

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPA)
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Mercado

ROSINALDO NUNES CARDOSO

**PRINCÍPIOS DE AUTORREGULAÇÃO: PROMOÇÃO VS PREVENÇÃO E SEUS
IMPACTOS NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO DO VENDEDOR**

Maringá

2017

ROSINALDO NUNES CARDOSO

**PRINCÍPIOS DE AUTORREGULAÇÃO: PROMOÇÃO VS PREVENÇÃO E SEUS
IMPACTOS NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO DO VENDEDOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

MARINGÁ

2017

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

C268p Cardoso, Rosinaldo Nunes
Princípios de autorregulação : promoção vs prevenção e seus impactos no comportamento ambidestro do vendedor / Rosinaldo Nunes Cardoso. -- Maringá, 2017.
91 f. : il., figs., tabs.
Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.
1. Autorregulação - Promoção e prevenção. 2. Ambidestria - Prestação de serviços e *cross-selling*. 3. Comportamento ambidestro. 4. Vendas - Desempenho. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.81

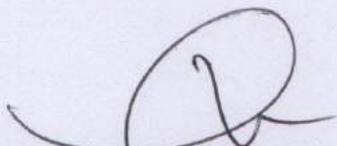
GVS-003756

ROSINALDO NUNES CARDOSO

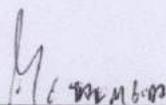
**PRINCÍPIOS DE AUTORREGULAÇÃO:
promoção vs prevenção e seus impactos no comportamento ambidestro do
vendedor**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

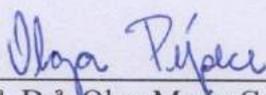
Aprovada em 11 de maio de 2017



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira
(presidente)



Prof. Dr. Marcos Inácio Severo de Almeida
(membro examinador convidado – UFG)



Prof. Dr. Olga Maria Coutinho Pépece
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2017

*À memória do meu pai, Antonio Nunes Cardoso.
Ele estaria orgulhoso de mim e do meu trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Hoje, me sinto realizado e convencido de que valeu a pena todo esforço empreendido para a conclusão deste trabalho e, só tenho a agradecer. Agradeço a Deus pela oportunidade de ter ingressado no mestrado, sei que meu pai **Antonio Cardoso**, onde quer que esteja, está orgulhoso de mim. Sinto-o tão próximo, como se acompanhasse meus passos.

Agradeço imensamente à minha mãe, **Geni Cardoso**, obrigado mamãe pela educação que me deu, e por ter feito o que pôde para que eu chegasse até aqui. Eu nada seria se a senhora não tivesse sido a guerreira que foi desde que ficou com seis filhos para educar. Hoje, posso dizer que ficamos sozinhos, mas vencemos. Tenho orgulho da senhora.

Agradeço a você, **Maria Luísa Cardoso**, minha filha do coração, meu anjo, meu guia e meu tranquilizante. Você é a prova de que laços sanguíneos não interferem na imensidão de amor que existe no meu coração. Sou estimulado pelo seu amor, seu sorriso. Você é um presente de Deus, que me motiva todos os dias. Minha missão com você é a de fazê-la crescer com a mesma educação e carinho que recebi e, claro, tornar seus dias cheio de felicidades. Te amo, filha!

Obrigado aos meus irmãos. Eles não tiveram oportunidades de ampliar os estudos, mas venceram profissionalmente e, mais que isso, com ética, respeito e hombridade. Obrigado pelo incentivo, principalmente a você, **Joab Cardoso**, que se desdobrou na empresa para que eu tivesse mais tempo para estudar. Saiu-se muito bem! Não poderia deixar de agradecer ao **Jefferson Voss**. Em muito, me inspirei em você, presenciei de perto e de longe seu crescimento, desde a graduação até o doutorado. Você é uma pessoa e um profissional incrível.

Além de toda minha família, não posso deixar de agradecer aos meus amigos, que direta ou indiretamente participaram comigo deste processo. Em especial, às Professoras e amigas **Sueli Onofre** e **Karen Silva**. Vocês sempre fizeram parte da minha vida. Obrigado por compartilhar e participar dos momentos bons e ruins. Vocês eu escolhi amar de graça, pela graça da vida. São minhas confidentes, são verdadeiras. Obrigado!

Agradeço aos colegas do mestrado, em especial, ao **Bruno Marioti**, ao **Jaime Oliveira** por terem sido companhias frequentes nas mesmas discussões e no aprendizado e a **Luana Vilas Boas** pelo companheirismo nas estradas e nos estudos.

Agradeço ao **Bhrumer**, que à frente da secretaria do PPA (Programa de Pós-Graduação em Administração), nunca mediu esforços para que as ações do Programa acontecessem com qualidade.

Agradeço aos Professores do Programa com quem tive o privilégio de ter aulas. Suas contribuições foram essenciais para meu desenvolvimento como profissional e, ainda mais, como ser humano. Ao Professor **Francisco**, que com sabedoria e por meio da disciplina orientou o desenvolvimento do projeto. Mais que orientar, foi um exemplo de Professor, com um composto de severidade e compreensão.

Em especial, agradeço ao Professor **Valter Afonso Vieira**, desde que aceitou meu pedido de orientação. Sou orgulhoso de ter como orientador alguém com uma capacidade e um *curriculum* tão rico, sei que muitos desejam essa oportunidade. Só tenho a agradecer pela sabedoria transmitida, pelas correções e exigência de ajustes. Sua característica de cobranças contribuiu muito para que esta pesquisa tivesse um resultado final com qualidade. Obrigado, Professor, pela paciência quando eu fazia os mais duvidosos questionamentos. Hoje, ao ler as primeiras versões do projeto e compará-las ao resultado final deste trabalho, vejo meu crescimento e quanto suas cobranças foram válidas. Obrigado também ao **Valter Faia** e ao **Juliano Domingos**, por me auxiliarem nos manuseios das ferramentas estatísticas.

Obrigado à Faculdade Unicampo, pelo auxílio financeiro concedido durante todo o mestrado, cumprindo nossa solicitação no plano de carreira. Parabéns à essa IES, que preza e valoriza pela formação do seu corpo docente. Estendo meus agradecimentos aos colegas Professores que me substituíram quando precisei me ausentar.

Por fim, agradeço ao Professor **Marcos Severo** e a Professora **Olga Maria**, por aceitarem o convite para a banca de defesa desta dissertação que, junto com os professores do PPA que acompanharam o desenvolvimento desse trabalho, se dispuseram a participar da avaliação final.

A todos vocês, obrigado por participar do meu crescimento profissional!

RESUMO

Embora diferentes fatores possam se estabelecer para um foco de promoção ou de prevenção, por exemplo, crônica ou situacional, a autorregulação é subsidiada pelas manifestações comportamentais das pessoas, ou seja, como essas se envolvem em certos comportamentos para aproximar ou alcançar resultados desejados ou indesejados. O que difere são as ações de comportamentos sobre como alcançar o resultado pelo anseio de prazer ou dor, o que reflete no desempenho individual. Logo, em contexto de vendas, os empregados podem se esforçar para alcançar desempenho utilizando um foco de promoção, que maximiza resultados positivos ou um foco de prevenção, que minimiza os resultados negativos. Este estudo busca compreender a relação entre as variáveis de autorregulação: promoção e prevenção, e ambidestria: prestação de serviços e *cross-selling*. Vale ressaltar que as duas dimensões de ambidestria formam, em contexto individual, o comportamento ambidestro, ou seja, possui relação com a capacidade e características do empregado em exibir ações proativas em âmbito comercial, pelo fato de conseguir identificar oportunidades quando confrontado com a necessidade simultânea de vendas e serviços, o que promove o desencadeamento das práticas de atividades conflitantes. Nesse sentido, o estudo propõe testar os efeitos diretos entre comportamento de autorregulação e ambidestria, para identificar quando há maior desempenho, ou seja, quando o empregado está no foco de promoção ou de prevenção, no momento em que se confronta com as oportunidades de vendas e serviços. Dessa forma, o estudo apresenta um modelo conceitual com todas as hipóteses estabelecidas em uma relação direta entre as variáveis de autorregulação com ambidestria e, por fim, com desempenho em vendas. A amostra é constituída por gerentes de instituições financeiras (n=202), definidas enquanto bancos e cooperativas de créditos estabelecidas na região noroeste do Paraná. Os achados apontaram uma relação significativa para as hipóteses entre autorregulação com ambidestria, com uma exceção do foco de prevenção relacionada com *cross-selling* que não se confirmou. Da mesma forma, dentre as hipóteses de ambidestria, apenas a hipótese de prestação de serviços não foi suportada em uma relação direta com desempenho. Mesmo com as hipóteses não corroboradas em sua totalidade, o estudo apresenta as contribuições dos resultados ao apontar que, vendedores com autorregulação no foco de promoção vão ao encontro das características necessárias para as práticas de *cross-selling*, o que reflete na capacidade de fazer vendas adicionais. Já, o foco de prevenção, proporciona maior qualidade em serviços pela capacidade de identificação das necessidades dos clientes, o que amplia o desempenho nos serviços.

Palavras-chave: Autorregulação; Promoção; Prevenção; Ambidestria; Desempenho.

ABSTRACT

Whilst different factors can be established for a promotion or prevention focus, for example, chronic or situational, self-regulation is subsidised by behavioral demonstrations of people, in other words, how those get involved in certain behaviors towards bringing or achieving wanted or unwanted results. The difference is the behavioral actions on how to achieve the result by the yearning for pleasure or pain, which reflects in individual performance. Thus, in the context of sales, employees can make efforts to achieve performance by using a promotion focus, that maximizes positive results, or, a preventative focus that minimizes negative outcomes. This study seeks to understand the relationship between self-regulation variables: promotion and prevention, and ambidexterity: providing service and cross-selling. It is important to stress that the two dimensions of ambidexterity form, in an individual context, the ambidextrous behavior, that is, there is a relation with the capacity and characteristics of the employee to exhibit proactive actions in the commercial scope, for being able to identify opportunities when faced with the simultaneous need of sales and services, which promotes the triggering of practices of conflicting activities. In this direction, the study proposes to test the direct effects between self-regulation and ambidexterity, to identify when there is greater performance, in other words, when the employee is in the focus of promotion or prevention, in the moment that he is faced with the sales opportunities and services. Thereby, the study presents a conceptual model with all the hypotheses established in a direct relation between the self-regulation variables with ambidexterity and, finally, with sales performance. The sample is composed of managers of financial institutions ($n = 202$), defined as banks and credit cooperatives established in the northwest region of Paraná. The findings pointed to a significant relation to the hypothesis between self-regulation and ambidexterity, except for the prevention focus related to the cross-selling that was not confirmed. Likewise, among the ambidexterity hypothesis, only the hypothesis of providing services was not supported in a direct relationship with performance. Even with the hypotheses not corroborated in their totality, the study presents the contributions of the results by pointing out that, self-regulated employees in the promotion focus meet the characteristics necessary for cross-selling practices, which reflects their ability to make sales additional. Already, the focus of prevention provides greater quality in services by the ability to identify customer needs, which expands performance in services.

Keywords: Self-regulation; Promotion; Prevention; Ambidexterity; Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características individuais no foco de promoção.....	29
Figura 2 – Características individuais no foco de prevenção.....	32
Figura 3 – Modelo conceitual de autorregulação e ambidestria com impacto no desempenho de vendas	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da Amostra.....	60
Tabela 2 – Instituições financeiras e frequência da amostra	61
Tabela 3 – Medidas descritivas dos construtos	61
Tabela 4 – Teste Anova – Análise de Variância conforme os tipos de instituições financeiras.....	63
Tabela 5 – Coeficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes	62
Tabela 6 – Variância explicada dos componentes.....	66
Tabela 7 – Componentes da Matriz de Rotação	67
Tabela 8 – Coeficiente de Regressão Linear – Efeitos Diretos	69
Tabela 9 – Coeficiente de Regressão Linear – Efeitos direto do comportamento ambidestro no desempenho	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características entre aproximar/evitar um estado final desejado/indesejado na autorregulação.....	25
Quadro 2 – Características dos princípios de autorregulação, promoção vs prevenção e identificação dos principais estudos anteriores.....	26
Quadro 3 – Comparações do Sistema 1 e Sistema 2.....	42
Quadro 4 – Comparações entre os princípios de autorregulação com os sistemas cognitivos.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de componentes do questionário	65
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	18
2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
2.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	20
2.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1 TEORIA DO FOCO REGULATÓRIO	22
3.1.1 <i>Princípio de Autorregulação</i>	23
3.1.2 <i>Foco de orientação para promoção</i>	27
3.1.3 <i>Foco de orientação para prevenção</i>	30
3.2 AMBIDESTRIA	33
3.2.1 <i>Comportamento ambidestro</i>	35
3.2.2 <i>Cross-selling</i>	36
3.2.3 <i>Prestação de serviços</i>	38
3.3 DESEMPENHO EM VENDAS	39
3.4 SISTEMAS COGNITIVOS	40
4 MODELO CONCEITUAL	44
4.1 IMPACTOS DO FOCO REGULATÓRIO NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO ...	45
4.1.1 <i>Hipóteses</i>	45
5 METODOLOGIA.....	51
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
5.2 ESTUDOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	52
5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E MENSURAÇÃO	53
5.4 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	54
5.5 ANÁLISE DOS DADOS	56
6 RESULTADOS	59
6.1 DESCRIÇÃO GERAL DA AMOSTRA	57
6.2 ANÁLISES DESCRITIVAS E DE FREQUÊNCIA	61
6.3 MATRIZ DE CORRELAÇÃO	63
6.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS.....	64
6.5 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	64
6.6 TESTES DAS HIPÓTESES.....	67
6.6.1 <i>Efeitos Diretos</i>	69
6.6.2 <i>Efeito Direto do comportamento ambidestro no desempenho</i>	70
7 CONSIDERAÇÕES E IMPLICAÇÕES	72
7.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	72
7.2 CONSIDERAÇÕES GERENCIAIS	75
7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÊNDICE A – Questionário.....	88
APÊNDICE B – Medida Descritiva das Variáveis	90
APÊNDICE C – Comunalidades	91

1 INTRODUÇÃO

A teoria do foco regulatório possui como elemento principal a autorregulação, estabelecida por princípios regulatórios, os quais contribuem para compreender o que motiva o indivíduo a buscar determinado comportamento (Higgins, 1997). Além disso, a autorregulação por meio de diferentes manifestações comportamentais (Neubert *et al.*, 2008), molda a valorização e conduta das pessoas (Arnold *et al.*, 2014). Nessa perspectiva, a autorregulação diz respeito ao envolvimento do sujeito com sua meta (Higgins, 1997; 2000), ou ainda, às estratégias que se utiliza para atingir os objetivos (Kurman & Hui, 2011), inclusive por impulsos, quando são metas preferenciais (Trudel & Murray, 2012).

Implicitamente, há duas estratégias individuais que podem ser estabelecidas: a promoção e a prevenção (Higgins, 1997; Liberman *et al.*, 1999). A estratégia com foco de promoção refere-se à realização, aspiração em indivíduos com foco no resultado positivo, já a com foco de prevenção é relacionada ao cumprimento de obrigações, permeada em prevenir resultados negativos (Fuglestad *et al.*, 2015). Neste caso, o sujeito desenvolve estratégias que o distancia dos resultados desejados (Higgins, 1997; Crowe & Higgins, 1997). Logo, a estratégia utilizada determina como as pessoas se envolvem em autorregulação, ou seja, o processo de trazer a si mesmo em alinhamento com as normas e objetivos da pessoa (Brockner *et al.*, 2004).

Para Higgins (1997), a autorregulação compreende que os indivíduos são motivados por alcançar estados finais desejados. Por exemplo, quando estabelecidos no foco de promoção, há características de crescimento e de progressão da pessoa que, alinhadas com seus próprios ideais, levam a um aumento de potenciais ganhos a serem alcançados. Já no foco de prevenção, os sujeitos possuem características de segurança e proteção, que podem levá-los a potenciais perdas a ser evitadas (Brockner *et al.*, 2004; Polman, 2012).

No contexto organizacional, Wallace e Gilad (2006) apontam que a autorregulação dos empregados pode explicar as relações de traços motivacionais e, por meio das diferenças individuais, proporciona a compreensão dos mecanismos que influenciam no desempenho. Vale ressaltar que o desempenho em vendas possui relação com processos cognitivos e estados comportamentais (Ahearne *et al.*, 2010).

Dessa forma, o que se busca no estudo, são os princípios de autorregulação aplicada no contexto de vendas e, quais características comportamentais produzem os seus efeitos, por exemplo, como as características de autorregulação que, em uma relação com a ambidestria: *cross-selling* e prestação de serviços impactam no desempenho do vendedor. Além disso, para melhor compreensão da autorregulação, integra-se ao estudo a teoria cognitiva (Epstein, 1994), especificamente para ampliar as discussões e melhor compreender as características comportamentais no foco de promoção ou de prevenção.

Nesse sentido, a teoria cognitiva contribui no estudo para ampliar a compreensão das características de autorregulação por meio do processamento distintos de informações, ou seja, há, paralelamente, o entendimento sobre como as pessoas processam as informações para fazerem escolhas de sua orientação (Polman, 2012).

Quanto à ambidestria, teve origem no estudo seminal de Duncan (1976), que preconizou a necessidade das empresas se desenvolverem. Depois, teve seus conceitos ampliados por March (1991), que afirma que ambidestria é uma estratégia para que as empresas obtenham melhores resultados por meio de serviço-vendas de maneira equilibrada e que, por meio de ambas as atividades, possa-se alcançar o desempenho objetivado.

Os estudos de ambidestria têm sido discutidos sob diversos prismas organizacionais, sendo perceptível um aumento significativo de trabalhos publicados durante os últimos anos, por exemplo, Gibson & Birkinshaw (2004); Jansen *et al.* (2005); Raisch *et al.* (2009); O'Reilly e Tushman (2013). Em estudo recente, Papachroni, Heracleous e Paroutis (2015, p. 72) apontam que “a ambidestria emergiu como um novo paradigma de investigação no âmbito de estudos das organizações”, Além disso, Papachroni *et al.* (2015), argumentam que, por meio da interação dos empregados com a organização, pode-se desenvolver a capacidade individual e moldar o comportamento e assim se estabelece a ambidestria individual ou comportamento ambidestro. Do mesmo modo, Raj *et al.*, (2017) discutem que, nas organizações, a ambidestria pode ocorrer em diferentes estágios no processo de vendas. Logo, todos os estudos possuem evidências de que existe uma pressão sobre as organizações para obter desempenho em mercados competitivos.

