas as questões foi feita a partir de uma escala Likert de cinco pontos, significando: Discordo Totalmente (1), Discordo (2), Neutro (3), Concordo (4) e Concordo Totalmente (5). Para o construto de Efetividade da Unidade de Vendas a escala Likert de cinco pontos significou: (1) Muito Pior; (2) Pior; (3) Neutro; (4) Melhor e (5) Muito Melhor. Além deste tipo de questão houveram questões discricionárias, nas quais os clientes deveriam informar a quantidade de itens adquiridos na compra e o valor total desta. Por meio dos questionários dos clientes foi possível analisar o *output* de “Quantidade Vendida”, utilizada no modelo teórico do estudo.

Controle de Agência (variável independente): “é a medida em que a gestão impõe aos funcionários o estabelecimento de metas, monitoramento e estruturas de controle de recompensa contingente” (Schepers et al. 2012, p. 6). A investigação deste construto se deu pela aplicação de questionário junto aos vendedores com perguntas sobre a gerência. Foi utilizada a escala de Controle de Agência de Schepers et al. (2012), com tradução e adaptação dos termos para que se adequassem ao contexto da pesquisa. Este construto é composto por três subitens: Definição de Metas; Monitoramento; e Recompensas. A operacionalização é realizada por meio de uma escala de dez questões que são pontuadas pelo respondente em uma escala Likert de cinco pontos.

Customer Stewardship Control (variável independente): “é a propriedade sentida pelo funcionário de linha de frente sobre sua responsabilidade moral pelo bem-estar geral dos clientes” (Schepers et al. 2012, p. 2). O construto é investigado por meio da aplicação de questionário junto ao vendedor, envolvendo perguntas autoavaliativas relacionadas ao comportamento dele em relação aos consumidores. A escala de CSC utilizada foi a de Schepers et al. (2012) que é composta de cinco questões, as quais são pontuadas pelo respondente através de uma escala Likert de cinco pontos.

Performance (variável dependente): percepção subjetiva do indivíduo sobre sua Performance (Moorman & Rust, 1999). Utiliza-se a escala destes autores, a qual é composta de quatro questões, também pontuadas de 1 a 5. A mesma escala é utilizada para obtenção do *output* de Performance do Vendedor e Performance do Gerente, isto é, eles respondem perguntas iguais, porém sobre suas respectivas percepções de Performance.

Efetividade da Unidade de Vendas (EUV) (variável dependente): é uma avaliação resumida dos resultados organizacionais gerais, tais quais: volume de vendas, fatia de mercado, faturamento e satisfação do consumidor, da unidade de vendas pela qual o gerente é

responsável, em comparação ao seu principal concorrente (Johnston & Marshall, 2005). É obtida por meio de questionário com o gerente envolvendo quatro perguntas que são respondidas em uma escala de 1 a 5.

Satisfação do Cliente (variável dependente): é a percepção do cliente sobre certos atributos derivados de atitudes e comportamentos do vendedor (Jong, Ruyter & Wetzels, 2009). É mensurado a partir de um questionário junto ao cliente, envolvendo seis questões respondidas com nota de 1 a 5.

Quantidade Vendida (variável dependente): é uma variável objetiva de desempenho (Jong, Ruyter & Wetzels, 2009) que é obtida por meio de questionário junto ao cliente no qual este informa quantos itens foram adquiridos na compra recém efetuada.

Nº de membros na equipe (covariável): se refere ao número de pessoas que o gerente respondente é responsável na empresa.

Experiência em Vendas (covariável): é o tempo, em anos, que o gerente trabalha na área de vendas, não necessariamente no cargo de gerência, mas sim em toda a sua trajetória na área.

Experiência na Empresa (covariável): é o tempo, em anos, que o gerente trabalha na empresa atual (na data do questionário).

Tempo que conhece a loja (covariável): é o tempo, em anos, em que o cliente respondente conhece a loja a qual se refere no questionário.

A pesquisa também utilizou como covariáveis: idade do gerente e também gênero do gerente e do cliente.

4.3. PROCEDIMENTOS

Como mencionado, todos os construtos utilizados foram baseados em escalas já consolidadas. O questionário do gerente foi composto de três construtos abrangendo 11 questões, são eles: CSC, Performance e Efetividade da Unidade de Vendas. Para o vendedor também foram utilizados três construtos, envolvendo 17 questões no total, são eles: Agência, CSC e Performance. Para o cliente utilizou-se um construto abrangendo seis questões, sendo ele: Satisfação do Cliente. Todas as questões dos construtos eram pontuadas em uma escala Likert de cinco pontos. A Quantidade Vendida foi obtida no questionário junto ao cliente. Foi requisitado ao vendedor que informasse, em seu questionário, o seu nome e o nome do gerente responsável pelo mesmo. No formulário do cliente também fora informado o nome do vendedor responsável pelo atendimento daquele consumidor. Isso foi feito para possibilitar a codificação

dos gerentes, vendedores e clientes de maneira relacionada, permitindo uma análise agregada de multinível.

4.4. ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL

Para a análise foram testadas as relações diretas dos construtos referentes às variáveis independentes, tais quais, Controle de Agência, CSC do Gerente e CSC do Vendedor, sobre as variáveis dependentes “quantidade vendida, performance do gerente, performance do vendedor, efetividade da unidade de vendas e satisfação do cliente. As relações de moderação também foram testadas, fazendo isto pelo método da regressão nos modos de Aiken e West (1991), no qual a variável independente e a variável moderadora têm seus valores multiplicados, gerando assim uma nova variável interativa, a qual é regredida com a(s) variável(is) dependente(s). Dessa maneira é possível obter as relações de moderação ao regredir as variáveis interativas Controle de Agência x CSC do Vendedor, sobre as variáveis dependentes de Quantidade Vendida e Performance do Vendedor. A moderação é analisada no nível do vendedor, pois a principal suposição da pesquisa é de que o Controle de Agência modera a atuação do vendedor (orientado pelo CSC) e seus consequentes resultados de desempenho, tais quais, Performance do Vendedor e Quantidade Vendida do Vendedor.

Quando se fala em análise multinível, é necessário pontuar que envolve a participação de variáveis preditoras em diferentes níveis (Hox & Roberts, 2011). No caso da presente pesquisa, utilizou-se os gerentes como nível 1, os vendedores como nível 2 e clientes como nível 3. De acordo com Puentes-Palácios e Laros (2009), na análise multinível as variáveis independentes precisam estar representadas em todos os níveis do modelo, enquanto a variável dependente pode estar apenas em um nível. Como as variáveis independentes de Controle de Agência e CSC não são auferidas pelo cliente, mas sim por gerentes e vendedores, é correto considerarmos estas duas variáveis como presentes em todos os níveis do modelo, afinal, se encontram nos níveis aos quais elas são aplicáveis. Conforme exposto por Domingues (2015), com base em Puentes-Palácios e Laros (2009), “a análise multinível também é uma regressão linear, mas composta por dois grupos de respondentes, no qual um grupo representa um nível acima do outro” (Domingues, 2015, p. 51).

5. RESULTADOS

5.1. ANÁLISE DESCRITIVA

A tabela 1 a seguir expõe as medidas descritivas dos construtos. É possível observar, ao analisar a média, que no nível do vendedor há uma alta percepção de Controle de Agência (M= 4.09 de 5) e também de *Customer Stewardship Control* (M= 4.33 de 5). O CSC também tem média alta para o gerente (M= 4.52 de 5). A Efetividade da Unidade de Vendas também tem média alta para o gerente (M= 4.20 de 5). No nível do cliente destaca-se a média alta na satisfação (M= 4.94 de 5).

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas e Confiabilidade das Escalas

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível 1 - Gerente				
Performance do Gerente	3.92	0.77	2.67	5
CSC do Gerente	4.52	0.49	3	5
Efetividade da Unidade de Vendas	4.20	0.58	2.75	5
Idade	34.61	10.63	18	62
Gênero	0.23	0.42	0	1
Experiência em Vendas	5.91	8.18	.1	40
Experiência na Empresa	4.50	4.52	.1	27
Nº de membros na equipe	5.30	2.71	1	13
Nível 2 - Vendedor				
Performance do Vendedor	3.61	1.01	1	5
CSC do Vendedor	4.33	0.68	2.25	5
Controle de Agência	4.09	0.63	2.4	5
Quantidade Vendida	.88	0.17	.25	1
Nível 3 - Cliente				
Satisfação do Cliente	4.94	0.22	2.83	5
Tempo que conhece a loja	4.91	5.20	0	25

Nota: Nível 3=cliente (517); Nível 2= vendedor (164); Nível 1 gerente = (50).