Na mesma perspectiva, Van Der Borgh e Jeroen (2014, p. 710), em contexto de vendas, afirmam que, “muitos varejistas modernos sentem uma pressão crescente para

vender” e, “os gerentes de vendas quando ambidestros superam os seus homólogos no que consiste em autonomia de tarefas e vendas”. Além disso, estudo recente em instituições bancárias, Vieira, Rosa & Faia (2017) apontaram o comportamento ambidestro como positivo para o desempenho com vendas. Nessa perspectiva, o estudo proporciona a compreensão da sensibilidade do comportamento ambidestro nas organizações como preponderante para o desempenho.

Vale ressaltar que, para O'Reilly e Tushman (2004), a ambidestria individual é fundamentada no pressuposto de que as organizações ambidestras precisam de colaboradores com comportamentos ambidestros, ou seja, que são capazes de compreender e ser sensíveis às necessidades de vendas e prestação de serviços. Para Raisch *et al.* (2009, p. 689), “empregados que executam tarefas de rotina podem envolver-se em simultâneo nas tarefas não rotineiras e identificar oportunidades”. Nesse último caso, no processo de identificação de oportunidades, os empregados alternam entre os dois tipos de tarefas em vez de tentar resolver ambas simultaneamente, como *cross-selling* e prestação de serviços.

Dessa forma, Birkinshaw e Gibson (2004) ressaltam que, o comportamento ambidestro é constituído pela capacidade individual em reconhecer necessidades fora de sua área de especialização, ou seja, pela capacidade de realizar uma dualidade de funções, bem como a capacidade de identificar potenciais oportunidades.

2 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo possui como antecedentes os princípios de autorregulação: promoção e prevenção, e ambidestria: *cross-selling* e prestação de serviços, os quais têm consequências no desempenho em vendas. Logo, possui relevância no estudo por compreender sob uma perspectiva de autorregulação, quais princípios, se promoção ou prevenção mais se adapta ao contexto de serviços-vendas.

O estudo possui como unidade de análise gerentes de instituições financeiras. Para tanto, levou-se em consideração a relevância no setor, por meio do volume nos negócios brasileiros, além de que, os serviços financeiros são executados transformando o capital humano para práticas de serviços-vendas (Périco, Rebelatto & Brandão, 2008). Além disso, as instituições financeiras atribuem o desempenho com vendas às práticas de *cross-selling* desde que, associadas ao comportamento ambidestro (Patterson *et al.*, 2014).

Para discussões sobre a autorregulação, o estudo se posiciona na teoria do foco regulatório, a qual pode ser compreendida com base em Higgins (1997; 2002), em que as pessoas são motivadas a se aproximar do prazer e evitar a dor como um mecanismo hedônico (Aaker & Lee, 2001), ou seja, compreende quais características motivacionais levam o vendedor a repetir um comportamento por prazer ou a evitá-lo, prevenindo a dor por meio de princípios distintos de autorregulação, promoção e prevenção.

A autorregulação tem sido discutida na literatura de Marketing sob a perspectiva de consumo, por estudiosos como Aaker e Lee (2001); Wang e Lee (2006); Arnold *et al.* (2014); Fuglestad *et al.* (2015). Os autores discutem a autorregulação para identificar, por exemplo, qual foco regulatório corresponde às estratégias de publicidades. Nesse sentido, há um *gap* de estudos para ampliar a compreensão quanto ao comportamento em vendas por meio da autorregulação. Logo, os elementos principais do estudo estão relacionados às características comportamentais do vendedor quando estabelecidos em seu foco de orientação, bem como quando relacionados ao comportamento ambidestro, em que se tem reflexo no desempenho em vendas.

Vale ressaltar que, por meio do comportamento do vendedor, há maiores possibilidades de se entender o desempenho em vendas (Rapp *et al.* 2006). A autorregulação contribui para essa compreensão, uma vez que, possui relação com o processo motivacional e de emoções e, com isso, permite entender como as pessoas

alteram suas respostas, moldando novos comportamentos (Higgins, 1997). Nesse sentido, as diferenças individuais e características situacionais refletem no desempenho (Wallace & Gilad, 2006). Logo, a autorregulação permite prever uma gama de resultados pelas diferenças nas prioridades estratégicas das pessoas (Kurman & Hui, 2011).

Wallace e Gilad (2006, p. 531) ressaltam que, quando os empregados se comportam em um foco de promoção, “eles veem o objetivo de um bom desempenho em seus postos de trabalho como um ganho”, ou seja, acreditam que um bom desempenho lhes permite concretizar o seu trabalho. Da mesma forma, empregados envolvidos em foco de prevenção “visualizam o mesmo objetivo de um bom desempenho como não ganho”, assim, acreditam que um bom desempenho lhes proporciona segurança sobre necessidades financeiras e evitam resultados negativos. Nesses pressupostos, observa-se que há na literatura possibilidades para explicar, sob um prisma teórico e empírico, como as características comportamentais possuem reflexo direto no desempenho, e nessa perspectiva, esperam-se os mesmos resultados no contexto de vendas.

Portanto, situações diferentes exigem estratégias diferentes e as diferenças individuais em necessidades e valores podem criar um foco crônico de prevenção ou de promoção (Higgins, 1997; 2000). Nesse âmbito, a pesquisa contribui ao testar um modelo conceitual para investigar as relações oriundas da autorregulação. Diante da contextualização e lacunas inerentes ao tema da pesquisa, apresenta-se o seguinte problema: **Qual é o impacto da autorregulação, promoção e prevenção como antecedentes da ambidestria *cross-selling* e prestação de serviços no desempenho com vendas?**

2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1.1 Objetivo Geral

- a) Testar um modelo conceitual com base nos princípios de autorregulação para avaliar o desempenho com vendas nas relações entre as características do foco regulatório do vendedor e ambidestria.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar os efeitos diretos entre o princípio de autorregulação: promoção e prevenção e ambidestria: *cross-selling* e prestação de serviços.
- b) Examinar se há desempenho positivo sob efeito diretos das variáveis de ambidestria *cross-selling* e prestação de serviços.
- c) Medir a relação entre o comportamento ambidestro do vendedor e seu desempenho com vendas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 TEORIA DO FOCO REGULATÓRIO

Para Higgins (1997, p. 1280), a teoria do foco regulatório parte do pressuposto de que “as pessoas se aproximam do prazer e evitam a dor e, um desses princípios é a autorregulação, que se distingue em autorregulação com um foco de promoção (realizações e aspirações) e autorregulação com um foco de prevenção (segurança e responsabilidades)”. Assim, é possível compreender que são as características individuais que levam as pessoas a repetirem um determinado comportamento por prazer ou a evitá-lo, visando prevenir a dor, por meio de princípios distintos de autorregulação.

De acordo com Polman (2012, p. 981), os estudos do foco regulatório “são considerados uma das teorias mais influentes na psicologia, gerando considerável pesquisa na formação de valores, crenças, atitudes, motivações, emoções e comportamentos”. Dessa forma, diferentes comportamentos dos indivíduos ou a maneira como esses interagem pode criar o foco regulatório. Apesar dos dois princípios de autorregulação, promoção ou prevenção serem simultâneos, ou seja, podem se alternar entre um e outro foco, há duas maneiras de explicar a predominância de um deles, quando crônicos ou situacionais.

Na primeira explicação, Wallace e Gilad (2006, p. 535), apontam que “as diferenças individuais em necessidades e valores pode-se criar um foco crônico de prevenção ou de promoção”, ou seja, o foco regulatório pode ser uma característica individual advinda da infância (Haws, *et al.* 2010). Isso faz com que as pessoas, em seu cotidiano, tenham uma orientação predominante.

Em uma segunda explicação, Higgins (2000, p. 2019) aponta que “a autorregulação pode ser induzida temporariamente em situações para foco promoção ou prevenção e esse estímulo pode acontecer em contextos diversos do cotidiano por meio de fatores motivacionais”, ou seja, em situações pontuais, o foco de orientação pode ser alterado por estímulos. De tal modo, a autorregulação pode ser incitada por situações diversas, na sucessão dos dias ou mesmo em tarefas que exigem estratégias diferentes (Higgins *et al.*, 1997; Friedman & Forster, 2001). Logo, crônica ou orientada, a autorregulação é um processo de reconhecimento e identificação com o alinhamento para alcance dos estados finais desejados.

Além disso, o foco regulatório é uma circunstancia motivacional que se caracteriza pelas formas distintas de aproximar estados finais desejados com as formas de evitar estados finais indesejados (Aaker & Lee, 2001; Brockner, 2004). Polman (2012, p. 981) descreve que “indivíduos em um foco de promoção são sensíveis à presença e ausência de resultados positivos, enquanto que os indivíduos em um foco de prevenção são sensíveis à presença e ausência de resultados negativos”. Além disso, o foco regulatório proporciona identificar duas orientações motivacionais distintas que os indivíduos adotam no processo de realização de uma escolha.

O foco regulatório faz parte da personalidade do indivíduo, seja de um modo recorrente ou intercalar, e apresenta uma variedade de consequências motivacionais (Higgins, 1997). Logo, Pham e Chang (2010, p. 1) apontam a necessidade de se “compreender a orientação estratégica, motivacional e comportamental que as pessoas adotam durante a busca de objetivos”, ou seja, há um comportamento específico na busca por objetivos de modo que cada um se encaixe com sua autorregulação.

Para melhor compreensão dos fenômenos comportamentais, há uma constante busca em se entender, primeiramente, as razões que os promovem. De acordo com Wallace e Gilad (2006), uma razão consiste no fato de que as pessoas usam diferentes estratégias, se esforçando ou engajando em uma tarefa para conseguir os resultados desejados, como um bom desempenho em seus trabalhos.

Assim, nos estudos de Marketing, um dos fatores que motiva o comportamento reside na orientação de vendas, visto que, quando envolvem características individuais, essa pode alterar o comportamento do indivíduo (Aaker & Lee, 2001). Portanto, a teoria do foco regulatório contribui para a compreensão das distinções comportamentais, que é a utilização de estratégias distintas de autorregulação praticadas pelos indivíduos quando estão em busca de um objetivo (Higgins, 1997).

3.1.1 Princípios de autorregulação

Para Trudel e Murray (2012, p. 1) “a autorregulação é a capacidade de substituir ou modificar o comportamento a partir de um processo consciente e inconsciente utilizado para exercer o controle sobre os próprios pensamentos, emoções, ou impulsos”. Um fator positivo na mudança de comportamento consiste em possuir as disposições de autorregulação que se encaixam como um desafio de desempenho individual (Fuglestad *et*

al. 2015). Nesse sentido, Brockner *et al.* (2004, p. 203) apontam que “em um determinado ponto no tempo, as pessoas podem envolver-se em autorregulação com foco de promoção ou um foco de prevenção”, ou seja, entre um dos dois princípios da teoria do foco regulatório, os quais dizem respeito às estratégias empregadas na busca de um estado final desejado (Higgins, 1997).

Os princípios de autorregulação promoção ou prevenção diferem em três dimensões: na primeira, estão relacionados aos motivos subjacentes que as pessoas buscam (auto-satisfação); a segunda dimensão consiste na natureza das metas ou padrões que estão tentando alcançar, e por fim, na terceira dimensão, esses princípios são inerentes aos tipos de resultados que são salientes para si (Brockner *et al.* 2004). Isso significa que as pessoas possuem orientações distintas que podem ser observadas nas características motivacionais de perseguição de metas.

Fuglestad *et al.* (2015, p. 710) ressaltam que “há uma sensação de conforto quando as estratégias pelas quais um resultado é praticado correspondem às suas disposições psicológicas, que, por sua vez, aumentam sua motivação e satisfação por meio dos comportamentos que elas estão realizando”. Logo, a autorregulação proporciona uma sensação de acerto sobre a busca de metas, ou seja, possui maior poder de persuasão e ainda proporciona satisfação no trabalho (Kruglanski & Higgins, 2007).

De acordo com Wallace e Gilad (2006, p. 532-533), “em algumas situações, a utilização do foco regulatório é mais vantajosa do que o outro”. Os autores apontam, por exemplo, que “quando há prazos no trabalho, um foco de promoção pode ser mais benéfico, pois leva os empregados a realizar maior quantidade de trabalho em menor tempo”. Em contraste, “quando os funcionários lidam com substâncias perigosas, um foco de prevenção é mais favorável, pois é mais susceptível de conduzir os empregados a seguir as regras e regulamentos de segurança”. Assim, a teoria do foco regulatório tem sido demonstrada como estratégias para prever diversos resultados por meio de comportamentos motivacionais distintos de autorregulação, sejam com foco de promoção ou de prevenção.

Para Arnold *et al.* (2014, p. 960), “as estratégias utilizadas moldam as intenções e comportamentos”. Nessa perspectiva, é possível compreender que as preferências estratégicas motivacionais praticadas determinam como as pessoas se envolvem em autorregulação. De acordo com Higgins (1997, p. 1283), “as pessoas são envolvidas por

mecanismos hedônicos”. Portanto, como a autorregulação é regida por mecanismos hedônicos, logo, as pessoas se comportam de modo a aproximar-se do prazer e evitar a dor (Freitas, *et al.*, 2002) e, nesse pressuposto, os estados finais representam tanto esperanças, desejos e aspirações (fortes ideais) ou fortes deveres, quando se espelham em suas próprias obrigações e responsabilidades (Kurman & Hui, 2011), ou seja, as estratégias de autorregulação escolhidas possuem consequências motivacionais distintas.

Na mesma compreensão, Brockner *et al.* (2004, p. 203), apontam que a autorregulação:

[...] estabelece como as pessoas se envolvem em autorregulação pelo processo de trazer a si mesmo em alinhamento com as normas e objetivos em três dimensões. Primeiro, os motivos subjacentes que as pessoas buscam satisfazer, segundo, a natureza das metas ou padrões que eles almejam alcançar, e por fim, os tipos de resultados que são salientes para as pessoas.

Em âmbito organizacional, tão importante quanto às três dimensões acima é a compreensão sobre como esses fatores influenciam na capacidade motivacional e no comportamento dos indivíduos para que tenha maior probabilidade de desempenho. Nesse sentido, Wallace e Gilad (2006) ponderam que a autorregulação dos empregados é um mecanismo fundamental que, por meio das diferenças motivacionais, influencia no desempenho individual.

No contexto de vendas, empregados da linha de frente se dispõem à autorregulação quando se alinham para alcançar a meta por meio de sistemas de regulação das normas empreendidas pela organização (Decarlo & Lam, 2015). Há fortes expectativas na Administração quando a interpretação é oriunda da equipe de vendas, pois o foco de orientação do empregado possui reflexos na interação com os clientes, o que estabelece as formas de abordagem e os argumentos de vendas (Van Der Borgh & Jeroen, 2014).

Deste modo, a autorregulação distingue entre duas grandes categorias de objetivos desejados: aqueles que dizem respeito a alcançar resultados positivos, tais como avanço, realização e aspirações, denominados metas de promoção; e aqueles que se *relacionam* evitando resultados negativos, tais como responsabilidades, obrigações e objetivos de segurança, denominados metas de prevenção (Aaker & Lee, 2001).

Para melhor compreensão, o Quadro 1 apresenta uma ilustração de autorregulação, promoção e prevenção de quando uma pessoa se aproxima ou evita um estado final desejado/indesejado.

Quadro 1

Características entre aproximar/evitar um estado final desejado/indesejado na autorregulação.

Foco regulatório:	Regulação referência	
	Ponto de referência estado final desejado	Ponto de referência estado final indesejado
Foco de Promoção	Realização	Não cumprimento
Prazer antecipado	Eu recebo um A, porque persigo muitos meios para o avanço.	Evito receber menos de um A, porque procuro os meios suficientes de avanço.
Dor antecipada	Eu não recebo um A, porque persigo poucos meios para o avanço.	Recebo menos de um A, porque sou omissivo em muitos meios para o avanço.
Foco de Prevenção	Segurança	Risco
Prazer antecipado	Eu recebo um A, porque sou muito cuidadoso.	Evito receber menos de um A, porque eu sou cuidadoso o suficiente.
Dor antecipada	Eu não recebo um A, porque eu sou muito descuidado.	Recebo menos de um A, porque cometo muitos erros.

Fonte: Higgins (1997, p. 1297).

No quadro, Higgins (1997, p. 1296) propõe, por exemplo, em um contexto escolar, que um aluno “distingue entre estado final desejado de receber um A como um ponto de referência e evitando o estado final indesejado de receber menos que um A como um ponto de referência”. Esse exemplo está na perspectiva do foco regulatório que diz respeito às vias estratégicas para a autorregulação.

Logo, percebe-se que há uma distinção entre estratégias de abordagem no foco de promoção (por exemplo, busca por meios para o avanço) sobre a realização de receber um A ou o não cumprimento e receber menos de A. Demonstra no foco de prevenção (por exemplo, tomando cuidado) sobre a segurança de receber uma nota A ou o perigo de receber menos do que um A.

Além disso, reflete a preocupação das pessoas sobre um parâmetro de excelência, relacionado ao orgulho de se obter resultados (Higgins, 1997). Portanto, a compreensão sobre como as pessoas tomam decisões por meio de perspectivas comportamentais é também relevante para o entendimento do desempenho em vendas, uma vez que, por meio das características individuais de autorregulação, é possível fazer previsões mais concretas sobre o comportamento do vendedor.

Para Fuglestad *et al.* (2015), as pessoas dedicam mais atenção e focam-se mais em tarefas que são compatíveis com seu foco regulatório. No Quadro 2 é possível visualizar as

características individuais dos princípios de autorregulação: promoção e prevenção, bem como há a indicação de estudos anteriores sobre esse assunto.

Quadro 2

Características dos princípios de autorregulação, promoção vs prevenção e identificação dos principais estudos anteriores.

Foco Regulatório		Estudos Anteriores
Foco de Promoção	Foco de Prevenção	
Estrategicamente se aproximam de encontros com estados finais desejados (ou desencontros com estados finais indesejados).	Estrategicamente evitam desencontros a estados finais desejados (ou encontros a estados finais indesejados).	Higgins (1997; 2002); Crowe e Higgins (1997); Shah, Higgins e Friedman, 1998; Liberman <i>et al.</i> (1999); Aaker e Lee (2001); Lockwood, Jordon e Kunda, (2002); Brockner <i>et al.</i> (2004); Wang e Lee (2006); Wallace e Gilad (2006); Haws, Dholakia e Bearden, (2010); Pham e Chang (2010); Kurman e Hui (2011); Trudel e Murray, (2012); Polman (2012); Van Der Borgh, Schepers e Jeroen, (2014); Arnold <i>et al.</i> (2014); Fuglestad <i>et al.</i> (2015); Decarlo e Lam (2015);
Asseguram êxito.	Asseguram rejeições corretas.	
Asseguram contra erros de omissão.	Asseguram contra erros de instrução.	
Perseguidores de metas.	Possuem metas como necessidades.	
Buscam novas oportunidades na perseguição de objetivos.	Cumprem com responsabilidades e previnem resultados negativos	
Buscam bom desempenho em tarefas	Possuem necessidades de segurança, evitam erros de omissão.	
Iniciam tarefas mais rápidas.	Possuem relutância para desengatar de uma atividade para começar outra.	
Possuem agilidade nas decisões.	São vigilantes.	
Possuem ansiedade sobre resultados positivos.	Possuem ênfase na redução de erros.	

Fonte: Elaborado pelo autor: Adaptado de Higgins (1997)

Pelas diferentes características dos princípios de autorregulação fica evidente que é possível compreender os comportamentos que divergem entre as pessoas em cada foco. Por exemplo, no foco de promoção, as pessoas se identificam em termos de ideais pessoais relevantes, ou seja, um autoguaia ideal, que estabelecem os resultados positivos como um processo de idealização (Freitas *et al.* 2002). Nesse sentido, Kurman e Hui (2011, p. 8) reiteram que “pessoas com foco de promoção estão em direção ao uso da ânsia como meios para alcançar um novo objetivo de tarefa”, ou seja, um indivíduo com foco em promoção vai se sentir mais satisfeito depois de escolher a atividade que lhe proporciona prazer.

Por sua vez, no foco de prevenção, de acordo com Kurman e Hui (2011, p. 9), “a força motivacional das pessoas aumenta quando o foco regulatório corresponde a quadros de incentivos”. Assim, ao usar uma estratégia com foco de prevenção que é caracterizada

por um foco de vigilância, há maior probabilidade dos empregados aderirem as regras relacionadas ao trabalho, responsabilidades e regulamentos (Haws, Dholakia & Bearden, 2010), o que é positivo quando é preciso lidar com situações de cautela.

Para Wallace e Gilad, (2006, p. 533) “os empregados podem enfrentar diferentes requisitos situacionais ao longo do tempo e, portanto, precisam adotar de forma adequada o foco de promoção ou foco de prevenção em momentos diferentes para manter o desempenho ideal de trabalho”. Deste modo, dependendo do foco regulatório dominante e a partir de suas características, por exemplo, os vendedores respondem diferentemente a estímulos em vendas.

De acordo com Brockner *et al.* (2004), os dois princípios de autorregulação possuem expectativas para manter a intensidade de inspiração aos empregados, e com isso possuem implicações diretas no processo empresarial. Por exemplo, quando os empregados em um foco de promoção criam expectativas de sucesso para manter sua ânsia, eles podem se tornar muito veementes e subestimar os desafios e dificuldades pela frente.

Da mesma forma, quando empregados em um foco de prevenção possuem baixas expectativas de sucesso para manter a sua vigilância, eles podem tornar-se vigilantes e superestimar os problemas de um empreendimento. Portanto, os dois princípios de autorregulação são identificados como salutares, ou seja, é positivo ter empregados com foco de promoção e foco de prevenção representados em uma organização.

3.1.2 Foco de orientação para promoção

A orientação de promoção envolve motivações para alcançar estados finais desejados, levando os indivíduos à busca por novas oportunidades durante a perseguição dos objetivos, ou seja, são sensíveis à presença e ausência de resultados positivos (Higgins, 1997; 2000). Para Wallace e Gilad (2006, p. 532), empregados com foco de promoção podem ser benéficos para as organizações, uma vez que “veem o objetivo de um bom desempenho em seus postos de trabalho como um ganho, já que acreditam que melhores desempenhos proporcionam ao seu trabalho um potencial de carreira”. Com isso, abrange-se a regulação das atitudes e dos comportamentos em prol das aspirações e realizações e, também, das necessidades de realizações (Higgins, 1997; 2002; Aaker & Lee, 2001). Além disso, situações podem induzir para o foco de promoção ao enfatizar como tirar proveito de conveniências para atingir metas (Shah, Higgins & Friedman, 1998).

Para Brockner *et al.* (2004, p. 216), há evidências de que “pessoas com foco de promoção são otimistas e possuem elevada auto-confiança”, o que as permite aproveitar as oportunidades para alcançar os objetivos, ou seja, isso proporciona que os indivíduos visualizem suas metas aprovadas como uma de muitas oportunidades para a realização (Freitas *et al.* 2002), além de obter melhor desempenho quando as atividades são praticadas em trabalhos preferidos (Thomas & Lam, 2015).

Outra característica favorável reside no fato de que, no momento de tomar decisão, o foco de promoção proporciona uma habilidade de decidir intuitivamente rápido (Herzenstein, Posavac & Brakus, 2007). Nas organizações, pessoas no foco de promoção têm praticidade com fatores decisivos, por exemplo, empregados com foco de promoção decidem iniciar uma atividade mais rápida (Brockner *et al.*, 2004). Do mesmo modo, o foco de promoção é benéfico quando os prazos importantes no trabalho estão aparecendo, uma vez que empregados com esse foco realizam uma maior quantidade de trabalho em menor tempo (Wallace & Gilad, 2006) e, nessa perspectiva, os empregados geram mais alternativas.

Logo, o foco de promoção, por ter uma orientação para a ânsia, permite que as pessoas estejam dispostas a considerar uma diversidade de alternativas que garantam resultados positivos, isto é, possuem ideias que representam ganhos. Nesse pressuposto, Higgins (2000, p. 1219) considera que,

[...] há um ajuste natural entre as preocupações de foco de promoção e o uso de ânsia, ou seja, porque ânsia significa assegurar a presença de resultados positivos (procurar meios do avanço) e garantir contra a ausência de resultados negativos (garantir contra erros de omissão).

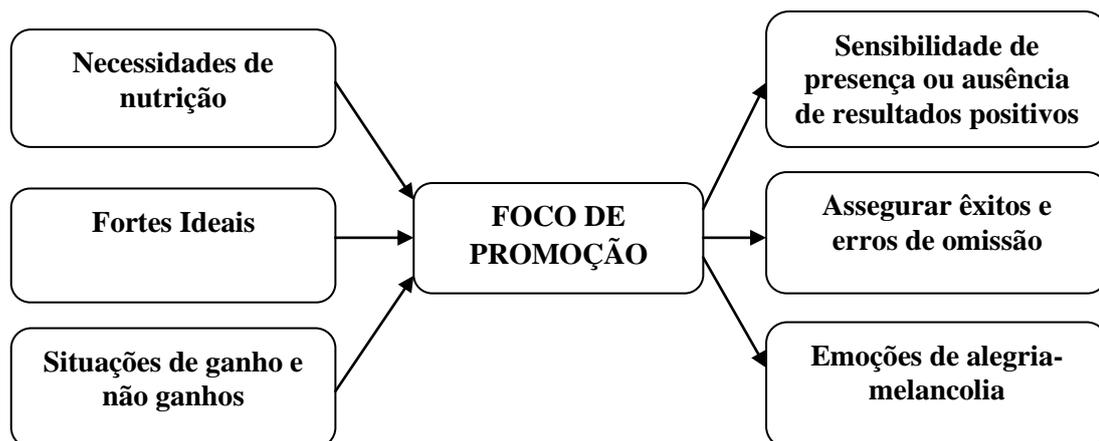
As organizações que praticam sistemas de recompensa, por exemplo, em que a ênfase é sobre pessoas que são reconhecidas por resultados, são propícias para se provocar um foco de promoção, uma vez que o uso da ânsia, que é sua característica, possibilita resultados positivos.

Outra medida de foco de promoção discutida por Kurman e Hui (2011, pp. 7-8) refere-se como as tarefas são abordadas, por exemplo: “correr riscos é essencial para o sucesso. Tendem a considerar alternativas mais rápidas de forma positiva e preferem abrir mão de opções e medidas de novas ações para honrar as oportunidades iniciais”. Na mesma compreensão, quando empregados geram mais alternativas, Brockner *et al.*, (2004, p. 209) ponderam que “são mais criativos, e a criatividade envolve não só a geração de

múltiplas alternativas e estar aberto à mudança, mas em descobrir possibilidades ocultas e novos usos”. Logo, o foco de promoção, por ter uma orientação para ânsia, permite que as pessoas estejam dispostas a considerar uma ampla gama de ideias que garantem sucesso, isto é, possuem uma ideia que representa um ganho.

A Figura 1 demonstra as características das pessoas com foco de promoção. É possível entender que são mais propensos às emoções na dimensão alegria-melancolia, uma vez que a ascensão para essa orientação busca emoções alegres por representar ganhos. Por exemplo, quanto à necessidade de nutrição, essa necessita de fortes ideais e situações que envolvem ganho-não-ganho para induzir o foco de promoção (Higgins, 1997; Shah, *et al.* 1998).

FIGURA 1:
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NO FOCO DE PROMOÇÃO



Fonte: Higgins, (1997, p. 1283)

Percebe-se assim, que o foco de promoção é sensível à presença ou ausência de resultados positivos e abordagem como um meio estratégico. Para Higgins (1997, p. 1283), “como as pessoas se aproximam do prazer e evitam a dor de maneiras diferentes, implicam nas diferenças de desempenho, emoções e tomada de decisão”. Conseqüentemente, em contexto de vendas, as organizações podem moldar as estratégias e atribuir aos empregados especificidades de atendimento com base no foco de promoção para que esses tenham melhor desempenho.

Nessa perspectiva, quando há um ajuste ao foco de promoção, as pessoas sentem necessidades de crescimento e progressão com base em seus sonhos e aspirações (Brockner

et al. 2004). Essa necessidade de crescimento proporciona motivação para pôr-se em alinhamento com os seus ideais, aumentando assim a importância de potenciais ganhos, ou seja, presença de resultados positivos, pois lutam por realização, guiam-se em direção do atendimento de suas aspirações e objetivos (Aaker & Lee, 2001).

De acordo com Wallace e Gilad (2006, p. 531), as maneiras distintas como as tarefas são abordadas “define-se o desempenho da produtividade na medida em que os empregados realizam várias tarefas em um curto espaço de tempo”. Isso significa que, no foco de promoção, os indivíduos buscam a realização de tarefas usando estratégias caracterizadas pela ansiedade, ou seja, com a preocupação em desenvolver um maior índice de atividades em menor tempo possível (Wallace & Gilad, 2006; Polman, 2012).

Vale ressaltar que pessoas com foco de promoção, de acordo com Brockner *et al.* (2004, pp. 212-215) “são mais abertos à mudanças, estão mais dispostos a tentar algo novo”, ou seja, “quando uma tarefa requer a produção de novas opções, o foco de promoção é vantajoso porque há uma expectativa positiva que irá manter a sua intensidade motivacional (alta avidez)”.

No contexto de vendas, Decarlo e Lam (2015) apontam que, o foco de promoção só influencia na equipe de vendas quando se identificarem para tal foco, uma vez que o foco de promoção é fortemente relacionado ao empregado quando está em busca da venda, ou seja, quando os vendedores são orientados para o cliente, geram maiores resultados. Nessa perspectiva, é possível compreender que, quando o vendedor se estabelece no foco de promoção há maiores possibilidades de desempenho com vendas.

3.1.3 Foco de orientação para prevenção

O foco de prevenção é observado em indivíduos que possuem características na redução de erros ou inclinação em alcançar objetivos, ao passo que esses possuem sensibilidade a resultados negativos (Higgins, 1997; Aaker & Lee, 2001).

De acordo com Freitas *et al.* (2002, pp. 121-122), no foco de prevenção “evitar impedimentos ao alcance de metas é um meio natural para o alcance de objetivos, ou seja, as pessoas experimentam os objetivos como objetivos mínimos”. Para os mesmos autores, “na verdade, um foco de prevenção promove uma maior relutância para desengatar de uma atividade para tentar outra, além de que, facilita a visualização de uma meta adotada como uma necessidade”, ou seja, eles acreditam que o desempenho nas tarefas proporciona

segurança em níveis mais básicos, suprimindo as necessidades financeiras e, com isso, evitam resultados negativos.

De acordo com Brockner *et al.* (2004, p. 203) no foco de prevenção, “as necessidades de segurança e proteção levam as pessoas a pôr-se em alinhamento com suas estratégias (com base no seu senso de dever e responsabilidade), aumentando assim a importância das perdas potenciais a serem evitadas”. Dessa forma, indivíduos com foco de prevenção tendem a prevenir resultados negativos ou apenas cumprir com responsabilidades.

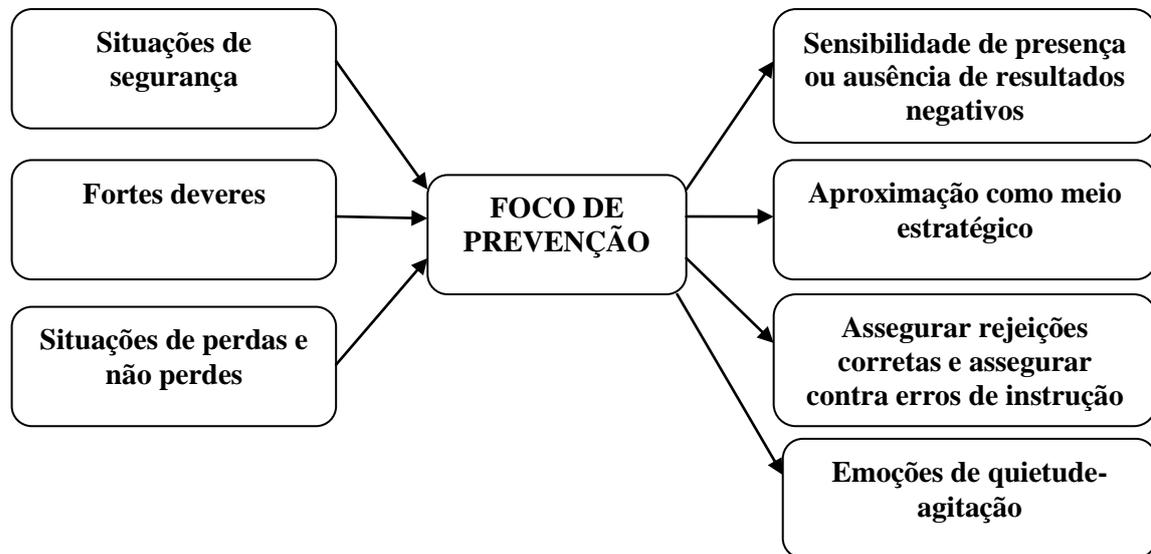
Nesse sentido, Fuglestad *et al.* (2015 p. 710) apontam que, no foco de prevenção, “as pessoas sentem uma sensação de "encaixar" quando as estratégias pelas quais um resultado é exercido correspondem às suas disposições psicológicas e, com isso, aumenta sua satisfação com os atividades que realizam”. Logo, para Trudel e Murray (2012), no foco de prevenção, há capacidade de mobilizar a força de autorregulação na medida em que os vendedores estão pessoalmente envolvidos em uma tarefa para cumprir metas.

Outra característica preponderante do foco de prevenção apontada por Brockner *et al.* (2004, p. 203) consiste em “antecipar fracasso, porque essa expectativa negativa irá manter a sua intensidade motivacional (alta vigilância). Por exemplo, uma falha em tarefa seguida de nova tentativa, aumenta consideravelmente sua expectativa de falhar”. Para os autores, indivíduos de prevenção são pessimistas e defensivos com moderada autoconfiança. De acordo com Kurman e Hui (2011), quando há na organização uma história subjetiva de sucesso com vigilância, há uma tendência de que os indivíduos vão em direção ao uso da vigilância como meio para alcançar uma nova meta. Isso mostra que a mentalidade coletivista se induzida temporariamente pode criar foco de prevenção.

Além disso, Brockner *et al.* (2004, p. 216) apontam que “em sistemas de recompensa, quando se sancionam as pessoas por um trabalho que não é bem feito e quanto mais a retórica se concentra em responsabilidades, os membros da organização serão mais prováveis de adotar um enfoque de prevenção”. Assim, o mecanismo de prevenção age em função da cautela (a falha em realizar uma determinada tarefa) que torna o indivíduo mais sensível em relação a eventuais perdas.

Para melhor compreensão, a Figura 2, permite visualizar um resumo das características dos indivíduos com foco de prevenção a partir de conceitos de abordagem do foco regulatório proposto por Higgins, (1997).

FIGURA 2:
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS NO FOCO DE PREVENÇÃO.



Fonte: Higgins, (1997, p. 1283)

É possível compreender que indivíduos com foco de prevenção são mais propensos a comportamentos de quietude-agitação, uma vez que a ascensão para essa orientação busca emoções que representam situações de perdas e não perdas, ou seja, a falha remete às emoções por representar não-perdas. Da mesma forma, no tocante às necessidades de segurança, percebe-se fortes deveres e situações que envolvam perdas e não-perdas e isso induz a um foco de prevenção (Higgins, 1997; Shah, *et al.* 1998). Logo, o foco de prevenção é sensível à ausência ou presença de resultados negativos.

Por fim, o foco de prevenção, de acordo com Higgins (1997, p. 14), “envolve pessimismo”. Isso faz com que os empregados se mantenham vigilantes para evitar resultados indesejados, uma vez que esses concentram-se na redução de erros (Aaker & Lee, 2001). Além disso, Brockner *et al.*, (2004, p. 203) apontam que o foco de prevenção reflete no desempenho, ou seja, a sensibilidade quanto a resultados não positivos é tida como uma tendência a evitar algo que não permite um resultado de sucesso e, com isso, o pessimismo é uma estratégia natural no foco prevenção.

Portanto, Higgins (1997, p. 1283), aponta que, “a autorregulação está preocupada em como as pessoas se aproximam do prazer e evitam a dor de maneiras diferentes. Isto implica nas diferenças de desempenho, emoções, tomada de decisão”. Assim, é possível

discutir o comportamento dos vendedores sob a perspectiva da autorregulação, uma vez que, a partir de suas características, possuem relação com ambidestria.

Por exemplo, no contexto de vendas, Decarlo e Lam (2015, p. 421) apontam que o foco de prevenção também contribui para identificar novas oportunidades de *cross-selling*. Para os autores, “vendedores no foco de prevenção utilizam estratégias para o alcance de metas como a exploração de relacionamentos com os clientes existentes, o que reflete em vendas adicionais”. Nesse sentido, o foco de prevenção possui relação com ambidestria, uma vez que tem características relacionadas positivamente para o desempenho nos serviços (Shah *et al.*, 1998).