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Quanto à análise da relação dos construtos, optou-se pela utilização do método de correlação de Pearson. Nas tabelas a seguir encontram-se os resultados desta análise no nível do Gerente, Vendedor e Cliente.

Tabela 2 - Matriz de Correlações de Pearson no nível do Gerente

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
Idade	1.0000							
Tempo em Vendas	0.6872*	1.0000						
Tempo na Empresa	0.4391*	0.3107*	1.0000					
Nº de membros	0.3997*	-0.0330	0.3454*	1.0000				
Gênero	-0.1185*	0.0223	-0.2892*	-0.1728*	1.0000			
CSC do Gerente	0.0927*	0.0158	0.0638	0.1571*	-0.1346*	1.0000		
Perform. do Gerente	0.0991*	0.2912*	-0.3363*	-0.3150*	0.0507	0.0814	1.0000	
Efetividade da Unidade de Vendas	0.0033	0.0764	-0.1064*	0.0265	-0.2833*	0.2975*	0.4481*	1.0000

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=50

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Observa-se que a Efetividade da Unidade de Vendas (EUV) do Gerente está correlacionado ao seu CSC ($r = 0.2975$ $p < 0,05$) e à sua Performance ($r = 0.4481$ $p < 0,05$). Faz sentido que a percepção de Performance do Gerente esteja relacionada à sua percepção de EUV, afinal ambos são construtos de autoavaliação e relacionados à desempenho. Contudo, o CSC no nível do Gerente, além de apresentar média alta, se mostra correlacionado à essas variáveis de desempenho (Performance do gerente e EUV), o que demonstra a relevância dessa dimensão nos critérios de resultado.

Tabela 3 – Matriz de Correlações de Pearson no nível do Vendedor

Variáveis	1	2	3	4
Quantidade Vendida	1.0000			
CSC do Vendedor	0.1787*	1.0000		
Performance do Vendedor	0.4126*	0.3241*	1.0000	
Controle de Agência	0.0826	0.3584*	0.2823*	1.0000

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=164

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Na tabela 3 observa-se que o Controle de Agência está positivamente correlacionado à Performance do Vendedor, ($r = 0.2823$ $p < 0,05$) bem como ao CSC deste ($r = 0.3584$ $p < 0,05$). A Performance também está positivamente correlacionada ao CSC, com ($r = 0.3241$ $p < 0,05$). Ou seja, ambas as variáveis independentes (CSC e Controle de Agência) estão positivamente correlacionadas à variável dependente “Performance”. O CSC, ainda, está positivamente correlacionado à Quantidade Vendida ($r = 0.1787$ $p < 0,05$).

Tabela 4 - Matriz de Correlações de Pearson no nível do Cliente

Variáveis	1	2	3	4
Quantidade Vendida	1.0000			
Tempo que o cliente conhece a loja	0.2223*	1.0000		
Gênero do Cliente	0.0353	0.0523	1.0000	
Satisfação do Cliente	0.0433	0.0758	0.0619	1.0000

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=517

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Na tabela 4 há apenas a correlação entre a Quantidade Vendida e o Tempo que o cliente conhece a loja como relação significativa ($r = 0.2223$ $p < 0.005$).

5.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E CONFIRMATÓRIA

A validação dos construtos foi realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A análise de fatores visa encontrar “dimensões subjacentes comuns nos dados e, portanto, está principalmente preocupada com a variância comum” (Field, 2021, p. 788). Analisa todas as variáveis ao mesmo tempo e examina a correlação entre elas, sem preconizar o que é variável dependente e independente, pois não é o foco deste tipo de análise inicial (Field, 2021). As escalas dos construtos do presente estudo foram todas obtidas de pesquisas consolidadas, sendo traduzidas e adaptadas ao contexto da pesquisa. Com a AFE foi possível verificar se as questões que compõem cada construto se agrupariam a eles, efetivamente. No caso da presente pesquisa, as questões se agruparam corretamente. Os resultados estão dispostos no apêndice x.

Utilizou-se ainda o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que avalia a adequação da amostra (Field, 2021). O KMO pode ser utilizado como medida de avaliação tanto para variáveis individuais quanto para variáveis múltiplas e representa “a razão entre a correlação ao quadrado das variáveis e a correlação parcial ao quadrado das variáveis” (Field, 2021, p. 798), e pode variar entre 0 e 1. O resultado 0 significa que a soma das correlações parciais é grande em comparação à soma das correlações em geral, sinalizando uma difusão no padrão de correlações, o que significa que a análise de fatores, provavelmente, não está adequada. Um resultado próximo a 1, por sua vez, indica que os “os padrões das correlações são relativamente compactos, e, assim, a análise de fatores deve resultar em fatores distintos e confiáveis” (Field, 2021, p. 798).

Os construtos de CSC, Performance e Agência, do nível do vendedor, se agruparam de forma satisfatória, sem necessidade de exclusão de nenhum item. O teste KMO feito nas escalas do nível do vendedor demonstrou que todos os construtos se encontraram dentro dos limites do teste, ou seja, ficaram entre 0 e 1. A média global do teste KMO foi de 0.82. A confiabilidade da escala foi medida pelo Alfa de Cronbach, que é um coeficiente de medida diagnóstica (HAIR et al. 2009). A confiabilidade do Alfa de Cronbach do construto CSC do Gerente foi de ($\alpha = 0.51$) e de ($\alpha = 0.78$) para o Vendedor. O construto de Performance do Gerente apresentou ($\alpha = 0.71$) e ($\alpha = 0.85$) para o Vendedor. A Efetividade da Unidade de Vendas apresentou um Alfa de ($\alpha = 0.81$). O Controle de Agência demonstrou um Alfa de ($\alpha = 0.85$) e Satisfação do Cliente um Alfa de ($\alpha = 0.94$).

Também foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para validação dos construtos. Está é uma técnica dentro da análise fatorial cujo objetivo abrangente é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas” (Hongyu, 2018, p. 88). Como as escalas utilizadas foram traduzidas e adaptadas de estudos já consolidados, realizou-se tal análise para verificar se as questões dos construtos se agrupariam corretamente aos estabelecidos no modelo teórico. Ademais, utilizou-se o teste *Kaiser Meyer Olkin e Measure of Sampling Adequacy* (KMO), o qual varia entre 0 e 1, e avalia o ajuste da amostra quanto ao seu grau de correlação entre as variáveis, que deve ser pequeno (Fávero et al. 2009). Um valor próximo a zero demonstra que a AFE apresenta uma correlação fraca entre as variáveis, o que pode não ser adequado (Fávero et al. 2009). Já, valores próximos à 1 indica maior adequação desta análise, e que há maior correlação entre as variáveis (Fávero et al. 2009).

No nível do gerente obteve-se um KMO global de 0.639 para o construto de CSC do Gerente, com teste de Bartlett ($p < 0.015$) e uma variância total de 26,8%. No construto de Performance do Gerente o KMO global foi de 0.63, teste de Bartlett ($p < 0.001$) e variância total de 47,9%. O construto de Efetividade da Unidade de Vendas apresentou KMO global de 0.654, teste de Bartlett ($p < 0.001$) e uma variância total de 55%. Estes dados estão expostos no apêndice E.