3.2 AMBIDESTRIA

As primeiras discussões do termo ambidestria na literatura tiveram origem nos estudos de Duncan (1976). E sua evolução, de acordo com Papachroni *et al.* (2015, p. 71), possui relação com “a pressão sobre as organizações para ganhar vantagem competitiva em mercados cada vez mais competitivos”, ou seja, a competitividade proporcionou que as discussões sobre ambidestria ganhassem espaço.

No contexto organizacional, de acordo com Yu *et al.* (2015, p. 491), a implicação da ambidestria está na “capacidade das organizações em realizar tarefas aparentemente conflitantes e alcançar objetivos diferentes ao mesmo tempo”. No mesmo sentido, Raj *et al.* (2017) assinalam que, nas organizações, a ambidestria pode ocorrer em diferentes estágios no processo de vendas, ou seja, a ambidestria tem sido discutida como uma orientação que motiva um conjunto de comportamentos durante o atendimento ao cliente.

Para Martins *et al.* (2013, p. 2), em ambidestria há que se considerar “as condições ambientais (por exemplo, mudança, dinamismo, competitividade previsibilidade, dentre outras), que corroboram no processo decisório”. Portanto, deve se compreender quais processos organizacionais permitem às empresas se destacarem entre as duas dimensões de ambidestria em que o estudo se propõe discutir, *cross-selling* e prestação de serviços. Nessa perspectiva, Papachroni *et al.*, (2015) define ambidestria como uma duplicidade de tarefas e, apontam que, ambidestria pode ser estabelecida no processo de gerir conflitos que surgem por meio da duplicidade de atividades (vendas de produtos e/ou serviços) com o desafio de encontrar o equilíbrio adequado entre os dois.

O'Reilly e Tushman (2013, p.332) ressaltam que há diversos quadros teóricos para explicar ambidestria, no entanto, “a lente apropriada para ver ambidestria continua sendo a de capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas para lidar com ambientes que mudam rapidamente”. Os autores ainda avaliam que essa capacidade da organização pode ser “elaborada propositadamente ou modificada com sua base de recursos”, ou seja, a associação dessas duas capacidades é definida como uma estratégia de ambidestria.

Junni *et al.* (2013, p. 299), em uma meta-análise sobre ambidestria organizacional e desempenho, propõem que, “as relações de ambidestria no desempenho são positivas e significativas”. Nesse sentido, contribui ao entender que “a ambidestria é cada vez mais importante para a vantagem competitiva das empresas”. Além disso, De Carlo e Lam (2015, p. 01) apontam que “vendedores ambidestros geram maiores lucros quando eles são orientados para o cliente, uma vez que os vendedores afetam o desempenho da empresa em uma série de maneiras, mais importante, geram vendas e melhoram o relacionamento com clientes existentes”.

No contexto de instituições financeiras, Sarkeesa *et al.* (2010, p. 165-176), apontam que, “empresas ambidestras são pensadas para ter um desempenho superior”. Outro ponto discutido pelos autores é que “uma estratégia de ambidestria possui efeito positivo sobre desempenho dos negócios (em termos de receita de vendas, lucratividade, satisfação do cliente)”. Logo, na interação entre ambidestria e desempenho, Martins *et al.* (2013) ressaltam que o sucesso da ambidestria está fortemente associado ao fluxo do conhecimento, ou seja, a ambidestria é dependente de fatores organizacionais, como estrutura, cultura e características dos empregados, sendo preditivos do desempenho da organização.

Para Gibson e Birkinshaw (2004) as organizações podem ser ambidestras por meio dos recursos individuais na organização, ou seja, compreender que os empregados possam decidir como conciliar entre uma duplicidade de atividades, ou seja, a vendas de produtos e/ou serviços Dessa forma, vale ressaltar que, embora ambidestria seja uma capacidade organizacional, ela se manifesta nas ações dos empregados.

Portanto, a ambidestria exige que os empregados pratiquem atividades de atendimento ao cliente e atividades de vendas ou, se necessário, alternem rapidamente entre as duas atividades (Blazevic & Ruyter, 2012; Raj, 2017), ou seja, o vendedor que

consegue essa desenvoltura, que tem a capacidade de mover-se entre vendas e serviços, possui um comportamento ambidestro.

3.2.1 Comportamento Ambidestro

A ação individual de serviços-vendas em contexto organizacional, é definida como comportamento ambidestro ou ainda ambidestria contextual, estabelecido por O'Reilly e Tushman (2013, p. 328) como “a capacidade comportamental que encoraja os indivíduos como melhor dividir seu tempo entre as demandas conflitantes”, ou seja, como as organizações estabelecem oportunidades aos empregados em função de uma cultura que promove a flexibilidade de suas ações. Nesse sentido, para Jasman *et al.* (2012), as organizações devem encorajar os empregados a perseguirem objetivos aparentemente conflitantes e fornecer-lhes as capacidades comportamentais para pensar e se comportar ambidestramente, uma vez que o comportamento dos empregados ambidestros refletem no desempenho organizacional.

Já em contexto individual, Giebelhausen *et al.* (2014), ressaltam que o comportamento ambidestro se denomina como estratégias de relacionamentos, ou seja, a relação direta no encontro entre o empregado e clientes, e ressaltam que esses encontros são considerados como interações sociais. Para Jasmand *et al.* (2012, p. 22), comportamento ambidestro “refere-se ao envolvimento dos empregados tanto em *cross-selling* ou prestação de serviço”, ou seja, no encontro entre empregado e cliente, quando o primeiro alterna rapidamente entre produtos e serviços, se estabelece o comportamento ambidestro.

De qualquer forma, para que se estabeleça tal comportamento, Raisch *et al.* (2009) apontam que os mecanismos de gestão organizacional devem estar alinhados aos empregados, uma vez que ambidestria está enraizada na capacidade de exploração da organização e aproveitamento de oportunidades pelo empregado. Dessa forma, essa capacidade de integração comportamental induz a ambidestria (Papachroni *et al.*, 2015).

O'Reilly e Tushman (2013, p. 325), apontam que “ambidestria é associada com o desempenho da empresa e em preponderância de evidências mostram um padrão claro: ambidestria possui associação positiva com o crescimento das vendas”, ou seja, as organizações têm um papel fundamental de proporcionar condições para que os empregados se estabeleçam em comportamento ambidestro para melhor desempenho.

Logo, se há melhor desempenho, o comportamento ambidestro coloca um desafio de autorregulação (Jasman *et al.* (2012). E nessa perspectiva, Yu *et al.* (2015, p. 492) apontam que, com ambidestria, os resultados “podem ser alcançados a partir da combinação de competências existentes (ou seja, prestação de serviços) com novas atividades alternativas (ou seja, *cross-selling*).”

Portanto, o comportamento ambidestro é estabelecido pela competência do vendedor em reconhecer oportunidades de vendas e serviços, bem como a capacidade de realizar uma diversidade de tarefas, ou seja, são evidenciadas as características dos vendedores em manter múltiplos objetivos e comportamentos na geração de vendas e prestação de serviços.

3.2.2 Cross-selling

Para Li, Sun e Montgomery, (2010, p. 683), “*cross-selling* é a prática de vender um produto ou serviço adicional a um cliente existente”. Além disso, pode-se aumentar a motivação dos vendedores, incentivar a sua criatividade, e inspirá-los a encontrar as melhores soluções para atender às necessidades de clientes adicionais (Schmitz *et al.*, 2014). Quando as necessidades são atendidas pelas práticas de *cross-selling*, aumenta-se a possibilidade de retenção de clientes (Ansell *et al.*, 2007).

Dessa forma, com clientes existentes ou novos, no encontro entre o vendedor e comprador são estabelecidas oportunidades para vender itens adicionais que diferem dos itens comprados pelo cliente e isso pode envolver produtos, serviços ou a mistura dos dois (Jasmand *et al.*, 2012).

A prática de *cross-selling* pode ser implantada, então, como uma estratégia formal e sistemática, sendo que quando são oportunizados encontros entre vendedores e clientes pode-se compartilhar informações, e a expectativa dos compradores frente ao comportamento do vendedor é um fator determinante para práticas de *cross-selling* (Yu, *et al.*, 2015). Assim, *cross-selling* é vista como prioridade estratégica e um diferencial competitivo, incorporada, por exemplo, pela maioria dos bancos em seus ramos de varejo (Li *et al.*, 2010). Logo, há que se compreender que o vendedor é um ator central para que ocorra *cross-selling* com eficiência, uma vez que é responsável pela percepção do poder de compras dos clientes para oferecer itens adicionais.

Schmitz *et al.* (2014, p. 3) também observam que *cross-selling* é vista como “uma técnica ou ferramenta de estratégia que proporciona o gerenciamento de relacionamentos com o cliente”, de acordo com os mesmos autores, em contexto de vendas, quando um vendedor consegue visualizar *cross-selling* como potencial de negócios, há uma percepção de que seu comportamento pode atender às necessidades dos clientes por meio de sua experiência, e essa experiência melhora o desempenho em *cross-selling*.

Logo, atingidas as expectativas dos clientes e supridas suas necessidades, esses ficam satisfeitos, uma vez que *cross-selling* aumenta a eficácia da prestação de serviços e permite que o vendedor resolva as solicitações de serviço melhor e mais rápido pelo conhecimento do produto. Dessa forma, a prática de *cross-selling* é uma oportunidade para fidelizar clientes (Jasmand *et al.* 2012).

De acordo com Patterson *et al.* (2014, p. 1946), para “perseguir metas de vendas e serviços simultaneamente, funcionários da linha de frente devem fazer um esforço adicional, além de ser competente e criativo para lidar com as prioridades por vezes conflitantes”. Para DeCarlo e Lam (2015), existe uma expectativa de que se realizem ambas as tarefas, mas o envolvimento do vendedor com o cliente altera como se programa outra tarefa que inclua o cliente na sua prospecção de vendas e, define seu comportamento.

O envolvimento dos serviços e vendas define os comportamentos nos quais o vendedor prefere se envolver, o que é preditivo da autorregulação, impactando no comportamento adotado (Higgins, 2002). Assim, a influência no comportamento, ocorre quando as pessoas preferem se envolver em atividades que se relacionam em seu contexto de orientação como, por exemplo, promoção e prevenção (Higgins, 1997; 2002).

Para Jasmand *et al.* (2012), uma discussão sobre prestação de serviços é postulada quando os vendedores se envolvem, simultaneamente, na prestação de serviços ao cliente e *cross-selling* durante um encontro de serviço, uma vez que assim se estabelece a capacidade dos vendedores em perseguir objetivos conflitantes.

Patterson *et al.* (2014) apontam que, para alcançar ambos os objetivos, vendas e serviços, é exigido que os vendedores dediquem energia para explorar oportunidades de *cross-selling*, além de que possuam altos níveis de qualidade na prestação de serviço. Isso significa que *cross-selling* possui relação com os esforços do vendedor em ampliar o número e a diversidade de produtos e de serviços que o cliente usa na empresa, de maneira que se atendam as suas necessidades.

3.2.3 Prestação de serviços

Em uma perspectiva econômica, a prestação de serviços se estabelece como um elemento essencial e, nesse contexto, a intervenção diária nos serviços constitui-se em um desafio constante, pois os recursos disponibilizados para alcançar os objetivos organizacionais e de atender as expectativas dos clientes devem ser gerenciados simultaneamente (Panizon *et al.*, 2015).

Para Gijnsberg *et al.* (2013, p. 55) “as empresas são por vezes desafiadas com falhas na prestação de serviços que, em consequência, impactam sobre os clientes”. Além disso, ao identificar o papel dos serviços como um propulsor no fechamento de vendas, os empregados buscam melhorar suas capacidades de executar tarefas e aumentar seu desempenho. O que deve ser observado, no entanto, é que as falhas na prestação de serviços frustram as expectativas dos clientes (Wang & Netemeyer, 2002), ou seja, eles mensuram a qualidade de serviços pela percepção e expectativas de satisfação. Assim, para suprir as expectativas, Patterson *et al.* (2014) afirmam que o papel do vendedor é fundamental, assim, este deve possuir conhecimento dos serviços, características proativas, assumir riscos, ser confiável e eficiente. Além disso, ele deve identificar as oportunidades de vendas no envolvimento com clientes (Jasmand *et al.*, 2012).

Logo, conhecer a capacidade individual do vendedor permite identificar seu conhecimento sobre o serviço, o que beneficia os clientes e as empresas. Além disso, melhora-se a compreensão por parte do vendedor da gravidade de determinados problemas que estejam incomodando o cliente. Para Jasmand *et al.* (2012, p. 25), é possível “escolher os meios mais adequados para resolver os problemas e se adaptar melhor aos clientes em seus estados emocionais”. Ou seja, suprir as expectativas dos clientes implica em uma maior qualidade do serviço por meio das características individuais do vendedor.

De acordo com Gijnsberg *et al.* (2013, p.55), “ao fazer uso de suas expectativas, os clientes comparam o desempenho de serviço esperado com o desempenho real do serviço”. Portanto, a capacidade individual do vendedor influencia no alinhamento da prestação de serviços com a venda (Patterson *et al.* 2014), ou seja, reforça-se como mecanismo essencial para prestação de serviços, que é o desempenho.

Para Spreng e Mackoy (1996, p. 201), “os clientes fazem comparação entre o desempenho do serviço a algum padrão”. Como a prestação de serviço é intangível, os critérios de percepção para serviços são mais subjetivos do que os produtos tangíveis

(Parasuraman; Berry & Zeithaml, 1991). Vale ressaltar que, para Patterson *et al.* (2014, p. 1944) “a eficiência operacional é um objetivo central das empresas de serviços”. Isso significa que, de acordo com Spreng e Mackoy (1996, p. 201), “a qualidade na prestação de serviço é o resultado de uma comparação de desempenho em que o consumidor sente que uma empresa deve fornecer”.

Além disso, a solução de problemas com produtos tangíveis possui distinção com a prestação de serviços, pois, em se tratando de produto, sua fabricação e consumo são fatos separados, de tal forma que a substituição ou reparo de um produto pode ser feita por *recall* ou simples troca. Por sua vez, a falha na prestação de serviços terá impacto direto sobre o consumidor, frustrando suas expectativas (Gijzenberg *et al.*, 2013).

Logo, os tratamentos adequados de serviços podem produzir as percepções favoráveis dos clientes sobre a credibilidade e capacidade do vendedor para atender às suas necessidades (Jasmand *et al.*, 2012). As empresas de serviços precisam, portanto, de uma compreensão mais profunda sobre a capacidade individual dos empregados da linha de frente e como isso influencia no alinhamento da prestação de serviços (Yu *et al.*, 2015). Assim, a intervenção contínua na prestação de serviço torna-se um desafio para alcançar metas e atender as expectativas dos clientes (Panizzon, Toni, Lafrentis & Milan, 2013).

Portanto, há um esforço por parte dos varejistas, que gastam tempo e recursos desenvolvendo estratégias para proporcionar experiências satisfatórias a seus clientes, uma busca contínua para oferecer serviços eficientes e ao mesmo tempo confiáveis. Esse esforço tem uma potencialidade para ajudar os varejistas e prestadores de serviços na expansão de suas bases de clientes com fidelidade (Arnold *et al.*, 2014).

Por fim, Parasuraman *et al.* (1991) ressaltam que, para as organizações, o desempenho de alta qualidade de serviço produz benefícios mensuráveis no lucro, redução de custos e maior participação no mercado. Portanto, para suprir as necessidades dos clientes, obter sua satisfação e possuir competitividade, as organizações se atentam ao desempenho operacional.

3.3 DESEMPENHO EM VENDAS

Os vendedores são representantes oficiais da empresa e contribuem diretamente na força de vendas. Assim, há maior desempenho quando os vendedores têm controle sobre

relacionamentos com clientes, o que lhes permite adequar suas estratégias com as demandas da interação específica do cliente, em tempo real (Weitz, Sujan & Sujan, 1986). Ahearne *et al.* (2010, p. 458), em estudos com uma empresa no setor B2B, apontam que “o desempenho em vendas, medidos com retornos de chamada, ou seja, número de atendimentos, estavam associados com processos cognitivos e estado emocional”.

Além disso, Hall, *et al.* (2015, p. 91), apontam que, o desempenho em vendas possui relação com ambidestria, uma vez que “os vendedores precisam ser conceitualmente ambidestros, pois com isso, a eficiência é melhorada”. Rapp *et al.* (2015, p. 361), também propõe que, por meio das habilidades individuais, “tanto o vendedor como o cliente são susceptíveis de reconhecer o papel de desempenho no processo de vendas”, ou seja, a orientação de uma pessoa, quando precisa ou imprecisa, irá influenciar o seu desempenho em interações, visto que percepções precisas permitem inferir pensamentos e sentimentos de outras pessoas (Mullins *et al.*, 2014).

Vale ressaltar que há necessidade de percepção sobre como avaliar as habilidades individuais e como essas se apresentam para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam estabelecidos na mesma direção. Vale ressaltar que o desempenho organizacional, nesse sentido quando é refletido pelas características comportamentais do vendedor, ou seja, quando a interação entre o vendedor e cliente converge ou diverge pela qualidade do relacionamento (Mullins *et al.*, 2014), uma vez que a característica do vendedor afeta diretamente o desempenho de vendas (Wang & Netemeyer, 2002).

Logo, é possível abranger a melhoria no desempenho quando os indivíduos estão preocupados com a tarefa. As pessoas buscam empregar esforços pelo anseio da realização do que lhe fora designado (Crowe & Higgins, 1997), o que explica o empenho quando são vinculados ao processamento de informações, ou seja, pelo sistema cognitivo (Kahneman & Daniel, 2003).

3.4 SISTEMAS COGNITIVOS

A teoria cognitiva, de acordo com Epstein (1994, p. 715), “foi introduzida há duas décadas como uma teoria global da personalidade”. Desde então, ela tem se desenvolvido consideravelmente e tem sido investigada em diversos programas de pesquisas.

Para Kahneman (2003, p. 698), existe um considerável acordo entre as características que distinguem os dois tipos de processos cognitivos: Sistema 1 (intuitivo ou experiencial) e Sistema 2 (racional). Sobre esses sistemas, o autor explica que o primeiro concebe que “as pessoas processam informações pré-conscientes e o segundo, conscientes e ambos são acionados emocionalmente”. De acordo com Epstein (2003, p. 159) em linhas gerais, “é evidente que as pessoas são intuitivamente conscientes de que há duas maneiras distintas de saber”, ou seja, os dois sistemas operam de forma independente, de forma paralela e interativa. Assim, os dois sistemas de processamento de informação, intuitivo e racional, operam por regras diferentes e mostram que os indivíduos diferem em termos de suas preferências por qualquer um desses dois sistemas.