5.3. MODELO DO GERENTE

A análise multinível também é um tipo de regressão, porém que “que contempla simultaneamente múltiplos níveis de agregação, tornando corretos os erros-padrão, os intervalos de confiança e os testes de hipóteses” (Puentes-Palacios & Laros, 2009, p. 350). Requer uma explicação teórica acerca dos efeitos diretos esperados das variáveis independentes

sobre outras do mesmo nível, bem como sobre os efeitos de interação esperados entre as variáveis de diferentes locais do modelo (Puentes-Palacios & Laros, 2009). Assim, os efeitos diretos das variáveis independentes nas dependentes de cada nível são expostas a seguir:

Tabela 5 – Efeitos diretos no nível do Gerente

Variável Independente	Performance do Gerente			Efetividade da Unidade de Vendas		
	β	SE	p valor	β	SE	p valor
CSC do Gerente	.350	.054	0.000** (H3a)	.329	.053	0.000** (H3b)
Covariáveis						
Idade	.023	.004	0.000**	-	.004	0.031*
				.0093411		
Experiência em Vendas	.001	.005	0.721	.011	.005	0.027*
Experiência na Empresa	-.051	.007	0.000**	-	.007	0.421
				.0059529		
Nº de membros na equipe	-.014	.0187	0.450	.027	.018	0.124
Constante	1.922	.282	0.000**	2.844	.273	0.000**
Variância (cons) ID	.403	.087	.263	.271	.058	.177
gerente						
Variância Residual	.047	.003	.041	.048	.003	.042
LR test	808.71		0.0000	684.24	0.0000	

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=50

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

De acordo com os dados da tabela observa-se que o CSC do Gerente efetivamente contribui positivamente ($\beta = .35$; $p < 0.001$) na sua Performance, **suportando a H3a**. O CSC também contribui positivamente ($\beta = .32$; $p < 0.001$) na Efetividade da Unidade de Vendas, **suportando a H3b**.

5.4. MODELO DO VENDEDOR

Os efeitos diretos das Variáveis Independentes do Vendedor em suas Variáveis Dependentes são demonstrados na tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Efeitos diretos no nível do Vendedor

Variável Independente	Variável Dependente					
	Performance do Vendedor			Quantidade Vendida do Vendedor		
	β	SE	p valor	β	SE	p valor
Nível Vendedor						
Controle de Agência	.015	.074	0.837 (H1a)	-.000	.0169	0.980 (H1b)
CSC do Vendedor	.211	.073	0.004* (H2a)	.052	.016	0.002*(H2b)
Percepção do Potência ¹	.598	.071	0.000**	.054	.016	0.001**
Nível Gerente						
CSC do Gerente	-.059	.172	0.730	.046	.053	0.379
Nº de membros que coordena	.116	.053	0.029*	-.030	.021	0.156
Experiência em Vendas	-.059	.022	0.009*	-.025	.006	0.000**
Experiência na Empresa	-.048	.036	0.178	-.032	.019	0.104
Idade do Gerente	.029	.012	0.022	.023	.004	0.000**
Id. do Gerente						
Var. (CSC Gerente)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.
Var. (Nº de membros)	0,000	0,000	.	0,000	0,000	.
Var. (Exp. em Vendas)	.0024	.001	.009	.009	.004	348701.2
Var. (Exp. na Empresa)	.013	.008448	.0461424	0,0000	.000	.021
Var. (Idade do Gerente)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Var. (cons)	0,000	0,000	.	.000	.022	0,000
Variância Residual	.423	.031	.490	.018	.001	.016
LR Test	114.35		0.0000**	219.17		0.0000**

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=164

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

O Controle de Agência não apresentou relação significativa com os *outputs* do vendedor, **não fornecendo evidências para suportar as hipóteses H1a e H1b**. Quando ao CSC do Vendedor, a tabela mostra que esta variável contribui positivamente ($\beta .21 = p < 0.05$) na Performance do Vendedor, **suportando a H2a**. Também se observa que o CSC do Vendedor contribui positivamente na sua Quantidade Vendida ($\beta = .05$; $p < 0.05$) **suportando a H2b**.

5.5. MODELO DO CLIENTE

Os efeitos diretos do cliente são expostos na tabela 7:

¹ O construto de Percepção de Potência não se mostrou relevante na análise da relação do Stewardship e Controle de Agência, por isso foi descartado.

Tabela 7 – Efeitos diretos no nível do Cliente

Variável Dependente			
Satisfação do Cliente			
Nível Cliente	β	SE	p valor
Tempo que conhece a loja	.003	.002	0.120
Gênero	.022	.023	0.324
Engajamento do Cliente ²	.128	.019	0.000**
Nível Vendedor			
Controle de Agência	.039	.020	0.052* (H1c)
CSC do Vendedor	.006	.018	0.738 (H2c)
Percepção de Potência	-.035	.019	0.071
Nível do Gerente			
CSC do Gerente	.064	.027	0.020*
Nº de membros	-.000	.005	0.974
Experiência em Vendas	-.000	.002	0.901
Experiência na Empresa	.001	.003	0.669
Idade do Gerente	-.001	.001	0.346
Constante	4.083	.170	0.000**
Variância Id. do Gerente	.003	.002	.012
Variância Id. do Vendedor	.003	.002	.012
Variância (residual)	.039	.003	.046
LR Test	8.26		0.016

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$; n=517

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Vê se que as covariáveis não influenciam na Satisfação do Cliente. Observa- que o Controle de Agência do Vendedor influencia positivamente na Satisfação do Cliente ($\beta=.03$; $p<0.05$), **suportando a H1c**. O CSC do Vendedor, por sua vez, não impacta significativamente na Satisfação do Cliente ($\beta= .06$; $p>0.07$) **não fornecendo evidências para o suporte da H2c**. Ambos resultados são contrários ao que Schepers et al. (2012) argumentam, pois asseguram que o Controle de Agência é ruim para o consumidor, a ponto de muitas vezes este adquirir produtos que não são relevantes para ele, devido ao interesse dos vendedores controlados por Agência ser somente nos resultados objetivos de desempenho, como a quantidade de vendas.

O estudo demonstra que a Teoria da Agência pode ser, efetivamente, relacionada à critérios mais subjetivos de desempenho, como a satisfação do cliente, o que é algo defendido

² O Engajamento do Cliente não se mostrou relevante para a análise do presente estudo, portanto foi desconsiderado.

por Jensen (1994) na sua expansão da Teoria, bem como por Chohan (2021) e Chrisman (2019) sobre a atualização da Agência.

As análises mostram ainda que o CSC do Gerente impacta positivamente na Satisfação do Cliente; Que a idade do Gerente impacta positivamente na Performance e na Quantidade Vendida do Vendedor; A Experiência em Vendas do Gerente impacta positivamente na Performance e Quantidade Vendida do vendedor; E o N° de membros que o Gerente coordena impacta positivamente na Performance do Vendedor, ou seja, quanto mais membros o Gerente coordena, maior a auto percepção de Performance do Vendedor.

5.6. EFEITOS MODERADOS

A presente pesquisa tem como tese que o mecanismo da recompensa formal da Teoria da Agência, quando complementado a critérios comuns do *Customer Stewardship Control (CSC)*, como a qualidade no atendimento aos clientes, **amplifica** o efeito positivo do CSC na Performance. Assim, a tabela 8 a seguir evidencia os efeitos do CSC do Vendedor na sua Performance e Quantidade Vendida quando moderados pela presença do Controle de Agência.

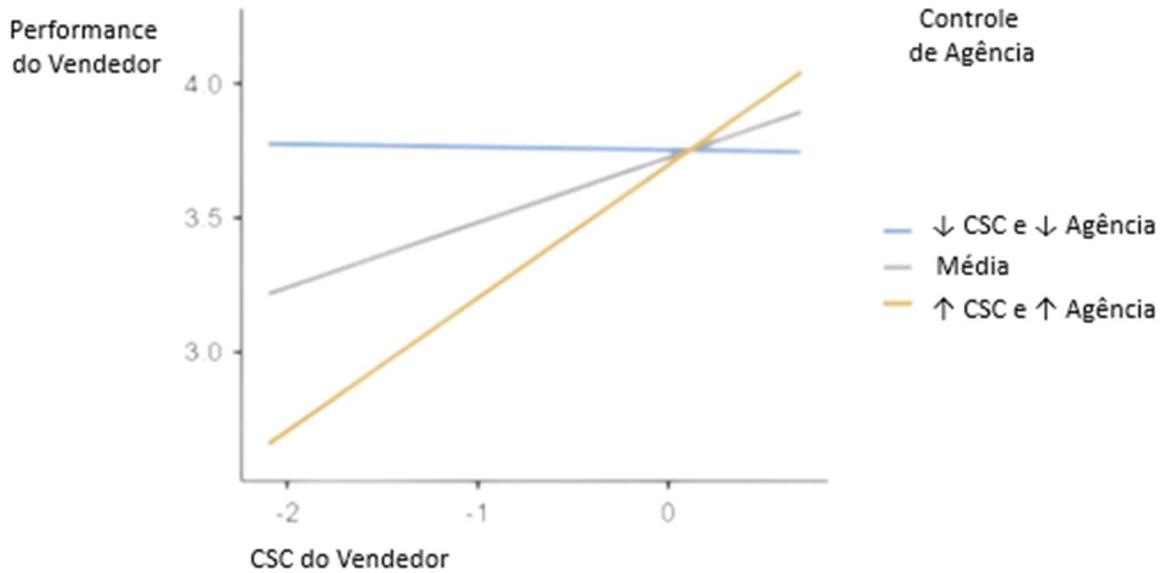
Tabela 8 – Efeitos moderados

Variáveis Dependentes						
Variáveis Independentes	Performance do Vendedor			Quantidade Vendida pelo Vendedor		
	β	SE	p valor	β	SE	p valor
Nível Vendedor						
Controle de Agência	-1.611	.438	0.000**	-.420	.095	0.000**
CSC do Vendedor	-1.253	.396	0.002**	-.330	.087	0.000**
Controle de Agência # CSC do Vendedor	.370	.098	0.000**	.096	.021	0.000**
			(H4a)			(H4b)
Percepção de Potência	.584	.070	0.000**	.052	.016	0.001**
Nível Gerente						
CSC do Gerente	-.072	.175	0.680	.047	.053	0.383
Nº de membros	.127	.054	0.020*	-.033	.021	0.125
Experiência em Vendas	-.058	.023	0.012*	-.025	.006	0.000**
Experiência na Empresa	-.046	.036	0.203	-.030	.020	0.132
Idade do Gerente	.028	.013	0.034	.024	.004	0.000
Constante	5.947	1.93	0.002*	.492	.467	0.292
Id. do Gerente						
Var. (CSC Gerente)	0,000	0,000		0,000	0,000	.
Var. (Nº de membros)	0,000	0,000		0,000	0,000	.
Var. (Exp. em Vendas)	.002	.001		.000	.000	
Var. (Exp. na Empresa)	.013	.008		.009	.003	
Var. (Idade do Gerente)	.000	.000		.000	.000	
Var. (cons)	0,000	0,000		0,000	0,000	
Variância Residual	.407	.030		.017	.001	
LR Test	120.51		0.000**	231.25		0.000**

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$, n=50 (g); n=164 (v)

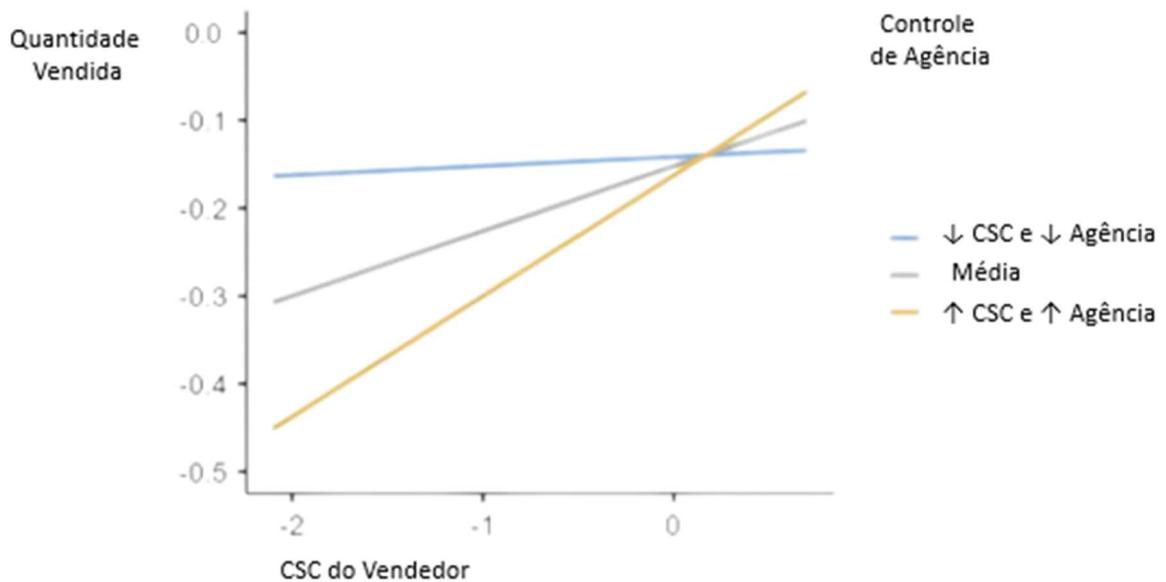
Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Figura 2 – Efeito Moderador do Controle de Agência na relação entre CSC do Vendedor e sua Performance



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Figura 3 – Efeito Moderador do Controle de Agência na relação entre CSC do Vendedor e sua Quantidade Vendida



Conforme os resultados do gráfico, vê-se que o CSC do Vendedor é positivo na Performance, e este efeito é ainda mais positivo na presença de Controle de Agência. Ou seja, a ação do subordinado em relação ao bem-estar geral do cliente traz resultados positivos na sua performance. Porém, quando se acrescenta mecanismos da Teoria da Agência, no caso, o

incentivo financeiro à este comportamento do subordinado, o efeito positivo é amplificado. O mesmo é válido no *output* de Quantidade Vendida, ou seja, um funcionário que se preocupa com o bem-estar geral do consumidor vende ainda mais se ele for recompensado financeiramente por isso.

Verifica-se ainda que, embora o Controle de Agência piore a Performance do Vendedor ($\beta = -1.6$; $p < 0,01$) e a Quantidade Vendida ($\beta = -0.42$; $p < 0,01$) neste novo modelo regredido (possivelmente devido a colinearidade), vê-se que, quando o Controle de Agência modera a relação positiva entre o CSC do Vendedor e seus resultados de desempenho, tal qual Performance ($\beta = 0.37$; $p < 0,001$) e Quantidade Vendida ($\beta = 0.096$; $p < 0,001$), a relação positiva é amplificada, **suportando a H4a e H4b** propostas.

Isso indica que o Controle de Agência contribui no CSC do Vendedor, ainda que de maneira indireta, o que é contrário ao proposto por Schepers et al. (2012), mas consonante às propostas recentes da Teoria do *Stewardship*, as quais associam o comportamento de CSC de subordinados à, também, o atendimento do funcionário aos requisitos propostos pelo Principal, mesmo que não sejam concernentes ao bem-estar do cliente (Zhu et al. 2021). Como exposto pelos autores, as empresas podem promover o CSC nos vendedores tanto por mecanismos formais quanto informais, o que é diferente do inicialmente proposto pela Teoria elaborada por Schepers et al. (2012), mas convergente aos argumentos recentes dela.

Assim observa-se que o incentivo financeiro não restringe a ação de um agente voltado ao bem-estar do cliente, como preconizado pela Teoria tradicional do *Stewardship*, mas sim amplifica o resultado positivo desta. Logo, a ideia de Chrisman (2019) e Jensen (1994) de que diferentes tipos de incentivo podem atuar em um *Steward* sem ser de maneira excludente, se mostra verdadeira e identificada no estudo.

Com essa observação reforça-se a ideia de que, ao invés de contrastantes, a Teoria do *Stewardship* e Teoria da Agência são complementares.

6. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Nesta sessão serão evidenciadas as implicações teóricas e práticas relacionadas às teorias aqui abordadas e a relação moderadora encontrada entre elas.

6.1. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A presente pesquisa buscou analisar a influência do Controle de Agência na relação entre *Customer Stewardship Control* e desempenho. O estudo contribui de diversas maneiras ao arcabouço teórico das abordagens utilizadas.

Primeiro, expande a literatura sobre *Stewardship*, a qual é relativamente recente (Schepers et al. 2012; Zhu et al. 2021; Boateng et al. 2022), especialmente o construto de *Customer Stewardship Control*. A abordagem do *Stewardship* ainda é pouco aplicada nos contextos de empresas privadas, e ainda menos utilizada no ramo de equipes de vendas (Ruyter, Jong & Wetzels, 2009). Dessa forma, a presente pesquisa contribui para o crescimento desta abordagem neste âmbito de exploração.