Kahneman (2003, p. 698) ressalta que “os dois sistemas são fundamentais no processamento de informação”. O autor aponta ainda que, esses sistemas possuem características específicas, ou seja:

[...] o sistema 1 (intuitivo) são explicadas por pessoas tipicamente rápidas, automáticas, sem esforço, associativa, implícito (não disponível à introspecção), e muitas vezes carregadas de emoção. Além disso, são regidas por hábitos e são, portanto, difíceis de controlar ou modificar. As operações do sistema 2 (racional) são mais lentas, de série, com esforço, mais propensas a ser conscientemente monitorada e deliberadamente controlada.

Logo, para Reyna e Ortiz (2016), os indivíduos são capazes de interpretar o mundo por meio da utilização simultânea destes dois sistemas, ou seja, ambos contribuem para entender o comportamento.

A compreensão do comportamento, de acordo com Epstein (1994, p. 715-719), acontece “quando se reconhece que a auto avaliação é influenciada tanto pela necessidade de manter um sistema realista, coerente, como pela necessidade de auto aprimoramento”. Além disso, existem importantes diferenças individuais no grau relativo à eficácia com que as pessoas usam os dois modos de processamento de informações, ou seja, há que se considerar ainda a probabilidade de um mesmo indivíduo possuir características para processar informações racional e intuitivamente.

De acordo com Pacini e Epstein (1999, p. 973) “os sistemas cognitivos são considerados por fatores situacionais”, ou seja, “pode ser induzido ou adaptado para determinadas situações entre o Sistema 1 ou Sistema 2”. Além disso, as diferenças individuais influenciam o equilíbrio nos comportamentos que são produzidos (Pacini & Epstein, 1999). Nesse sentido, Epstein (1994, p. 709) pondera que “o inconsciente

cognitivo, é um sistema adaptável que automaticamente, sem esforço, e intuitivamente organiza e direciona o comportamento”.

Para melhor compreensão da problemática supracitada, o Quadro 3, apresenta um resumo das características comparativas dos sistemas cognitivos.

Quadro 3

Comparações do Sistema 1 e Sistema 2

Sistema 1 – Intuitivo /experiential	Sistema 2 – Racional
1. Holístico.	1. Analítico.
2. Afetivo: prazer e dor orientado (o que é bom).	2. Lógico: orientado para razão (que é sensível).
3. Conexões associacionistas.	3. Conexões lógicas
4. Comportamento mediado por "vibrações" da experiência do passado.	4. Comportamento mediado por avaliação consciente de eventos.
5. Realidade codificada em imagens, metáforas e narrativas.	5. Realidade codificada em símbolos, palavras e números.
6. Processamento mais rápido: voltado para a ação imediata.	6. Processamento mais lento: Voltado para a ação retardada.
7. Mais lento para mudar: alterações com experiência repetitiva ou intensa.	7. Muda mais rapidamente: Mudanças com a velocidade do pensamento.
8. Mais diferenciado: inclinação à generalização; amplo pensamento estereotipado.	8. Altamente diferenciados.
9. Mais integrado: complexos de pensamento estereotipado; emocionais dissociativos; processo específico ao contexto.	9. Altamente integrado: processamento de contexto cruzado.
10. Experiente passivamente e pré-consciente: Estamos apreendidos por nossas emoções.	10. Experiência ativa e consciente: Nós estamos no controle de nossos pensamentos.
11. Evidentemente válida: experimentar é acreditar.	11. Exige uma justificativa através de lógica e evidência.

Fonte: Epstein (1994, p. 711)

Nota-se que há uma distinção entre os dois sistemas que caracterizam os comportamentos das pessoas em seu processamento de informações, na forma de pensar e de agir. Vale ressaltar que de acordo com Norris e Epstein (2011, p. 1044), “ambos os sistemas são adaptáveis e ambos têm limitações”. Para os autores, o sistema 1 (experiential ou intuitivo) “opera pelos princípios que regem as três formas de aprendizagem: automática, associativa e aprendizagem por observação, resolve problemas na adaptação fazendo reagir automaticamente”.

Para Epstein (1994, p. 714), o sistema 2 (racional) é capaz de níveis altos de abstração, no entanto, é um sistema ineficiente para responder a eventos diários. Além disso, Norris e Epstein (2011, p. 1046) ressaltam que “é muito trabalhoso para dirigir com eficiência a maior parte do comportamento na vida cotidiana”. Nessa perspectiva, os sistemas cognitivos, assim como na autorregulação, possuem uma convergência, no

sentido de compreender em quais características individuais seriam as mais adequadas para uma atividade específica.

Vale ressaltar que as características dos sistemas cognitivos se evidenciam no estudo unicamente para ampliar a compreensão da autorregulação nos focos de promoção e prevenção. Nesse sentido, o Quadro 4 demonstra a proximidade e as principais características entre os princípios de autorregulação com os dois sistemas cognitivos.

Quadro 4

Comparações entre os princípios de autorregulação com os sistemas cognitivos

Foco de Promoção	Sistema 1 (intuitivo ou experiencial)
O foco de promoção proporciona uma habilidade de decisão intuitivamente rápida (Herzenstein, <i>et al.</i> , 2007).	O sistema 1 possui julgamentos que derivam de associações rápidas e holísticas (Zachary <i>et al.</i> , 2015).
Foco de Prevenção	Sistema 2 (Racional)
O foco de prevenção apresenta características de cautela, são vigilantes (Higgins, 2000). Pessoas no foco de prevenção demoram em desprenderem-se de uma atividade para começar outra (Freitas <i>et al.</i> , 2002).	O sistema 2 possui julgamentos que derivam de associações analíticas, mais lentas, conscientes e livre de emoção (Zachary <i>et al.</i> , 2015). O Sistema Racional possui um processamento mais lento: voltado para a ação retardada (Epstein, 1994).

Fonte: Elaborado pelo autor.

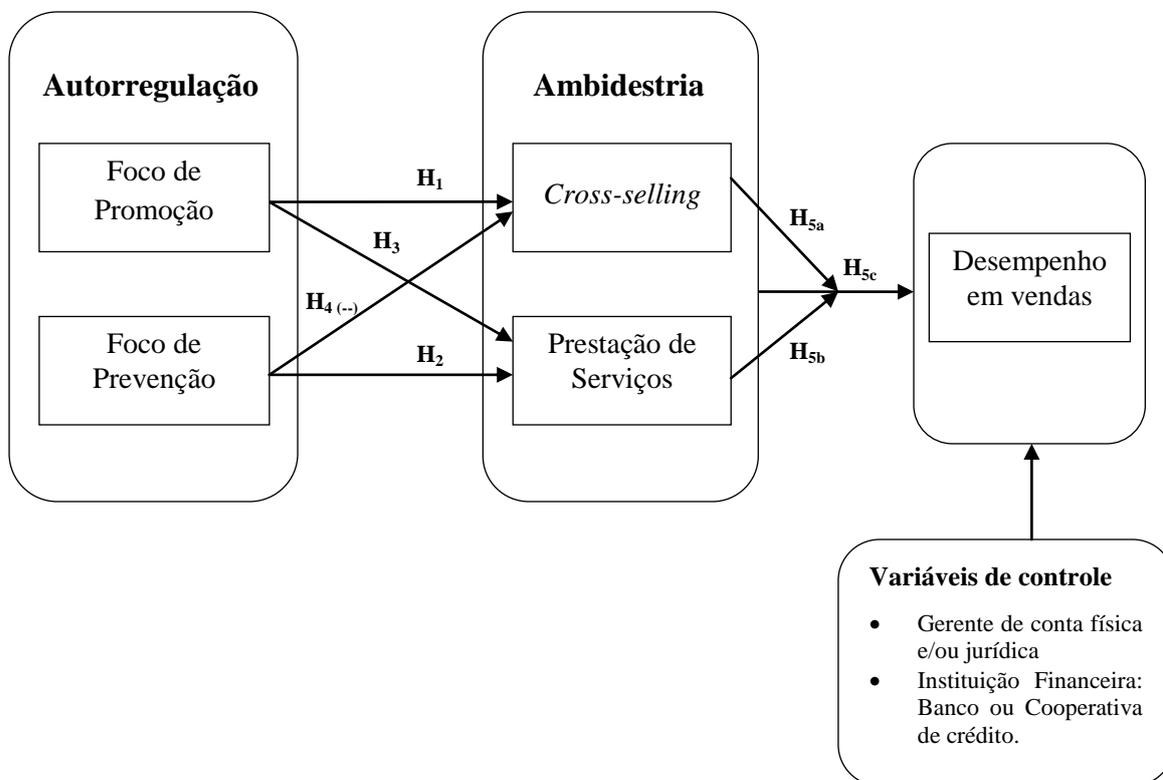
Há uma similaridade de características entre o foco de promoção com o sistema 1, intuitivo. Já no foco de prevenção, percebe-se características similares ao sistema 2, racional. Vale ressaltar que, nos sistemas cognitivos, Epstein (2003, p. 183) aponta que “a extensão em que as pessoas empregam em cada sistema deve ser uma importante variável de personalidade”. Logo, além da autorregulação, as características individuais no processamento de informações indicam que o comportamento dos vendedores reflete nos resultados de vendas (Zachary *et al.*, 2015). Além disso, o processamento de informação preciso sobre as necessidades dos clientes não só melhora o desempenho, mas também a eficiência, permitindo que os vendedores estabeleçam estratégias de vendas personalizadas.

4 MODELO CONCEITUAL

Esse estudo é embasado na teoria do foco regulatório para compreender o comportamento dos vendedores que possuem como elemento principal a autorregulação, promoção e prevenção (Higgins, 1997, 2000).

Dessa forma, o modelo apresenta sete hipóteses que testam os efeitos diretos dos princípios de autorregulação, promoção e prevenção, entre as variáveis de ambidestria, *cross-selling* e prestação de serviços e, por fim, seu impacto no desempenho em vendas. A Figura 3 apresenta o modelo conceitual, além disso, apresenta as variáveis de controle que têm como finalidade impedir que ocorra interferência na análise. Nesse sentido, há um controle de qual instituição financeira o empregado atua, se em bancos ou cooperativas de crédito, ou ainda, se gerenciam carteiras de clientes físicas, jurídicas ou ambas.

FIGURA 3:
MODELO CONCEITUAL DE AUTORREGULAÇÃO E AMBIDESTRIA COM
IMPACTO NO DESEMPENHO DE VENDAS



4.1 IMPACTOS DA AUTORREGULAÇÃO NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO

4.1.1 Hipóteses

Orientação de promoção e cross-selling.

Indivíduos focados em promoção envolvem motivações fortes para alcançar estados finais desejados, o que os leva a buscar novas alternativas durante a perseguição dos objetivos (Higgins, 1997). Um elemento de nova oportunidade pode ser a inserção de venda adicional, uma possibilidade de oferta que contribui no alcance da meta, visto que *cross-selling* exige detectar o produto certo e tempo para se tentar uma venda (Jasmand, *et al.*, 2012). Assim, prestar serviço ao cliente pode ser resultante de orientações de autorregulação (Patterson *et al.*, 2014).

Para Friedman e Foster (2001), o foco de promoção possui como características pessoas com estilos “arriscados” e “exploradores”, ou seja, proporciona performance nas tarefas. Além disso, Higgins (1997, p. 14) ressalta que “o foco de promoção envolve otimismo e contribui para quando o vendedor tem orientação específica para venda no momento da identificação do cliente”. Com otimismo, espera-se uma solução favorável no envolvimento com o cliente para estabelecer o *cross-selling*.

No ato da venda, empregados da linha de frente transformam um potencial de compras quando há envolvimento com clientes. Nessa ocasião, há condições de identificar quais produtos ou serviços devem ser confiáveis para oferecer e conseguir *cross-selling* de alto desempenho (Schmitz *et al.*, 2014). Essa ação de identificação possui relação com o foco de promoção, uma vez que, além de perseguidores de metas, pessoas com esse foco de orientação buscam bom desempenho em tarefas (Higgins, 1997). Portanto:

H₁: Orientação para promoção possui um efeito direto e positivo sobre *cross-selling*.

Orientação de prevenção e prestação de serviços.

De acordo com Higgins (2000, p. 1219), pessoas com autorregulação para prevenção possuem um “ajuste natural entre o uso de vigilância, visto que vigilância significa garantir a ausência de resultados negativos, e contra a presença de resultados

negativos (garantir contra erros de omissão, evitar erros)”. Além disso, isso reflete nos deveres, obrigações e suporta meios estratégicos, que configuram a vigilância orientada.

O foco de prevenção está preocupado com a segurança e responsabilidades (Haws & Dholakia, 2010), além de que o empregado possui a visualização da meta como uma necessidade, ou seja, isso reflete em seus deveres e obrigações. Logo, podem ser características positivas na prestação de serviços, por exemplo, levando a um acréscimo na retenção de clientes (Panizzon *et al.*, 2013), uma vez que a necessidade no desempenho do serviço afeta a percepção de quem é atendido (Gijsenberg *et al.*, 2013).

Empregados com foco de prevenção, que são cautelosas e possuem ênfase na redução de erros (Higgins, 1997), apresentam eficiência o que, conseqüentemente, configura um fator positivo para prestação de serviços (Hall *et al.*, 2015). Logo, tratamentos adequados de serviços produzem percepções favoráveis dos clientes sobre a credibilidade, competência e capacidade do vendedor para atender às suas necessidades e atingir metas (Jasmand *et al.*, 2012).

Além disso, empregados com foco de prevenção e que possuem como meta a ausência de resultados negativos tendem a apresentar maior desempenho por preferirem as tarefas de trabalho mais previsíveis (Higgins, 1997; 2002), ou seja, as avaliações da prestação de serviço possuem relação com o desempenho individual, o que também objetiva a eficiência (Jasmand *et al.*, 2012). Logo, no foco de prevenção, o julgamento de desempenho da qualidade de serviço “tende a ser satisfatório quando há convergência positiva na prestação do serviço (Gijsenberg *et al.*, 2013, p. 55). Portanto:

H₂: Orientação para prevenção possui efeito direto e positivo sobre prestação de serviços.

Orientação de promoção e prestação de serviços.

Para Fuglestad *et al.*, (2015), indivíduos com foco de promoção envolvem preocupações quanto à aspiração, crescimento e realização. Dessa forma, demonstra-se que as pessoas com foco de promoção são identificadas como ansiosamente perseguidores de metas (Trudel & Murray, 2012). Além disso, “quando incentivados para o alcance de metas, levam a um melhor desempenho de serviços” (Shah *et al.*, 1998, p. 285).

Sob a perspectiva da teoria cognitiva, é possível associar os vendedores no foco de promoção com o sistema 1, ou seja, como aqueles que “possuem características de racionalidade, uma vez que seu processamento de informação é mais rápido, voltado para a ação imediata” (Epstein, 1994, p. 711). Além do mais, possuem embasamentos intuitivos com ênfase nos comportamentos holísticos e associativos (Pacini & Epstein, 1999), características essas que possibilitam identificar facilmente as necessidades dos clientes, impactando na eficiência, o que é positivo na prestação de serviços.

Vendedores com foco de promoção se relacionam com realização, aspirações e maximização de resultados positivos (Trudel & Murray, 2012), além de serem holísticos, possuem uma visão auto independente e são mais persuasivos (Aaker & Lee, 2001). Logo, se identificam com a prestação de serviços, uma vez que pessoas com foco de promoção procuram um bom desempenho em tarefas (Fuglestad *et al.*, 2015), e identifica a necessidade dos clientes Yu *et al.* (2013).

Além disso, pessoas com foco de promoção, que buscam perseguir metas por prazer (Higgins, 1997; Aaker & Lee, 2001), refletem no aprendizado sobre os clientes, fato que proporciona alternativas de soluções a serem oferecidas aos clientes, o que, em consequência, impacta na qualidade da prestação de serviços Yu *et al.* (2013). Portanto,

H₃: Orientação para promoção possui um efeito direto e positivo com prestação de serviços.

Orientação de prevenção e cross-selling.

Pessoas com autorregulação para o foco de prevenção são definidas no ponto de referência negativo, com sentimentos de perda (Higgins, 1997; 2002; Aaker & Lee, 2001). Também, no foco de prevenção, as pessoas devem experimentar objetivos como objetivos mínimos, possuem metas apenas como requisitos básicos e adotam metas apenas como necessidade (Higgins, 1997).

Para Higgins *et al.* (2001, p. 3), uma maneira de atuação no foco de prevenção consiste em se possuir “tendências a usar meios estratégicos de evasão para atingir seus objetivos, além de cumprir com responsabilidades e prevenir resultados negativos”, ou seja, indivíduos vigilantes se encaixam na orientação prevenção (Freitas *et al.*, 2002). Assim, pelo fato de o foco de prevenção possuir a característica da cautela, não há associação positiva com *cross-selling*, por exemplo, *cross-selling* exige que funcionários

da linha de frente sejam proativos e se envolvam em tarefas não rotineiras para identificar oportunidades de vendas.

Dado que a prevenção possui elementos similares da teoria cognitiva, Epstein (1994) aponta que pessoas com estilos diferentes de raciocínio levam a resultados distintos, ou seja, o foco de prevenção pode ser comparado ao sistema 2, pois essas “possuem processamento mais lento” (Epstein, 1994, p. 711). Igualmente na autorregulação, quando também utilizam estratégias mentais diferentes para buscar um único resultado, ou seja, o processamento de informação influencia na tomada de decisão (Crowe & Higgins, 1997).

Empregados no foco de prevenção apresentam dificuldades de decisão para desprenderem-se de uma atividade para tentar outra (Freitas *et al.*, 2002). Logo, são características negativas para as práticas de *cross-selling*, por exigir que os vendedores sejam proativos e se envolvam em tarefas não rotineiras para identificar oportunidades de vendas (Yu & Ko de Ruyter, 2015).

Assim, vendedores que possuem orientação de prevenção estão em uma situação complexa, pois há conflitos entre vender e prover serviços (Hall *et al.*, 2015), uma vez que *cross-selling* exige que os vendedores sejam flexíveis e enfrentem retornos incertos por seus esforços (Jasmand *et al.*, 2012). Portanto,

H₄: Orientação para prevenção possui relação direta e negativa com *cross-selling*.

Cross-selling e desempenho em vendas.