Segundo a pesquisa reforça, de maneira comprovada, a ideia de que Teoria da Agência tradicional (inicial) e a Teoria do *Stewardship* podem ser vistas como extremos de um *continuum* teórico (Kluvers & Tippett, 2011; Martin & Butler, 2017), sendo possível encontrar caminhos combinatórios entre as duas que constituam propostas teóricas capazes de gerar melhores resultados de desempenho. A pesquisa vai ao encontro das novas contribuições da Teoria da Agência, iniciadas por Jensen (1994) e destacadas por Madison et al. (2016), Chrisman (2019) e Chohan (2021), as quais destacam que a Teoria da Agência atualizada envolve sim aspectos subjetivos de incentivo, além dos monetários, e que estes podem, inclusive, serem de caráter altruístas. Essa concepção da Teoria da Agência se aproxima das propostas da Teoria do *Stewardship*, o que reforça que estas abordagens podem ser relacionáveis e mais capazes de explicarem a realidade conjuntamente (Chrisman, 2019). Estes argumentos recentes, então são evidenciados no presente estudo e comprovados por ele.

Ao mesmo tempo a pesquisa mostra resultados contrários às ideias de Schepers et al. (2012), os quais afirmam que CSC e Agência são construtos que competem entre si. O estudo faz isso ao demonstrar que, na presença de CSC, um Controle de Agência que reforce o bom atendimento, faz com que os interesses de todas as partes (Principal, Agente e cliente) se alinhem.

Chohan (2021) afirma ser necessário realizar pesquisas que abordem fatores adicionais para explicar o desempenho, considerando a perspectiva da Teoria da Agência. Isso é feito no presente estudo, se mostrando uma **terceira** contribuição. A pesquisa também mostra que, embora a Teoria da Agência seja altamente criticada nos dias atuais, ela ainda faz sentido para muitas realidades. Chohan (2021) argumenta que a Teoria da Agência apresenta muitas limitações na aplicação contemporânea, mas que isso está grandemente relacionado ao fato dela não ser atualizada desde os anos 90. Assim, menciona a necessidade de adaptar e atualizar esta teoria para que seu poder explicativo possa ser altamente útil novamente. Tal atualização é evidenciada na presente pesquisa por meio da introdução da “qualidade no atendimento” como um interesse do Principal. Diferentemente dos primórdios da abordagem, a qual preconizava apenas o interesse financeiro do Principal e do Agente, este novo pré-requisito para remuneração extra contribui para a redução das limitações da Teoria, como requisitado por Chohan (2021).

Bergen et al. (1992), ao fazerem a primeira revisão sobre a Teoria da Agência, já sinalizavam a necessidade de aplicação da abordagem em contextos mais complexos, visto que ela, aplicada puramente, é baseada em cenários muito limitados e específicos. Esta demanda é reforçada na revisão de Chohan (2021), o qual acrescenta a necessidade de se considerar os impactos da motivação dos consumidores na complexidade das relações de mercado e estrutura dos contratos. À essas demandas o presente estudo também contempla, representando sua **quarta** contribuição teórica, pois envolve a perspectiva do consumidor na elaboração dos fatores de remuneração, fazendo com que toda a estrutura de incentivos do Principal para o Agente, seja modelada aos interesses do cliente também.

A **quinta** contribuição teórica se encontra no fato do presente estudo ser uma pesquisa envolvendo um modelo multinível, abrangendo os seguintes três níveis: gerente, vendedor e cliente. Para Puentes-Palacios & Laros (2009) este tipo de análise é de extrema relevância, pois introduz elementos do contexto na observação dos efeitos entre variáveis preditoras e de resposta, e a interação destas com elementos indiretamente influentes, ou seja, pertencentes a outros níveis do modelo, fazendo com o que o estudo se aproxime ainda mais da explicação da realidade. Segundo Puentes-Palacios & Laros (2009, p. 351)

Utilizando este tipo de modelo [o multinível] para o estudo do comportamento dos indivíduos de uma organização (professores de escolas, por exemplo), pode-se dizer que a sua adequada compreensão será mais bem atingida se levado em consideração o efeito diferenciado de variáveis relativas aos indivíduos, ao grupo ou unidade de trabalho, bem como às características da organização (níveis).

Por fim, Bergen et al. (1992) e Chohan (2021) afirmam ser necessária a complementação de diferentes construtos, de maneira combinada, para a Teoria da Agência. Isso porque as limitações da Teoria podem ser supridas com contribuições de outras, criando assim uma nova leitura para fenômenos atuais. O presente estudo tem a associação teórica como sua **quinta** contribuição, afinal integra CSC e Agência, analisando o efeito moderador desta última na primeira.

6.2. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Como argumentado por Yelamanchili (2019), a maneira de transacionar bens e serviços tem se alterado constantemente, mostrando ser necessário os estudos que acompanhem estas mudanças. A presente pesquisa explora um contexto atual de vendas, no qual não só o cliente é um ponto chave, mas sim o seu bem-estar. Diferentemente de contextos mais antigos, no qual o consumidor é apenas um elemento a ser explorado, a contemporaneidade mostra que o cliente é muito mais ativo na transação, do que se antecipara (Schepers et al. 2012). Assim, o estudo realizado utiliza esta perspectiva recente na análise, colocando a qualidade no atendimento como um elemento fundamental. Dessa maneira, tem como **primeira** contribuição uma análise altamente atual para a gestão de equipes de vendas.

Os resultados mostram que, ao considerarmos a qualidade no atendimento como um fator de referência para a atuação do vendedor, este tem sua atuação e desempenho otimizados, ou seja, mostra que, ao considerarmos o subordinado apenas como um agente autointeressado, no contexto de vendas – sendo que há interposição de um outro Principal (o cliente) – não é funcional. Assim, a **segunda** contribuição gerencial é evidenciar que os mecanismos de Agência, se forem utilizados nos modos tradicionais da abordagem, não serão frutíferos em termos de Performance.

A pesquisa aponta a limitação da Teoria da Agência, porém vai além ao complementá-la com a perspectiva da Teoria do *Stewardship*, mais especificamente, a do *Customer Stewardship Control*, a qual mostra como essa limitação da Agência pode ser superada por meio da introdução de mecanismos de incentivo condizentes às propostas do CSC. No contexto de vendas, essa abordagem se mostrou positiva, como visto em Schepers et al (2012). Porém, por envolver fatores subjetivos, como autorrealização e motivação intrínseca, pode ser difícil de ser operacionalizada. Ao complementarmos os mecanismos de Agência com o construto do CSC é possível obter uma formalização maior do CSC e uma flexibilização da Agência,

simultaneamente. Assim, tem-se como **terceira** contribuição, uma possível facilitação da aplicação do construto de CSC na prática gerencial, bem como uma atualização dos já conhecidos mecanismos de incentivo da Agência, contribuindo para a atuação empírica da gerência.

6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente pesquisa apresenta recorte transversal, ou seja, representa uma fotografia de um momento da firma e da percepção dos respondentes. Por não haver uma análise sobre a sequência temporal dos fatos, sugere-se estudos futuros na temática CSC e Agência de maneira longitudinal, ou seja, considerando eventos passados. Além do exposto, poucos dados objetivos foram utilizados, no caso, apenas o da Quantidade Vendida do Vendedor no momento da realização do questionário com o Cliente. Assim, é possível que tal índice não represente o total potencial de vendas do Vendedor, pois o tempo de coleta da pesquisadora em cada uma das lojas, foi relativamente pequeno. Um acompanhamento mais longo dos resultados dos Vendedores, bem como outras informações, como metas e ticket médio, poderiam proporcionar análises mais robustas sobre o desempenho. No entanto, os gerentes e proprietários das lojas abordadas, em sua maioria, preferiram não compartilhar tais informações com a pesquisadora.

Observou-se no estudo que a Experiência em Vendas do Gerente e a sua Idade impactam positivamente na Quantidade Vendida do Vendedor e na Performance do Vendedor. A experiência da gestão é popularmente pensada como contribuinte no desempenho, pois presume que, com experiência, o Gerente adquire maiores conhecimentos para a orientação dos Vendedores. Essa orientação é semelhante ao que a Teoria da Agência aponta como determinação do comportamento esperado do Agente segundo o Principal, especialmente se considerarmos as contribuições mais recentes desta Teoria. Assim, a influência positiva destas variáveis do Gerente no desempenho do Vendedor pode indicar que os mecanismos de Agência realmente são importantes para a gestão de vendas atual, contrariando também o que Schepers et al. (2012) afirmam. Diante exposto, sugere-se a exploração do Controle de Agência no desempenho organizacional, considerando fatores de Experiência do Gerente (idade, tempo em vendas e tempo na empresa) como moderadores.

REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Mathieu, J.E.; Lam, S.K. (2010). The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, vol. 47, n. 3, pp. 458-469.
- Ahire, S. L., Landeros, R., Golhar, D. Y. (1995). Total Quality Management: A Literature Review and an Agenda For Future Research. *Production & Operations Management*, vol. 4, n. 3, pp. 277-306.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, E., Oliver, R.L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 4, pp. 76-88.
- Argyris, C. (1973a). *Organization man: Rational and self-actualizing*. *Public Administration Review*, vol. 3, pp. 354-357.
- Argyris, C. (1973b). *Some limits of rational man organizational theory*. *Public Administration Review*, vol. 33, pp. 253-267.
- Ashforth, B. E., Mael, F. Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, 1989, pp. 20–39.
- Babakus, E., Yavas, U., Ashill, N.J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 4, pp. 480–492.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 52, n. 4, pp. 539–563.
- Boateng, H., Amenuvor, F.E., Adam, R.H. (2021). Agbemabiese, G.C., Hinson, R.E. Exploring customer Stewardship behaviors in service firms. *European Business Review*, vol. 34, n. 4, pp. 541-555.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n. 3, pp. 346-355.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n. 3, pp. 346-355.
- Cherian, J., Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, vol. 8, n. 14, pp. 80-88.
- Chohan, R. (2021). Agency theory in marketing: 27 years on. *Journal of Strategic Marketing*.

- Chrisman, J.J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, n. 6, pp. 1051–1066.
- Churchill Jr., G.A., Ford, N.M., Walker Jr, O.C. (1981). *Sales force management: planning, implementation and control*. Irwin – Boston, MA.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 20–47.
- Davis, J., Frankforter, S., Vollrath, D., Hill, V. (2007). An empirical test of Stewardship Theory. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, vol. 3, n. 1, pp. 40-50.
- Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, vol. 78, pp. 299–311.
- Donaldson, L., Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, vol. 16, n. 1, pp. 49–64.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 57-74.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*.
- Field, A. (2021). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Ed. Penso, 5ª ed.
- Ghosh, M., & John, G. (2000). Experimental evidence for agency models of salesforce compensation. *Marketing Science*, vol. 19, n. 4, pp. 348–365.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (1991). *Organizations*. Homewood, IL: IRWIN.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Herath, T., H.R. Rao. (2009). Encouraging information security behaviors in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness. *Decision Support Systems*, vol. 47, n. 2, pp. 154-165.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: a leadership model. *Journal of Business Ethics*, vol. 80, pp. 121–128.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in world-related values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.

- Homburg, C., Muller, M., Klarmann, M. When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, vol. 75, pp. 55-74.
- Hongyu, K. (2018). *Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação*. Engineering and Science 2018, vol. 7, n. 4.
- Hox, J. J., & Roberts, J. K. (2011). Multilevel analysis: Where we were and where we are. In J. J. Hox & J. K. Roberts (Eds.), *Handbook for advanced multilevel analysis*, 1^a ed., pp. 3–11.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.J. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, pp. 119–135.
- Jensen, M. C. (1994). Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n. 2, pp. 40–45.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2005). Churchill/Ford/Walker's sales force management, 8th ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and intemalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, pp. 51-60.
- Kluvers, R., Tippet, J. (2011). An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation. *Accounting Forum* vol. 35, pp. 275–284.
- Kumar, N., Liu, Z., Hossain, M.D.Y. (2020). Examining the relationship between self-actualization and job performance via taking charge. *International Journal of Research in Business & Social Science*, vol. 9, n. 5, pp. 74-83
- Kunz, A.H., Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, pp. 275–295.
- Lal, R., Outland, D., Staelin, R. (1994). Salesforce Compensation Plans: An Individual-Level Analysis. *Marketing Letters*, vol. 5, n. 2, pp. 117-130.
- Liu, X.Y., Hartel, C.E.J. (2013). Workgroup emotional exchanges and team performance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 51, pp. 471-490.
- Martin, J.A., Butler, F.C. (2017). Agent and stewardship behavior: How do they differ? *Journal of Management & Organization*, vol. 23, n. 5, pp. 633–646.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370–396.

- Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 3, pp. 671-684.
- Mcclelland, D. C, Burnham, D. H. (1978). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, vol. 54, n. 2, pp. 100-110.
- Mcgregor, D. The human side of the enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Moon, M. A., & Armstrong, G. M. (1994). Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 1, pp. 17-30.
- Moorman, C., Rust, R.T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 180-197.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., Craig, J. B. (2016). Stewardship Climate Scale: an assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, vol. 30, n. 1, pp. 37-60.
- O'Connell, V., O' Sullivan, D. (2013). The Influence Of Lead Indicator Strength On The Use Of Nonfinancial Measures In Performance Management: Evidence From Ceo Compensation Schemes. *Strategic Marketing Journal*, vol. 35, n. 6, pp. 826-844.
- Piercy, N.F., Craves, D.W., Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 459-467.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, vol. 26, pp. 349-361.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. ROBINS, S.P; tradução técnica Marcondes, R. – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rubel, O., Prasad, A. (2015). Dynamic Incentives in Sales Force Compensation. *Marketing Science*, vol. 35, n. 4, pp. 676–689.
- Ruyter, K., Jong, A., Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary-spanning B2B teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 4, pp. 470–487.
- Schepers, J., Falk, T., De Ruyter, K., Jong, A., Hammerschmidt, M. (2012). Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behavior? *Journal of Marketing*, vol. 76, pp. 1–20.
- Shapiro, S.P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, vol. 31, pp. 263-284.

- Silva, J.D. (2015). *Efeitos moderadores do sistema de controle e do estilo de liderança na relação entre comportamento do vendedor e desempenho com vendas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Brasil.
- Singh, B., Tiwari, A.A. (2020). Customer stewardship behavior and stewardship fatigue: a conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 38, n. 3, pp. 386-399.
- Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 150-167.
- Subramanian, S. (2018). Stewardship theory of corporate governance and value system: the case of a family-owned business group in India. *Indian Journal of Corporate Governance*, vol. 11, n. 1, pp. 88-102.
- Tafel-Viia, K., Alas, R. (2009). Differences and Conflicts between Owners and top Managers in the Context of Social Responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 4, pp. 86-94.
- Toivonen, A., Toivonen, P.U. (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization — An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 1358–1370.
- Torring, J., Bentzen, T.O. (2020). Does Stewardship Theory Provide a Viable Alternative to Control-Fixated Performance Management? *Administrative Science*, vol. 10, n. 4, pp. 1-19.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., Fan, L. (2018). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behavior. *Team Performance Management*, vol. 25, n. 1/2, pp. 47-68.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, vol. 63, n. 2, pp. 76-84.
- Wang, G., Dou, W., Li, H., Zhou, N. (2013). Advertiser risk taking, campaign originality, and campaign performance. *Journal of Advertising*, vol. 42, n. (1), pp. 42–53.
- Woodman, J.M. (2017). Agency Theory, Behavioral Agency Model & Stewardship Theory and their Relationship with Succession in Family Firms: A Brief Literature Review. [Working Paper]. ResearchGate.
- Yelamanchili, R.K. (2019). Impact of supportive leadership on perceived sales team cohesion: mediation of critical thinking and moderation of empowerment. *International Journal of Business Excellence*, vol. 18, n. 4, pp. 508-526.
- Zhu, L., Ye, W., Zhang, H. (2021). How Salesperson Improves Their Customer Stewardship Behavior in the Mobile Internet Era. *Mobile Information Systems*.