De acordo com Ansell *et al.* (2007, p. 395), “a estratégia de *cross-selling* permite que uma organização desenvolva um relacionamento contínuo com o cliente e, portanto, gera um potencial de novas oportunidades”. Por estabelecer laços mais fortes com o cliente, é possível determinar quando ocorre uma nova compra, além de diminuir a probabilidade do cliente mudar para o concorrente (Li *et al.*, 2010). Além disso, Kamakura *et al.* (2003, p. 45) ressaltam que “quando a organização conhece mais sobre as preferências dos clientes e seu comportamento de compra, aumenta a sua capacidade de satisfazer suas necessidades de forma mais eficaz do que os concorrentes”.

Assim, a estratégia de *cross-selling* proporciona aos vendedores a identificação das necessidades dos clientes, incluindo a prospecção e retenção (De Carlo & Lam, 2015), o que aumenta a fidelidade do consumidor, portanto, isso contribui diretamente para o

desempenho. Além disso, nas práticas de *cross-selling*, os vendedores, ao interagirem com clientes, se comportam para aumentar a confiança, uma vez que isso colabora para oferecer produtos que atendam suas necessidades (Ansell *et al.*, 2007). Nessa perspectiva, Papachroni *et al.*, (2015) sugere que o comportamento colaborativo do vendedor é significativo para o desempenho.

Cross-selling reflete então, uma estratégia dual para as organizações, ou seja, a imposição de metas para vendas e serviços (Patterson *et al.*, 2014). Essa dualidade proporciona desempenho, uma vez que oferece um potencial promissor para o aumento da produtividade, e, além disso, as empresas podem aumentar as receitas ao utilizar estratégias de *cross-selling*. Vale ressaltar que Wallace e Gilad (2006, p. 531) define-se o desempenho da produtividade como “à medida que os empregados realizam várias tarefas em um curto espaço de tempo”.

Portanto, estratégias de *cross-selling* levam a desempenho positivo nos resultados (Sarkeesa *et al.*, 2010), posto que, melhora a rotina (March,1991), permitindo desempenho na venda de produtos e/ou serviços, tornando-os mais rentáveis, mesmo em curto prazo (Yu *et al.*, 2015). Logo,

H_{5a}: *Cross-selling* possui efeito direto e positivo com desempenho.

Prestação de serviços e desempenho

Para Oliveros *et al.* (2010, p. 357), “o encontro entre empregado e o cliente é definido como encontros sociais em que os consumidores estão procurando uma solução para os problemas, ou seja, o papel do vendedor está associado à satisfação”. Nesse sentido, quando há satisfação na qualidade do serviço, amplia-se a retenção de clientes, o que impacta em desempenho, por exemplo, amplia receitas (Reichheld & Sasser, 1990).

Assim, para prestação de serviços, é concernente ao vendedor prestar suporte ao cliente por meio dos produtos vendidos, de forma que solucione suas necessidades e proporcione satisfação. Logo, a qualidade de serviços permite maiores informações para a venda de novos produtos (Sarkeesa *et al.*, 2010), em consequência, pela percepção dos clientes, quando há satisfação, gera-se desempenho nas vendas (Patterson *et al.*, 2014).

As empresas buscam estabelecer condições para um alinhamento bem-sucedido entre a prestação de serviço e vendas e, em função do fluxo de atendimento, criam padrões

para garantir a qualidade contínua (Jasmand *et al.*, 2012), ou seja, com a padronização do processo, cabe aos vendedores assegurar o desempenho. Vale ressaltar que, após períodos consecutivos com qualidade, os clientes tendem a usar mais os serviços ofertados (Kamakura *et al.*, 2003) e, nessa perspectiva, para que um bom alinhamento se estabeleça, é indispensável a interação contínua entre vendedor e cliente, ou seja, a qualidade de atendimento que o serviço exige possui relação com o desempenho do vendedor. Portanto,

H_{5b}: Prestação de serviços possui efeito direto e positivo com desempenho.

Comportamento ambidestro e desempenho.

Para Jasmand *et al.* (2012), o comportamento ambidestro se manifesta nas ações dos vendedores e, nesse sentido, criam-se expectativas de atender às solicitações de serviços de modo eficiente e confiável ao mesmo tempo. Nesse sentido, as empresas exploram o desempenho individual por meio de vendas adicionais. Especificamente, quando um vendedor ambidestro é altamente orientado para o cliente, há uma expectativa de desempenho positivo na gestão de vendas (Van Der Borgh & Jeroen, 2014).

Além disso, empresas ambidestras buscam conhecimento profundo sobre o cliente, um recurso que alivia os vendedores de suas limitações mentais e físicas para se envolverem com os clientes novos (Decarlo & Lam, 2015). Já, a capacidade individual dos funcionários de linha de frente para vender e alinhar a prestação de serviços com a venda impacta em desempenho, por exemplo, reflete, inclusive, na satisfação dos clientes (Yu *et al.*, 2013).

Para atingir a ambidestria, há que se considerar a capacidade dos vendedores em envolverem-se em mudanças comportamentais tanto de motivação como da capacidade percebida (Yu *et al.*, 2013). Uma multiplicidade de comportamentos está sujeita a um impacto na adaptabilidade do vendedor (Raj *et al.*, 2017), ou seja, comportamentos ambidestros são comparados com os níveis de desempenho. Logo, vendedores ambidestros realizam atividades divergentes em suas buscas de objetivos múltiplos, tais como tarefas de rotina orientadas para a eficiência e tarefas não rotineiras, incidindo no desempenho (Van Der Borgh & Jeroen, 2014). Portanto,

H_{5c} Comportamento ambidestro possui um efeito positivo sobre desempenho.

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo possui como unidade de análise os empregados de linha de frente, ou seja, gerentes de contas físicas, jurídicas ou ambas, que atuam em instituições financeiras (bancos e cooperativas de crédito). Ambas praticam vendas e serviços similares (por exemplo, conta corrente e poupança, captação de depósitos, consórcios, seguros, títulos de capitalização, financiamentos, antecipação de créditos). Nesse sentido, para Périco *et al.*, (2008, p. 422), as instituições financeiras possuem similaridades “quanto à sua função básica, ou seja, a de atender à demanda por crédito de tomadores de recursos e também às expectativas de aplicações de agentes poupadores e eficiência nos serviços”. Frente aos objetivos estabelecidos, a pesquisa possui caráter quantitativo e descritivo com investigação do tipo *survey* (Freitas *et al.*, 2000). Nesse sentido, foram examinadas as relações entre as características comportamentais de autorregulação e ambidestria (anteriores) com o desempenho (consequente).

A escolha e caracterização do método estão relacionadas pelo fato de este proporcionar um conjunto de informações quantitativas de uma população determinada (Creswell, 2007). Dessa forma, a pesquisa investiga as características comportamentais dos empregados no momento da venda e a interação na prestação de serviços. Nossa pesquisa possibilita identificar as características de autorregulação e ambidestria, assim como o desempenho de maneira subjetiva por meio de questionários aplicados *in loco*.

A **amostra** escolhida para o estudo é composta por empregados de bancos e de cooperativas de crédito que gerenciam carteiras de clientes físicas, jurídicas ou ambas, e vendem produtos e/ou serviços. O número da amostra no estudo é de 202 respondentes estabelecidos em cinco bancos comerciais (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander e Itaú) divididos em 32 agências, além de três cooperativas de crédito (Sicoob, Sicredi e Uniprime) divididas em 17 agências.

Para essa definição foi estabelecida a quantidade de itens previstos na estrutura do questionário, ou seja, para exigência da análise multivariada de dados que devem possuir pelo menos cinco respondentes para cada item da escala (Hair *et al.*, 2009). De acordo com esse cálculo, 175 respondentes seriam suficientes, no entanto, vale a ressalva de Rozzett e

Demo (2010, p. 389) de que “qualquer análise fatorial com menos de 200 sujeitos dificilmente pode ser considerada adequada”.

Ao estabelecer esses objetivos, optou-se por uma amostra do tipo não probabilística, ou seja, de acordo com Freitas *et al.* (2000, p. 110), quando é evidenciada a partir de algum critério pré-definido em que todos os elementos da população possuem a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados passíveis de generalização. Para os autores, “sua aplicação poderá ser feita ou por oportunidade, ou por escolha, a começar pela disponibilidade dos participantes”. Portanto, foi definida uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

5.2 ESTUDOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Para Prado e Santos (2007, p. 59) as pesquisas em instituições financeiras no Brasil “possuem relevância pela importância no setor, oriundo do volume dos negócios brasileiros”. Em nível de empregados, os serviços bancários são executados transformando capital humano em serviços agregados (Périco, Rebelatto & Brandão, 2008). Por exemplo, Kamakura *et al.* (2003, p. 45) apontam que “um banco, ao aumentar a *share of wallet* (percentual de participação de produtos na carteira de um cliente), os empregados tornam-se mais familiarizados com as necessidades financeiras do cliente, e, em posição melhor do que os concorrentes, podem oferecer serviços que satisfaçam essas necessidades”.

Quanto às cooperativas de crédito, em contexto comercial de ofertas de produtos e serviços, são similares aos bancos, já que comercializam produtos e serviços análogos. De acordo com Jacques & Gonçalves (2016, p. 498-499), “em decorrência da ampla reforma bancária as cooperativas de crédito foram consideradas instituições financeiras e, cabe ao Banco Central do Brasil fiscalizá-las”. Vale ressaltar que, de acordo com Matias *et al.* (2014, p. 208), mesmo que as cooperativas de crédito não visem a maximização dos lucros, “é possível assumir que, independentemente do objetivo social, visam a obtenção de resultados para sua sobrevivência”.

Além disso, as cooperativas de créditos, igual aos bancos comerciais, estabelecem metas aos empregados da linha de frente e prestam atendimentos aos associados com serviços e vendas de itens adicionais. A interação no atendimento de serviços-vendas é característica de comportamento ambidestro, ou seja, a capacidade dos funcionários de linha de frente para vender e alinhar a prestação de serviços (Yu *et al.*, 2013).

Para Gibson e Birkinshaw (2004, p. 209), “as organizações bem-sucedidas em um ambiente dinâmico são ambídestras”. Portanto, instituições financeiras são passíveis para se estudar as relações de comportamentos ambídestras. Por exemplo, Patterson *et al.* (2014, p. 1944) apontam que, “inspirado por este potencial para aumentar receitas, instituições financeiras, tais como *Bank of America*, *Kasikorn Bank* (Tailândia) e *Commonwealth Bank* (Austrália), atribuem responsabilidades de *cross-selling* para os empregados que, movidos por comportamentos ambídestras, alcançam desempenho”.

No contexto brasileiro, os bancos vêm expandindo suas atuações, já que além de produtos, aumentaram o escopo na prestação de serviços (Assaf Neto, 2005), ou seja, como os bancos comerciais representam as instituições mais dinâmicas do sistema financeiro nacional e, devido à concorrência que se tornou acirrada, fez aumentar o escopo de suas funções (Périco *et al.*, 2008). Como resultado da expansão de atuação, o setor bancário se estabelece em um processo de crescente concentração em crédito (Paula, Oreiro & Basilio, 2013), o que possibilita a diminuição dos riscos, melhorando o desempenho (Bittencourt, *et al.*, 2015). Logo, no contexto nacional ou estrangeiro, o comportamento ambídestro possibilita que uma organização, ao desenvolver um relacionamento contínuo com o cliente, é passível de se desenvolver um potencial de novas oportunidades.

Igualmente, para este estudo, busca-se uma compreensão sobre como o comportamento ambídestro com antecedentes da autorregulação, impacta no desempenho em vendas.

5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E MENSURAÇÃO

O instrumento utilizado para coleta de dados é questionário estruturado e autoaplicável (Apêndice A). Os questionários são aplicados *in loco* e, por ser uma pesquisa quantitativa, contém questões estratégicas que permitem ao pesquisador atingir os objetivos. O instrumento é aplicado aos empregados da linha de frente, ou seja, gerentes de contas físicas ou jurídicas em instituições financeiras (bancos e cooperativas de créditos) estabelecidas na região da COMCAM (Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão) por meio de escalas específicas para o teste de hipóteses que foram empreendidas.

Para mensurar os construtos da pesquisa, utilizam-se escalas validadas. Para as variáveis do foco regulatório (promoção e prevenção), utiliza-se a escala desenvolvida por Neubert *et al.* (2008). Para as variáveis de ambídestria (*cross-selling* e prestação de

serviços), usa-se a escala desenvolvida por Jasmand *et al.* (2012). Já para a mensuração do desempenho de vendas, usa-se escala desenvolvida por Behrman e Perreault (1982).

Os itens utilizados na escala são intervalares, que atribuem ao dado um número real. Medidas intervalares garantem que as diferenças entre duas medidas (o intervalo) podem ser comparados. A forma de descrever os dados pode ser também pela distribuição de frequências para cada um dos valores (Hair *et al.*, 2009). Assim, exige-se que os empregados indiquem o grau de concordância com os itens segundo uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos ancorados por: 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

5.4 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

De acordo com Curado, Teles e Marôco (2014, p. 151), “a variável é um receptáculo de características, qualidades ou quantidades que de alguma forma transporta a informação de um determinado fenômeno descritível. A informação que é fornecida pelas variáveis no estudo é fundamental para o investigador”. Os construtos são dependentes de conceitos que proporcionem operacionalidade, ou seja, ao mesmo tempo em que as descreva, vincule-as a algo observável, que proporcione compreensão.

No contexto da pesquisa, ambidestria se estabelece no engajamento simultâneo pelo empregado da linha de frente nas atividades de vendas e serviços durante o encontro com o cliente. Conforme o vendedor consegue se adaptar a diferentes condições de vendas e de clientes, observa-se engajamento do vendedor em termos de serviços e vendas durante os encontros com o cliente (Jasmand *et al.*, 2012).

Vale ressaltar que os construtos de ambidestria, prestação de serviços e *cross-selling*, são tratados no modelo conceitual enquanto precedentes das orientações de autorregulação e antecedentes do desempenho individual. Além disso, o construto comportamento ambidestro é constituído pela multiplicação das duas dimensões, prestação de serviços e *cross-selling*, após a validação, uma vez que foram igualmente praticadas e com resultados positivos em estudos anteriores (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012).

A mensuração dos construtos de ambidestria é operacionalizada a partir da escala desenvolvida por Jasmand *et al.* (2012), composta por 12 itens agrupados em duas dimensões, prestação de serviços e *cross-selling* e adaptadas ao contexto do estudo, que consistem nas questões: “Eu costumo acalmar os clientes que tenham reclamações sobre

produtos financeiros”; “Eu costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas com os produtos financeiros que eles possuem atualmente”; “Tendo identificado o exato problema dos clientes com os seus produtos, eu procuro resolvê-lo de uma maneira confiável”; “Eu costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas para lidar com as suas preocupações em relação aos seus produtos”; “Eu costumo prestar atenção às questões dos clientes sobre seus produtos para respondê-las corretamente”; “Certifico-me de que eu compreendo completamente a razão pela qual os clientes me procuraram, isso permite ajuda-los de uma forma melhor”; “Eu costumo explorar potenciais combinações entre as necessidades do cliente e as características de um produto que eles não possui atualmente”; “Eu costumo coletar o máximo possível de informações dos clientes para oferecer produtos adequados a eles”; “Eu procuro identificar boas formas de familiarizar os clientes com outro produto que possa satisfazer as suas necessidades”; “Eu costumo fazer perguntas para avaliar o quanto os clientes estão dispostos a comprar um produto adicional”; “Eu dificilmente perco uma boa oportunidade para informar os clientes de um produto que ele poderia se beneficiar”; “Eu costumo oferecer um produto adicional que satisfaça melhor às necessidades dos clientes”.

Os construtos promoção e prevenção são características comportamentais de autorregulação (Higgins, 1997). No contexto da pesquisa, essas se relacionam no momento em que os vendedores adotam uma determinada orientação de envolvimento ao cliente. Portanto, com base nas entrevistas é possível entender como os empregados, em contexto de vendas, tendem a autorregular quando se esforçam para alcançar a meta por meio de dois sistemas de autorregulação: promoção e prevenção, o que irá influenciar na medida em que esses adotam uma orientação específica (Decarlo & Lam, 2015).

Para Ahearne *et al.* (2010, p. 458), “os mecanismos que produzem os seus efeitos são os que precisam ser identificados”. Para identificação dos efeitos no estudo, utilizou-se as variáveis de autorregulação como antecedentes do comportamento ambidestro. Quanto à operacionalização para mensurar os construtos de autorregulação promoção e prevenção, Neubert *et al.* (2008) desenvolveram uma escala a qual foi utilizada recentemente por Decarlo e Lam (2015) em estudos de *marketing* e, dessa forma, aplicada a este estudo.

A escala de autorregulação é composta por 7 itens agrupados em duas dimensões. No foco de promoção consiste nas questões: “Eu aproveito as oportunidades no trabalho para ampliar meus objetivos de crescimento”, “Eu costumo assumir riscos no trabalho, a fim de alcançar o sucesso”, “Eu me concentro em realizar tarefas no trabalho que irão

promover o meu avanço”. No foco de prevenção, as questões são: “No trabalho, eu foco minha atenção em completar as minhas responsabilidades”, “Concentro-me em terminar minhas tarefas de trabalho corretamente para aumentar a minha segurança no emprego”, “Cumprir minhas funções de trabalho é muito importante para mim”, “No trabalho, muitas vezes estou focado em realizar tarefas que irão apoiar a minha necessidade de segurança”.

Por fim, a variável dependente, o desempenho, refere-se à percepção de satisfação relativa aos seus resultados de vendas e cumprimento das metas. A operacionalização para mensurar o construto de desempenho, na qual se optou pela prática de medidas subjetivas, embasou-se na escala de Behrman e Perreault (1982). A escala é composta por 4 itens, agrupados em uma única dimensão, o desempenho. A operacionalização da escala consiste em responder às seguintes questões: “Em termos de vendas, estou indo muito bem”, “Realizo um elevado número de vendas para a empresa que trabalho”, “Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas”, “Ultrapasso as metas de vendas”.

Todas as escalas utilizadas são do tipo intervalar e não comparativas do tipo *Likert*, cada item nas escalas possui 7 pontos situada entre: 1 “discordo totalmente” até 7 “concordo totalmente” e estão descritas no Apêndice A.

5.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se realiza por análise fatorial exploratória, uma técnica estatística que permite, por meio de avaliação, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos (Fávero *et al.*, 2009). Para tanto, utilizou-se da modelagem de equações estruturais por meio do *software* IBM SPSS Amos 20®. Os modelos testados foram avaliados a partir dos seguintes índices de qualidade de ajustamento: Qui-Quadrado (χ^2); Qui-Quadrado/Graus de Liberdade (χ^2/gl); *Comparative Fit Index* (CFI); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA).