APENDICE A – FORMULÁRIO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA



FORMULÁRIO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Aluna Pesquisadora/Orientanda: Me. Mariana Augusta de Souza

Professor Orientador: Dr. Valter Afonso Vieira

Título do estudo: **A Influência da Potência no *Stewardship* de Times de Vendas**
Pesquisa financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

A presente pesquisa é coordenada pelo professor doutor Valter Afonso Vieira, membro da Universidade Estadual de Maringá (UEM). O estudo é financiado pelo programa de bolsas da CAPES e tem como objetivo "analisar a influência da percepção de Potência, por parte dos times de vendas, no *Stewardship* organizacional e seu conseqüente desempenho na satisfação de clientes".

A percepção de Potência é um construto que se refere ao sentimento de capacidade de uma equipe de que ela é/pode ser bem sucedida em suas atividades. O *Stewardship*, por sua vez, num contexto de vendas, se relaciona ao sentimento de propriedade e responsabilidade moral de um funcionário de linha de frente pelo bem-estar geral dos seus clientes atendidos. No âmbito da gerência, o *Stewardship* se refere à abordagem de maior suporte por parte do gestor/supervisor e distribuição de maior autonomia aos funcionários. Diante disso, a pesquisa busca analisar se (e como) o fator percepção de Potência influencia no *Stewardship* da organização.

O estudo envolve análise quantitativa dos resultados obtidos, num primeiro momento, a partir de aplicação de questionários fechados junto a equipes de vendas (vendedores) e supervisor/gerente/gestor dessas. Num segundo momento, é necessária a aplicação de questionário fechado e enxuto junto a clientes da empresa participante.

1. Anonimato e Confidencialidade

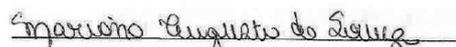
A pesquisa busca atender aos requisitos da Lei Federal nº 13,709, de 14 de agosto de 2018, denominada Lei de Proteção de Dados. Assim, expõe-se que:

§ 1º A pesquisa é de caráter confidencial, podendo apenas o pesquisador e professor orientador ter acesso às informações obtidas. No momento de divulgação do estudo, os nomes das empresas participantes e dos membros das equipes, serão ocultados, sendo citados apenas como "empresa 1, 2, 3..." e "funcionário a, b, c...". Ademais, nenhuma informação que possa servir para identificação dos participantes, como por exemplo: endereço, informação sobre prêmios, e demais particularidades, serão mencionados.

§ 2º Os questionários dos vendedores serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.

§ 3º Os questionários dos supervisores/gerentes/gestores serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.

§ 4º Os questionários dos clientes serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.


Assinatura Aluna Pesquisadora/Orientanda
Me. Mariana Augusta de Souza


Assinatura Professor Orientador
Dr. Valter Afonso Vieira

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO GERENTE

Nome do respondente: _____

Olá, meu nome é Mariana e sou estudante de pós-graduação em Administração – Marketing na UEM. Minha pesquisa é sobre gestão de times de vendas. Poderia responder o questionário a seguir? Muito obrigada!					
Como gerente de uma equipe de vendas, veja se você discorda ou concorda com as frases abaixo, depois marque um “X” no grau de sua concordância ou discordância com ela. A escala varia de (1) Discordo Totalmente até (7) Concordo Totalmente . Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.					
Sobre você, até que ponto as seguintes afirmações refletem as suas crenças? CSC Gerente	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
Eu tenho um senso de responsabilidade pelos vendedores.	1	2	3	4	5
Eu sinto que a equipe que gerencio são meus vendedores e não da empresa.	1	2	3	4	5
Eu vejo o problema do vendedor como meu problema.	1	2	3	4	5
Eu me sinto responsável pelo bem-estar dos vendedores.	1	2	3	4	5
Sobre seu desempenho:					
Em termos de gestão, eu estou indo muito bem.	1	2	3	4	5
Eu sempre atinjo as minhas metas.	1	2	3	4	5
Eu estou satisfeito com os meus resultados.	1	2	3	4	5
Avalie o desempenho da sua unidade de vendas nos últimos 24 meses em comparação ao seu principal concorrente. A escala varia de (1) Muito Pior à (7) Muito Melhor. (UNIDADE)	Muito Pior		Muito Melhor		
Volume de vendas	1	2	3	4	5
Fatía de mercado	1	2	3	4	5
Faturamento	1	2	3	4	5
Satisfação do Consumidor	1	2	3	4	5

APENDICE C – QUESTIONÁRIO VENDEDOR

Olá, meu nome é Mariana e sou estudante de pós-graduação em Administração – Marketing na UEM. Minha pesquisa é sobre gestão de equipes de vendas. Poderia responder o questionário a seguir? Muito obrigada!					
Como vendedor e membro de uma equipe de vendas, veja se você discorda ou concorda com as frases abaixo, depois marque um “X” no grau de sua concordância ou discordância com ela. A escala varia de (1) discordo totalmente até (7) concordo totalmente. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.					
Sobre sua atuação em vendas:	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
Eu tenho um senso de responsabilidade pelos clientes.	1	2	3	4	5
Eu sinto que os clientes que eu atendo são meus clientes e não apenas da empresa.	1	2	3	4	5
Eu vejo o problema do cliente como meu problema.	1	2	3	4	5
Eu me sinto responsável pelo bem-estar do cliente.	1	2	3	4	5
Sobre seu desempenho em vendas:					
Em termos de vendas, eu estou indo muito bem.	1	2	3	4	5
Eu sempre atinjo as minhas metas.	1	2	3	4	5
Eu estou satisfeito com os meus resultados.	1	2	3	4	5
Sobre a gestão na empresa:					
A empresa tem um processo formal para determinar as metas de qualidade dos vendedores.	1	2	3	4	5
Existem objetivos explícitos publicados internamente sobre o que se espera como desempenho do vendedor no serviço.	1	2	3	4	5
Os procedimentos para realizar uma determinada tarefa são explicitamente regulamentados.	1	2	3	4	5
Meu gerente determina metas específicas de qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
Meu gerente monitora criticamente todos os procedimentos estabelecidos.	1	2	3	4	5
Meu gerente modifica meus procedimentos de trabalho quando os resultados desejados não são alcançados.	1	2	3	4	5
Meu gerente oferece incentivos e recompensas pela qualidade do serviço, não apenas pela produtividade.	1	2	3	4	5
Meu gerente nos permite celebrar o excelente serviço por meio de sistemas de recompensa.	1	2	3	4	5
Meu gerente deixa claro o que se pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	1	2	3	4	5
Meu gerente expressa satisfação quando atendo às expectativas.	1	2	3	4	5

APENDICE D – QUESTIONÁRIO CLIENTE

Nome: _____

Vendedor que lhe atendeu: _____

Data: ____ / ____ / ____

Olá, meu nome é Mariana e sou estudante de pós-graduação em Administração – Marketing na UEM. Minha pesquisa é sobre gestão de equipes de vendas. Poderia responder o questionário a seguir? Muito obrigada!					
Sobre sua satisfação com o atendimento:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
O/A vendedor(a) fez recomendações claras	1	2	3	4	5
O/A vendedor(a) foi competente em sua função.	1	2	3	4	5
O/A vendedor(a) foi atencioso.	1	2	3	4	5
O/A vendedor(a) foi educado.	1	2	3	4	5
O/A vendedor(a) demonstrou simpatia.	1	2	3	4	5
O/A vendedor(a) atendeu de prontidão.	1	2	3	4	5
Informações sobre o consumidor	1	2	3	4	5
Quantidade total de itens comprados:					
Há quanto tempo conhece a loja?					
Gênero	Feminino ()			Masculino ()	

APÊNDICE E – ANÁLISES GERENTE

Alfa de Crombach das Escalas do Gerente

CSC do Gerente: Alfa Crombach: 0.51		α de Crombach
Eu tenho um senso de responsabilidade pelos clientes.		0.460
Eu sinto que os clientes que eu atendo são meus clientes e não apenas da empresa.		0.535
Eu vejo o problema do cliente como meu problema.		0.378
Eu me sinto responsável pelo bem-estar do cliente.		0.390
Performance do Gerente: Alfa Crombach: 0.71		α de Crombach
Em termos de vendas, eu estou indo muito bem.		0.753
Eu sempre atinjo as minhas metas.		0.558
Eu estou satisfeito com os meus resultados.		0.518
Efetividade da Unidade de Vendas: Alfa Crombach: 0.81		α de Crombach
Volume de vendas		0.710
Fatia de mercado		0.776
Faturamento		0.702
Satisfação do Consumidor		0.836

Análise Fatorial Confirmatória

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Fator 1	stwardcontr1	0.261	0.0964	2.70	0.007
	stwardcontr2	0.352	0.2207	1.60	0.111
	stwardcontr3	0.432	0.1643	2.63	0.009
	stwardcontr4	0.461	0.1316	3.51	<.001
Fator 2	perf_1	0.420	0.1390	3.02	0.003
	perf_2	0.767	0.1394	5.50	<.001
	perf_3	0.682	0.1355	5.04	<.001
Fator 3	sales_unit1	0.635	0.0880	7.22	<.001
	sales_unit2	0.473	0.1144	4.14	<.001
	sales_unit3	0.722	0.0907	7.96	<.001
	sales_unit4	0.288	0.0930	3.09	0.002

Covariancias fatoriais

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Fator 1	Fator 1	1.000 ^a			
	Fator 2	0.227	0.209	1.09	0.278
	Fator 3	0.266	0.179	1.49	0.137
Fator 2	Fator 2	1.000 ^a			
	Fator 3	0.583	0.125	4.65	<.001
Fator 3	Fator 3	1.000 ^a			

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
^a parâmetro fixo					
Teste ao Ajustamento Exato					
χ^2	gl	p			
62.0	41	0.019			
Medidas de Ajustamento					
CFI	TLI	RMSEA	IC 90% RMSEA		
			Lim. Inferior	Superior	
0.860	0.812	0.103	0.0434	0.153	

Análise Fatorial Exploratória – CSC do Gerente

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
stwardcontr1	0.468	0.781
stwardcontr2	0.328	0.892
stwardcontr3	0.510	0.740
stwardcontr4	0.696	0.516

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Sumário

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	1.07	26.8	26.8

Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
15.8	6	0.015

Medida de Adequação de Amostragem de KMO

MAA	
Global	0.639
stwardcontr1	0.642
stwardcontr2	0.711
stwardcontr3	0.647

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
stwardcontr4	0.609	

Análise Fatorial Exploratória – Performance do Gerente

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
perf_1	0.474	0.775
perf_2	0.739	0.454
perf_3	0.817	0.332

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Sumário

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	1.44	47.9	47.9

Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
29.0	3	< .001

Medida de Adequação de Amostragem de KMO

	MAA
Global	0.630
perf_1	0.772
perf_2	0.604
perf_3	0.596

Análise Fatorial Exploratória – Efetividade da Unidade de Vendas

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
sales_unit1	0.876	0.233
sales_unit2	0.647	0.581
sales_unit3	0.891	0.207

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
sales_unit4	0.470	0.779

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Sumário

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	2.20	55.0	55.0

Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
82.4	6	< .001

Medida de Adequação de Amostragem de KMO

MAA	
Global	0.654
sales_unit1	0.603
sales_unit2	0.783
sales_unit3	0.626
sales_unit4	0.685

APÊNDICE F – ANÁLISES VENDEDOR

CSC do Vendedor: Alfa Crombach: 0.783	α de Crombach
Eu tenho um senso de responsabilidade pelos clientes.	0.767
Eu sinto que os clientes que eu atendo são meus clientes e não apenas da empresa.	0.720
Eu vejo o problema do cliente como meu problema.	0.712
Eu me sinto responsável pelo bem-estar do cliente.	0.711
Performance do Vendedor: Alfa Crombach: 0.857	α de Crombach
Em termos de vendas, eu estou indo muito bem.	0.800
Eu sempre atinjo as minhas metas.	0.780
Eu estou satisfeito com os meus resultados.	0.819
Controle de Agência: Alfa Crombach: 0.855	α de Crombach
A empresa tem um processo formal para determinar as metas de qualidade dos vendedores.	0.843
Existem objetivos explícitos publicados internamente sobre o que se espera como desempenho do vendedor no serviço.	0.837
Os procedimentos para realizar uma determinada tarefa são explicitamente regulamentados.	0.841
Meu gerente determina metas específicas de qualidade do serviço.	0.835
Meu gerente monitora criticamente todos os procedimentos estabelecidos.	0.838
Meu gerente modifica meus procedimentos de trabalho quando os resultados desejados não são alcançados.	0.850
Meu gerente oferece incentivos e recompensas pela qualidade do serviço, não apenas pela produtividade.	0.831
Meu gerente nos permite celebrar o excelente serviço por meio de sistemas de recompensa.	0.850
Meu gerente deixa claro o que se pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	0.842
Meu gerente expressa satisfação quando atendo às expectativas.	0.843

Análise Fatorial Confirmatória

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
CSC do Vendedor	stwcontrol1	0.424	0.0532	7.97	< .001
	stwcontrol2	0.706	0.0775	9.11	< .001
	stwcontrol3	0.771	0.0795	9.69	< .001
	stwcontrol4	0.607	0.0595	10.20	< .001
Performance do Vendedor	perfor1	0.821	0.0665	12.34	< .001
	perfor2	1.032	0.0824	12.53	< .001
	perfor3	0.980	0.0879	11.15	< .001
Controle de Agência	agency1	0.591	0.0745	7.93	< .001
	agency2	0.593	0.0649	9.14	< .001
	agency3	0.541	0.0689	7.85	< .001
	agency4	0.651	0.0662	9.82	< .001
	agency5	0.672	0.0801	8.39	< .001
	agency6	0.567	0.0887	6.40	< .001
	agency7	0.843	0.0863	9.76	< .001
	agency8	0.549	0.0855	6.42	< .001
	agency9	0.476	0.0564	8.44	< .001
	agency10	0.446	0.0507	8.79	< .001

Covariâncias fatoriais

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
CSC do Vendedor	Fator 1	1.000 ^a			
	Fator 2	0.415	0.0810	5.12	< .001
	Fator 3	0.428	0.0799	5.35	< .001
Performance do Vendedor	Fator 2	1.000 ^a			
	Fator 3	0.314	0.0830	3.78	< .001
Controle de Agência	Fator 3	1.000 ^a			

^a parâmetro fixo

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
242	116	< .001

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
----------	----	---

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% RMSEA	
			Lim. Inferior	Superior
0.882	0.861	0.0813	0.0669	0.0958

Análise Fatorial Exploratória – CSC do Vendedor

Pesos fatoriais

	Fator	
	1	Singularidade
cstewcontr1	0.870	0.243
cstewcontr2	0.810	0.344
cstewcontr3	0.920	0.154
cstewcontr4	0.752	0.434

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Sumário

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	2.82	70.6	70.6

Teste de Esfericidade de Bartlett

χ^2	gl	p
432	6	< .001

Medida de Adequação de Amostragem de KMO

	MAA
Global	0.821
cstewcontr1	0.819
cstewcontr2	0.848
cstewcontr3	0.785
cstewcontr4	0.847

APÊNDICE G – ANÁLISES CLIENTE

Satisfação do Cliente: Alda de Crombach: 0.945	α de Crombach
O/A vendedor(a) fez recomendações claras.	0.970
O/A vendedor(a) foi competente em sua função.	0.927
O/A vendedor(a) foi atencioso.	0.924
O/A vendedor(a) foi educado.	0.933
O/A vendedor(a) demonstrou simpatia.	0.926
O/A vendedor(a) atendeu de prontidão.	0.929

Análise Fatorial Confirmatória

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Satisfação do Cliente	satisf1	0.218	0.01317	16.5	<.001
	satisf2	0.215	0.00800	26.9	<.001
	satisf3	0.218	0.00694	31.4	<.001
	satisf4	0.179	0.00642	27.9	<.001
	satisf5	0.246	0.00865	28.4	<.001
	satisf6	0.239	0.00866	27.6	<.001

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
171	9	<.001

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% RMSEA	
			Lim. Inferior	Superior
0.961	0.936	0.187	0.163	0.212