Os resultados também se propõem para fornecer uma base para pesquisas futuras que possam descobrir mecanismos gerenciais para além da teoria, dissolver na prática. Por exemplo: os efeitos de *feedback* do empregado, análise multinível a partir do desempenho gerencial, porte da empresa e eficiência são variáveis que podem ser investigadas que afetam o desempenho a partir das orientações aplicadas.

6 RESULTADOS

6.1 DESCRIÇÃO GERAL DA AMOSTRA

O perfil da amostra dos respondentes pode ser visualizado na Tabela 1. Foi extraída em instituições financeiras estabelecidas por bancos e cooperativas de crédito, delimitados em: Banco do Brasil (32,75%), Caixa Econômica Federal (9,9%), Itaú Unibanco Holding (8,4%), Banco Santander S.A. (2%). Além dos bancos, três cooperativas de crédito compõem a amostra: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Norte do Paraná - Sicoob (18,8%), Banco Cooperativo Sicredi S.A. (14,9%) e Uniprime Norte do Paraná - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos, Profissionais das Ciências e das Artes e Empresários Ltda. (2%). As instituições financeiras que compõem a população do estudo são pertencentes à região noroeste do Estado do Paraná, com ênfase na região da COMCAM – Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão.

A amostra do estudo é composta por empregados da linha de frente das instituições financeiras. Esses profissionais são denominados como gerentes de contas físicas e jurídicas, ou ambas as contas, e suas atuações se estendem à venda de produtos e serviços financeiros. Vale ressaltar que não há distinção na função de gerentes de contas entre bancos comerciais e cooperativas de crédito e que todos comercializam e prestam serviços similares. Além disso, para fins de descrição da amostra, foram identificados o tempo na empresa, idade e gênero dos respondentes. Assim, entre os 202 gerentes que responderam a pesquisa, 50,5% (n=102) são representantes do sexo masculino e 42,1% (n=85) são do sexo feminino, enquanto 7,4% (n=15) não informaram o gênero.

Além disso, entre os respondentes, 4% (n=8) estão cursando algum curso superior, 31,7% (n=64) já possuem graduação, enquanto que 53% (n=108) possuem alguma especialização, mas não foram classificadas entre *lato sensu* ou *stricto sensu*. Vale ressaltar que 11,4% (n=23) não informaram o grau de escolaridade.

Quanto às contas que gerenciam, 42,1% (n= 86) são gerentes de contas físicas, 19,8% (n=40) gerenciam contas jurídicas e 27,3% (n=55) atuam como gerentes de contas físicas e jurídicas. Não informaram sua função 10,8% (n=22). O tempo médio de trabalho dos gerentes nas instituições financeiras é de 4,43 anos, com desvio padrão de 3,85, valor mínimo de 0,4 e máximo de 22 anos. A média de idade dos entrevistados se estabelece em 31,84 anos, com desvio padrão de 8,17, valor mínimo de 19 e valor máximo de 54 anos.

Tabela 1
Descrição da Amostra

Características	(%)
Gênero	
Masculino	50,5 %
Feminino	42,1 %
Não informado	7,4 %
Escolaridade	
Ensino Superior Incompleto	4,0 %
Ensino Superior	31,7 %
Pós-graduação	53,0 %
Não informado	11,4 %
Instituição Financeira (Bancos comerciais)	
Banco do Brasil S.A.	32,7 %
Banco Bradesco S.A.	11,4 %
Caixa Econômica Federal	9,9 %
Itaú Unibanco Holding	8,4 %
Banco Santander S.A.	2,0 %
Instituição Financeira (Cooperativas de crédito)	
Cooperativa de Crédito de Livre Adm. Norte do Paraná - Sicoob	18,8 %
Banco Cooperativo Sicredi S.A.	14,9 %
Uniprime Norte do Paraná	2,0 %
Gerência de contas	
Físicas	42,1 %
Jurídicas	19,8 %
Físicas e Jurídicas	27,3 %
Não informado	10,8 %
Idade média (anos)	31,84 %
Tempo na empresa (anos)	4,43 %

Fonte: Pesquisa de Campo.

As instituições financeiras, quando classificadas pelo controle econômico, resultam em 40,8% (n=20) de atuantes na economia mista (estatais), 24,5% (n=12) instituições financeiras privadas e 34,7% (n= 17) cooperativas de crédito. Com isso, um total de 49 unidades das instituições financeiras foi abarcado no estudo.

A distribuição dos bancos estatais foi: Banco do Brasil, em dezesseis agências; Caixa Econômica Federal, em quatro agências. Quanto aos bancos privados, os números se dividem entre Itaú, em três agências; Bradesco, em oito agências; e Santander, em uma agência. Além disso, dentre as Cooperativas de Crédito envolvidas na amostra estão o Sicoob, em oito agências, Sicredi, em oito agências e Uniprime, em uma agência.

A amostra foi classificada conforme as instituições bancárias nas quais os respondentes trabalham. Na Tabela 2 visualiza-se a distribuição de frequência da amostra de acordo com as instituições financeiras envolvidas no estudo em unidades de agências.

Tabela 2

Instituições financeiras e frequência da amostra

Instituição Financeira	Controle Econômico	N	(%)
Banco do Brasil	Economia mista	16	8,37
Bradesco	Privado	8	11,34
Caixa Econômica	Economia mista	4	9,86
Santander	Privado	1	1,97
Itaú	Privado	3	8,37
Sicoob	Cooperativa de crédito	8	18,72
Sicredi	Cooperativa de crédito	8	14,77
Uniprime	Cooperativa de crédito	1	1,97

Fonte: Pesquisa de Campo.

6.2 ANÁLISES DESCRITIVAS E DE FREQUÊNCIA

Os dados foram submetidos a testes adicionais de normalidade univariada, como médias, modas, medianas, assimetria, curtose e anova. Para dispersão, utilizou-se como parâmetro o desvio-padrão e coeficiente de variação. Os construtos e suas respectivas medidas podem ser visualizados na Tabela 3. Vale ressaltar que, a variável comportamento ambidestro ($M = 36,01$) possui um valor de média alto, uma vez que é a interação das duas variáveis de ambidestria *cross-selling* e prestação de serviços (Jasmand *et al.*, 2012).

Tabela 3

Medidas descritivas dos construtos

Construtos	<i>Cross-selling</i>	Prest. Serv.	Comport. Ambid.	Promoção	Prevenção	Desemp.
N (Total)	202	202	202	202	202	202
Média	5,86	6,10	36,01	5,65	6,02	4,89
Desvio Padrão	0,87	0,74	7,99	0,80	0,84	1,04
Variância	0,76	0,55	63,92	0,65	0,70	1,08
Mínimo	3,20	3,67	16,00	3,00	3,25	1,00
Máximo	7,00	7,00	49,00	7,00	7,00	7,00
Assimetria	-1,09	-0,63	-0,45	-0,48	-1,01	-0,51
Curtose	0,82	-0,01	-0,51	0,01	0,74	0,45

Fonte: Pesquisa de Campo.

Por meio de uma amostra com 202 gerentes de instituições financeiras, percebe-se há uma proximidade na média entre as variáveis de autorregulação de promoção ($M = 5,65$), em detrimento a prevenção ($M = 6,02$). Logo, entre as características comportamentais de autorregulação, há uma leve predominância para orientação de prevenção.

Da mesma forma, analisando as variáveis de ambidestria, observa-se que o valor *cross-selling* ($M = 5,86$) se aproxima de prestação de serviços ($M = 6,10$). Isso significa que há um equilíbrio entre as variáveis de ambidestria para as práticas de vendas adicionais e prestação de serviços.

Quanto à assimetria, se observam valores negativos em todos os construtos do estudo ($sk < 0$), ocorrendo uma distribuição assimétrica negativa ou um afastamento à esquerda da distribuição. Assim como a curtose, em todos os construtos, os valores se apresentam ($k < 3$) e, de acordo com Corrar *et al.*, (2007), quando há uma distribuição *platicúrtica*, significa a possibilidade da sequência para a utilização do coeficiente de correlação linear de Pearson.

Para aferir a normalidade dos dados, utilizou-se como parâmetro os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose. O Apêndice B demonstra os resultados de todas as variáveis que satisfazem a condição de normalidade. Vale ressaltar que, como a amostra inclui instituições financeiras distintas (bancos comerciais e cooperativas de créditos), utilizou-se da análise de variância, para identificar a significância dos construtos entre as disposições nos dois contextos da amostra.

O Teste Anova (*Analysis of Variance*, ou Análise de Variância) se apresenta como um teste utilizado para comparar médias de mais de duas populações. Para Fávero (2009), além de determinar a variabilidade da amostra, a análise de variância requer como hipóteses que as amostras sejam independentes, que as populações possuam distribuição normal e que as variâncias das populações sejam similares.

Nessa perspectiva, para identificar se existem diferenças significativas entre as médias das instituições financeiras (bancos e cooperativas de créditos), foram submetidas à Análise de Variância que pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4
Teste Anova – análise de variância conforme os tipos de instituições financeiras

Construtos	Inst. Financeira	N	Média	SD	DF	F	Sig.
Desempenho	Banco	130	4,95	0,95	1	1,68	0,19
	Cooperativa	72	4,76	1,17	200		
	Total	202	4,89	1,04	201		
Promoção	Banco	130	5,57	0,81	1	3,24	0,07
	Cooperativa	72	5,79	0,78	200		
	Total	202	5,65	0,80	201		
Prevenção	Banco	130	6,04	0,81	1	0,42	0,51
	Cooperativa	72	5,96	0,88	200		
	Total	202	6,02	0,84	201		
Prest. Serv.	Banco	130	6,08	0,71	1	0,13	0,71
	Cooperativa	72	6,12	0,78	200		
	Total	202	6,09	0,73	201		
<i>Cross_selling</i>	Banco	130	5,85	0,87	1	0,03	0,86
	Cooperativa	72	5,87	0,88	200		
	Total	202	5,86	0,87	201		
Comp. Amb.	Banco	130	35,84	7,78	1	0,17	0,68
	Cooperativa	72	36,32	8,40	200		
	Total	202	36,01	7,99	201		

Fonte: Pesquisa de Campo.

Como resultado, nota-se que não existe diferença significativa entre as médias das instituições financeiras, ou seja, entre bancos ou cooperativas de créditos para os construtos do estudo.

Observa-se que a variável de autorregulação com foco de promoção é a única em que esses se aproximam, mesmo assim, não é significativa no nível $>0,05$ que é estabelecido como parâmetro (Fávero, 2009).

6.3 MATRIZ DE CORRELAÇÃO

Para analisar a associação entre os construtos, optou-se primeiro pelo teste de correlação bivariada de Pearson. A Tabela 5 proporciona a visualização e compreensão da matriz de correlação dos construtos.

Tabela 5
Coefficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. <i>Cross-selling</i>	1											
2. Prest_serv.	0,418**	1										
3. Desemp.	0,338*	0,048	1									
4. Promoção	0,392**	0,163*	0,314**	1								
5. Prevenção	0,150*	0,245**	0,184**	0,204**	1							
6. Comp_Ambid.	0,878**	0,796**	0,248**	0,352**	0,244**	1						
7. Temp_trab.	0,044	-0,032	0,085	-0,082	0,094	0,009	1					
8. Gênero	-0,135	0,025	0,038	-0,109	-0,034	-0,070	0,211**	1				
9. Idade	0,050	0,057	-0,033	-0,196**	0,060	0,071	0,680**	0,282**	1			
10. Escolarid.	0,061	0,026	0,069	-0,005	-0,008	0,056	0,244**	0,082	0,317**	1		
11. Fís_Juríd.	-0,001	0,036	0,057	0,076	0,066	0,027	0,287**	0,219**	0,246**	0,281**	1	
12. Inst_Financ.	0,008	-0,002	-0,080	0,156*	-0,062	0,014	-0,296**	-0,042	-0,403**	-0,148*	0,114	1

Nota: ** p<0,01; *p<0,05; correlação de Pearson; n = 202.

A primeira constatação de que as variáveis estão linearmente correlacionadas refere-se ao construto *cross-selling* e desempenho ($r = 0,338$; $p < 0,01$), nota-se que é significativo. Quanto às características de autorregulação, o construto promoção, também é significativo quando correlacionado ao desempenho ($r_{promoção} = 0,314$; $p < 0,01$). Já a variável de prevenção não possui uma correlação significativa quando correlacionada ao desempenho ($r_{prevenção} = 0,184$; $p < 0,01$).

Outra observação relevante está nas variáveis de ambidestria quando individuais e correlacionadas ao desempenho, ou seja, percebe-se uma correlação significativa de *cross-selling* quando se compara a prestação de serviços ($r_{cross-selling} = 0,338$; $p < 0,01$; $r_{prestação\ serviços} = 0,048$; $p < 0,01$). O desempenho individual é maior quando existem vendas de itens adicionais que diferem dos itens que um cliente compraria (Schmitz *et al.*, 2014) do que quando a prestação de serviços é individual.

Já o comportamento ambidestro, possui uma correlação significativa e positiva com desempenho ($r = 0,248$; $p < 0,01$). Da mesma forma, percebe-se que o comportamento ambidestro, quando correlacionado com as variáveis de foco regulatório, possui maior correlação com o foco de promoção ($r = 0,352$; $p < 0,01$), do que no foco de prevenção ($r = 0,244$; $p < 0,01$), reafirmando a relevância das vendas adicionais como preponderantes no desempenho.

Percebe-se, também, nas variáveis de controle, que a idade média possui correlação significativa ($r = 0,680$; $p < 0,01$) com o tempo de trabalho. Além disso, a escolaridade ($r = 0,244$; $p < 0,01$) é associada positivamente com o tempo de trabalho. Logo, há uma suposição de que, quanto maior a escolaridade, maior a estabilidade no emprego, ampliando, assim, a experiência em vendas.

Outro dado relevante está na variável de controle instituição financeira (se atuantes em bancos ou cooperativa de crédito) quando associada ao desempenho ($r = 0,08$; $p < 0,01$), pois essa demonstrou que não é significativa, pressupondo que o desempenho não interfere em qual instituição financeira o vendedor atua. Da mesma forma, quando correlacionadas ao desempenho, não é significativo se gerenciam contas físicas, jurídicas ou ambas ($r = 0,057$; $p < 0,01$).

Para garantir se a aplicação da análise fatorial é adequada para esses construtos, foi necessário determinar se a correlação existente entre as variáveis é significativa a ponto de apenas alguns fatores representarem a grande parte da variabilidade dos dados. Logo, a análise da correlação de Pearson possui apenas associação entre duas variáveis e, nota-se que com exceção da correlação entre comportamento ambidestro com as variáveis de

ambidestria, as demais associações não são fortes. No entanto, por possuir apenas uma associação em pares, não é possível concluir se os resultados estão na direção das hipóteses do modelo conceitual proposto no estudo. Portanto, há a necessidade de novos procedimentos de inferência por meio de modelo de regressão.

6.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS

Para análise dos construtos, foi verificada primeiramente a confiabilidade da escala, utilizando um teste que estima a confiabilidade ou precisão dos fatores por meio do índice de *Cronbach* (α), ou seja, o *alfa* mede a correlação entre as respostas dos questionários em consonância ao perfil dos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Este teste é aplicado quando a escala possui múltiplas variáveis dentro do intervalo de mensuração (Cooper & Schindler, 2003). Para os autores, o *Alfa de Cronbach* varia entre 0,00 e 1,00, em que valores acima de 0,60 indicam uma confiabilidade interna satisfatória.

Ainda sobre a confiabilidade, Hair *et al.* (2009) indica um valor base de 0,70 e, no entanto, aceitam valores acima de 0,60 para pesquisas exploratórias. De acordo com os autores, os itens da escala devem medir o mesmo construto e, assim, serem correlacionados. Vale ressaltar que o *Alfa de Cronbach*, para este, estudo foi calculado construto a construto (Apêndice B). Sobre a confiabilidade da amostra, os construtos apresentados em nosso estudo possuem um número de itens relativamente pequenos na escala (entre 3 a 9) justificando, dessa forma, sua confiabilidade (Malhotra, 2012).

Como resultado, a confiabilidade do *alfa de Cronbach*, para nossa pesquisa, foi satisfatória, uma vez que para as variáveis de autorregulação, esses foram identificados para promoção $\alpha = 0,623$ e prevenção $\alpha = 0,887$. Quanto às variáveis de ambidestria, obteve-se $\alpha = 0,871$ e, por fim, nota-se em desempenho $\alpha = 0,884$. Vale ressaltar que mesmo que o construto promoção possua um *alfa* inferior a 0,7, este nível é aceitável, uma vez que se trata de pesquisa exploratória (Hair *et al.*, 2009).

6.5 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para análise dos dados, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que proporciona obter uma estrutura fatorial adequada, uma vez que fazer uso de adaptação das escalas originais poderia interferir nos resultados. Além disso, contribui na identificação do agrupamento dos construtos estabelecidos no modelo conceitual proposto para o estudo.

Logo, para a identificação adequada dos agrupamentos, foram aplicados testes de esfericidade de *Bartlett*, que verifica a hipótese de as variáveis não serem correlacionadas na população, ou identifica se o modelo fatorial é condizente. Além disso, o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) proporciona avaliação de quão adequada é a análise fatorial. Os resultados para as duas medidas (Teste de esfericidade de *Bartlett* e Medida de adequacidade da amostra) indicam que a análise fatorial é apropriada, visto que o nível de significância resultou em um valor de zero. Logo, as variáveis são correlacionadas. Dessa forma, poucos fatores são suficientes para explicar a variabilidade dos dados.

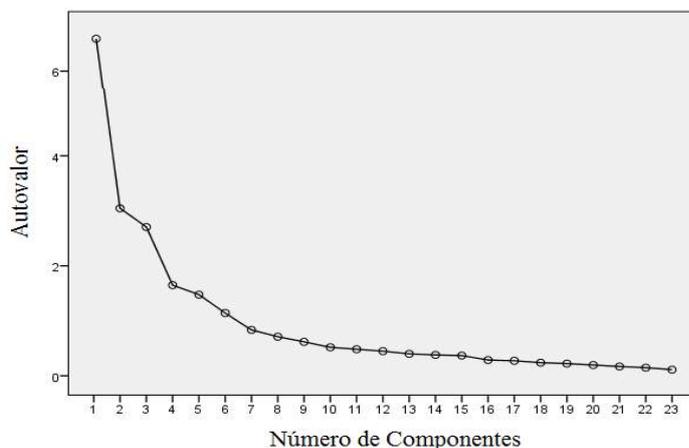
Quanto ao teste de KMO, o mesmo resultou em um valor de 0,80, ou seja, está em conformidade com Hair *et al.* (2009), que propõem o valor acima de 0,50 como aceitável, estabelecendo uma análise fatorial adequada para o modelo do estudo.

Para adequação do modelo, a primeira solução fatorial gerada apresentou alguns itens com cargas fatoriais significativas, mas em dimensões que não eram esperadas. Para solucionar, foram removidos três itens de ambidestria para obter uma nova análise por meio da rotação, ou seja, um método para transformar os coeficientes retidos de forma simplificada. A rotação estabelece para alguns componentes um valor significativo, ou seja, os demais se aproximam de zero.

Dessa forma, aplicou-se o método de Componentes Principais, de modo que os dados possam ser representados por meio de combinações lineares das variáveis originais. Logo, foram encontrados os componentes que possuem maior autovalor, tendo como parâmetro autovalores > 1 (Jolliffe, 2002). Assim, depois de testado o índice da variância explicada em cada um dos componentes, os achados indicaram seis componentes, elencados no Gráfico 1.

Gráfico 1

Número de componentes do questionário



Fonte: Pesquisa de Campo.

Pelo Gráfico 1, percebe-se que a partir do sétimo componente há uma linearidade de baixo poder de explicação, ou seja, os seis componentes retidos no modelo são suficientes para explicar a variância. Quanto às comunalidades, as mesmas são apresentadas no Apêndice C e, a partir delas e da literatura, os itens Amb1 (0,724), Amb2 (0,774) e Amb3 (0,698) foram selecionados para remoção.

Após a remoção dos itens supracitados, a análise foi refeita. Assim, notou-se agora que apenas 5 componentes são necessários para explicar a variância. Dessa forma, a Tabela 6 proporciona a visualização do percentual da variância explicada antes e após o corte dos componentes.

Tabela 6

Variância explicada dos componentes

Autovalores sem remoção de itens				Autovalores após remoção de itens			
Comp.	Total	Variância explic.	% Acumul.	Comp.	Total	Variância explic.	% Acumul.
1	6,58	28,64	28,64	1	5,87	29,39	29,39
2	3,04	13,24	41,88	2	2,88	14,43	43,83
3	2,70	11,76	53,64	3	2,66	13,31	57,14
4	1,64	7,16	60,81	4	1,47	7,36	64,51
5	1,47	6,41	67,23	5	1,20	6,01	70,52
6	1,14	4,96	72,19				

Fonte: Pesquisa de Campo.

O primeiro componente encontrado explica 28,64% da variância com um autovalor de 6,58. O segundo componente, com um autovalor 3,04, contribui com 13,24% de explicação, enquanto o terceiro componente, com autovalor de 2,70, explica mais 11,76%.

Desse modo, percebe-se que os três primeiros componentes já explicam, juntos, 53,64% da variância. Por fim, o quarto componente possui autovalor de 1,64 e explica 7,16%, seguido do quinto, com autovalor 1,47 e poder de explicação de 6,41%. O último componente possui autovalor 1,14, explicando 4,96% da variância. Portanto, os seis fatores retidos no modelo acumulam uma variância explicada de 72,19%.

Após a extração dos três itens de ambidestria, observa-se que o primeiro componente, com autovalor final de 5,87, passou a ter uma variância explicada de 29,39%. Agora, o valor acumulado dos três primeiros componentes de autovalores finais explicam 57,14%, ou seja, superam os 53,64% dos autovalores iniciais, seguidos ainda do quarto

componente, com autovalor de 1,47 e 7,36 da variância explicada, e o quinto e último componente, com autovalor 1,20 e 6% da variância explicada.

Em última análise, os 5 novos componentes explicam 70,52% da variância. E, por fim, a matriz de rotação (*Varimax*), com as cargas fatoriais de cada item de acordo com os 5 componentes é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7
Componentes da Matriz de Rotação

Variáveis	Componentes				
	1	2	3	4	5
Desempenho_2	0,890				
Desempenho_4	0,879				
Desempenho_1	0,859				
Desempenho_3	0,758				
Prevenção_02		0,908			
Prevenção_03		0,853			
Prevenção_01		0,831			
Prevenção_04		0,808			
Ambidestria_5			0,889		
Ambidestria_4			0,803		
Ambidestria_6			0,754		
Promoção_03				0,830	
Promoção_02				0,713	
Promoção_01				0,653	
Ambidestria_10					0,863
Ambidestria_11					0,845

*Nota: Método de Extração: Análise dos componentes principais. Método de Rotação *Varimax* com normalização de *Kaiser-Meyer-Olkin*.

Percebe-se que as 5 maiores cargas fatoriais após a rotação dos itens são: a variável prevenção (0,908), que está no componente 2, seguida da variável de desempenho (0,890), no componente 1, a ambidestria (0,889), no componente 3. A quarta maior carga também é desempenho (0,879), no componente 1 e, por fim, o quinto maior valor de carga fatorial é de ambidestria (0,863), no componente 5.

6.6 TESTES DAS HIPÓTESES

O teste de hipóteses foi estabelecido por modelagem de equações estruturais com estimativas de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood – ML*), um procedimento

que maximiza a probabilidade de que os valores obtidos da variável critério sejam corretamente preditos, por exemplo, (Jasmand *et al.*, 2012; Schmitz *et al.*, 2014).

De acordo com Brei e Neto (2006, p. 140), a análise dos aspectos ligados à estimação e teste dos modelos em dados empíricos “inclui indicadores sobre a técnica de estimação utilizada (por exemplo, verossimilhança, mínimos quadrados ou outras), e problemas encontrados na estimação, como os decorrentes de não convergência e valores impossíveis”. Além disso, foram utilizados indicadores para avaliar a frequência e a magnitude média de índices de ajustes de *Parcimônia* e indicadores de confiabilidade e o poder explicativo dos modelos.

A primeira análise está no valor encontrado para o Qui-Quadrado/Graus de Liberdade que, de acordo com Byrne (2001), são preferíveis valores < 3 e toleráveis até 5. Nosso modelo apresentou um valor de ajuste de 2,26. Logo, significa que o valor de ajuste do modelo é menos sensível ao tamanho da amostra, ou seja, ampliar ou reduzir o número da amostra não altera drasticamente o ajuste do modelo.

Vale ressaltar que o modelo saturado possui 190 parâmetros, o modelo aqui considerado possui 45 parâmetros e o modelo independente possui apenas 19 parâmetros com Qui-quadrado ($\chi^2 = 314,71$), ou seja, testa a hipótese nula de que o modelo *over identified* (reduzido) se encaixa os dados, assim como um modelo *just identified* (completo, saturado). Assim, um bom modelo ajustado é aquele que pode reproduzir a matriz de variância-covariância original (ou matriz de correlação) a partir dos coeficientes de caminho, da mesma forma que uma solução analítica de bom fator pode reproduzir a matriz de correlação original com pouco erro.

É importante ressaltar que a análise fatorial realizada foi baseada em análises descritivas, portanto, exploratórias. Assim, fizeram-se necessário os índices de ajustamentos: Qui-Quadrado (χ^2); Qui-Quadrado/Graus de Liberdade (χ^2/gf); *Comparative Fit Index* (CFI); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA).

Como resultados, observaram-se os índices de ajustamento CFI, os quais resultaram em 0,915, o GFI, com valor de 0,867 e o TLI, com valor de 0,895. Para Pilati e Laros (2007, p.8), “esses índices baseiam-se no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação e se espera valores próximos a 1,0 para ajuste do modelo”. Dessa forma, os resultados foram satisfatórios.

Igualmente, o RMSEA, que testa o ajuste próximo do modelo quando comparados o modelo em teste e o modelo saturado no mesmo conjunto de dados, apresentou um valor de 0,079, ou seja, há um bom ajuste do modelo. Por fim, o PGFI (*Parsimony Goodness of fit index*), é o índice de *parcimonia* no ajuste. Em nosso estudo, o modelo conceitual é muito mais parcimonioso PGFI 0,63, do que o modelo de independência (0,33), ou seja, o modelo estudado se mostrou com um ajuste significativo e mais parcimonioso em comparação ao modelo de independência.

6.6.1 Efeitos diretos

De acordo com os resultados dos índices de ajustamento, nota-se que o modelo em questão possui qualidade e confiabilidade nos parâmetros, dadas às condições de ajuste apresentadas anteriormente. Quanto aos índices de significância nos coeficientes de regressão, estes são estabelecidos como valor significativo quando o *p-valor* para o teste *t* associado ao coeficiente estimado for inferior a um nível de significância de $p < 0,05$ (Hair *et al.*, 2009). Todas as hipóteses do modelo conceitual são demonstradas na Tabela 8.

Tabela 8

Coefficiente de Regressão Linear – Efeitos Diretos

Hip.	Relação proposta	Coefic.	S.E	p-Valor	Hipótese suportada
H ₁	<i>Cross-selling</i> <-- Promoção	0,627	0,136	0,001	Sim
H ₂	Prestação serviço <--Prevenção	0,127	0,064	0,047	Sim
H ₃	Prestação Serviço <-- Promoção	0,286	0,123	0,020	Sim
H ₄	<i>Cross-selling</i> <-- Prevenção	-0,073	0,056	0,192	Não
H _{5a}	Desempenho <-- <i>Cross-selling</i>	0,760	0,159	0,001	Sim
H _{5b}	Desempenho <-- Prestação serviço	-0,165	0,119	0,165	Não

Fonte: Pesquisa de Campo.

Os resultados nos testes de regressão demonstram que, para a H₁, há uma relação positiva entre foco de promoção e *cross-selling* ($\beta = 0,627$; $p < 0,01$). Uma das características do foco de promoção é a busca de novas oportunidades para o alcance de metas, o que é positivo para as práticas de *cross-selling*, suportando a hipótese.

Para a H₂, a relação do foco de prevenção, que busca a ausência de resultados negativos e prestação de serviços, aponta uma relação positiva ($\beta = 0,127$; $p < 0,01$), que

também suporta a hipótese. Os resultados apontam ainda uma relação positiva entre o foco de promoção e prestação de serviços ($\beta = 0,286; p < 0,01$).

Para a H₄, há um efeito negativo entre o foco de prevenção e *cross-selling* ($\beta = -0,073; p < 0,01$). No foco de prevenção, as principais características são definidas no ponto de referência negativo e de cautela, o que reflete em dificuldades para desprenderem-se de uma atividade para tentar outra (Freitas *et al.*, 2002), ou seja, não são características propícias para práticas de *cross-selling*. Entretanto, a hipótese não se confirmou.

Já a relação entre *cross-selling* e desempenho, foi significativa ($\beta = 0,760; p < 0,01$). Essa relação pode ser entendida pela compreensão do *cross-selling* como a prática de vender produtos ou serviços adicionais que, além de atender às necessidades, proporcionam satisfação. Logo, há uma percepção de que a prática de *cross-selling* pode contemplar as necessidades dos clientes quando os empregados buscam cumprir metas de vendas e serviços simultaneamente (Patterson *et al.*, 2014), o que reflete no desempenho individual e, dessa forma, suportou a H_{5a}.

Para a H_{5b}, na relação entre prestação de serviços e desempenho, o coeficiente de regressão mostrou um efeito negativo ($\beta = -0,165; p < 0,01$). Na prestação de serviços, há expectativas de solução de problemas dos clientes de maneira que proporcione a esses, satisfação, o que, em consequência, implica em desempenho (Sarkeesa *et al.*, 2010). No entanto, a hipótese não foi confirmada.

6.6.2 Efeito direto do comportamento ambidestro no desempenho

Quando os vendedores possuem capacidade de executar atividades de *cross-selling* e prestação de serviços de forma concomitante, se instituem em comportamento ambidestro. De acordo com Jasmand *et al.* (2012) a operacionalização do comportamento ambidestro se dá pela multiplicação entre as variáveis *cross-selling* e prestação de serviços. Para os autores, vendedores com comportamento ambidestro são capazes de atuar com demandas conflitantes como a busca por satisfazer o cliente ao mesmo tempo em que aumenta o faturamento em vendas, desse modo, é plausível supor que o comportamento ambidestro é um preditor do desempenho em vendas.

Para analisar o efeito do comportamento ambidestro no desempenho em vendas, conforme proposto na hipótese H_{5c}, um novo modelo de regressão foi estimado com o *software* IBM-SPSS v.20. Na Tabela 9 é visualizado o resultado dessa análise.

Tabela 9

Coefficiente de Regressão Linear – Efeito direto do comportamento ambidestro no desempenho

Hip.	Relação proposta	Coefic.	S.E	p-Valor	Hipótese suportada
H _{5c}	Desempenho <-- Comport. Ambid.	0,248	0,329	0,001	Sim

Fonte: Pesquisa de Campo.

A relação entre o comportamento ambidestro e desempenho é significativa ($\beta = 0,248$; $p < 0,01$), suportando a hipótese H_{5c}. Esse achado evidencia a importância do comportamento ambidestro para os vendedores, conforme já apontado por Jasmand *et al.* (2012). Quando vendedores apresentam capacidade de realizar atividades divergentes com uma multiplicidade de objetivos de forma simultânea, o desempenho em vendas será maior.

7 CONSIDERAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Diversos estudos discutiram a autorregulação como fator preponderante para o comportamento de consumo (Aaker & Lee, 2001; Haws *et al.*, 2010; Fuglestad *et al.*, 2015), mas poucos trabalhos aplicaram essa discussão no comportamento do vendedor. Logo, esse *gap* proporciona a inovação do estudo, que exalta a relevância em expandir as discussões sobre como as características comportamentais do foco regulatório contribuem para entender o desempenho em vendas quando possuem autorregulação de promoção ou de prevenção.

7.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

No modelo conceitual, compreende-se que no foco de promoção os empregados são sensíveis à presença e ausência de resultados positivos (Higgins, 1997; 2000). Para Wallace e Gilad (2006, p. 532), “o foco de promoção pode ser benéfico para as organizações”, por exemplo, os vendedores se envolvem em certos comportamentos por esforços de metas (Forster *et al.*, 2003). Além disso, em um contexto de tomada de decisão, o foco de promoção proporciona uma capacidade intuitivamente mais rápida (Herzenstein *et al.*, 2007) e, nessa perspectiva, por possuírem mais agilidade, empregados com foco de promoção geram mais alternativas (Wallace & Gilad, 2006). Na mesma compreensão, quando empregados geram mais alternativas, Brockner *et al.* (2004, p. 209) ponderam que esses, “são mais criativos, e a criatividade envolve não só a geração de múltiplas alternativas e estar aberto à mudança, mas em descobrir possibilidades ocultas e novos usos”. Assim, o foco de promoção permite que as pessoas estejam dispostas a considerar uma ampla gama de ideias que garantem sucesso.

As características de autorregulação no foco de promoção vão ao encontro dos atributos necessários para as práticas de *cross-selling*. Por exemplo, em estudos nas instituições financeiras, Kamakura *et al.* (2003, p.46) ponderam que “*cross-selling* diz respeito a esforços para aumentar o número de produtos e de serviços que um cliente utiliza”. Logo, são empregados realizadores de tarefas antagônicas e que praticam comportamentos ambidestros por meio das tarefas que executam (Yu *et al.*, 2013), além de que, quando os vendedores estão focados em estratégias de *cross-selling* para alcançar o desempenho, melhora-se o relacionamento com clientes (Ansell *et al.*, 2007). Dessa forma,

percebe-se que há uma singularidade do vendedor no foco de promoção, já que para executar tarefas antagônicas na relação serviços-vendas, a criatividade e capacidade intuitiva geram mais alternativas de resultados.

Ainda sobre a autorregulação, o estudo investigou a hipótese do foco de promoção em uma relação positiva com a prestação de serviços. Essa relação foi suportada e a explicação reside no fato de que os empregados com foco de promoção obtém melhor desempenho depois de escolherem serviços que lhes proporcione prazer (Thomas & Lam, 2015). Além disso, Polman (2010) mostrou que as pessoas no foco de promoção processam diferentes quantidades de informações consoantes ao ato de decidir para si ou para os outros e, portanto, fazer escolhas que são diferentes. Logo, o foco de promoção permite eficiência na prestação de serviços, de forma que proporcione satisfação.

Da mesma forma, a hipótese de autorregulação com foco de prevenção é positiva para a prestação de serviços. Compreende-se que, quando os gerentes se estabelecem no foco de prevenção, que infere característica de vigilância e cautela, há maior probabilidade de os mesmos aderirem às regras relacionadas ao trabalho, além de possuir responsabilidades (Wallace & Gilad, 2006). Deste modo, os empregados acreditam que o desempenho nas tarefas proporciona segurança em níveis mais básicos, suprimindo as necessidades financeiras e, com isso, evitam resultados negativos. Para Brockner *et al.* (2004, p. 203), “o foco de prevenção reflete no desempenho de tarefas”. No mesmo sentido, Aaker e Lee (2001) apontam que há uma história subjetiva de sucesso com vigilância no foco de prevenção. Logo, pessoas com características de cautela e direção ao uso de vigilância podem influenciar positivamente na eficácia (Wallace & Gilad, 2006), ou seja, esses pressupostos teóricos contribuíram para que a hipótese fosse suportada.

Esperava-se que a autorregulação com foco de prevenção resultasse em um efeito negativo com *cross-selling*. Entretanto, essa hipótese não foi suportada, ou seja, esse resultado merece uma investigação mais aprofundada, pois o mesmo se opõe às expectativas do modelo proposto. Além disso, se distancia dos estudos empíricos que identificam as características das pessoas no foco de prevenção, por exemplo, Freitas *et al.*, (2002, p. 122) aponta que o foco de prevenção “promove uma maior relutância para desengatar de uma atividade para tentar outra”.

Higgins (1997, p. 14) ressalta que o foco de prevenção “envolve pessimismo”. Logo, faz com que os empregados se mantenham vigilantes, para evitar resultados indesejados (Fuglestad *et al.*, 2015). Dessa forma, a hipótese previa que as características percebidas no foco de prevenção não seriam relativamente orientadas para as práticas de

cross-selling, já que para a prática de *cross-selling* espera-se característica de proatividade a fim de identificar oportunidades de vendas cruzadas ideais (Ansell *et al.*, 2007).

Quanto à relação entre a prestação de serviços e o desempenho havia uma expectativa de uma relação significativa para esse efeito direto, mas essa hipótese não foi suportada. Portanto, esse resultado também merece receber uma atenção para melhor compreensão. Uma justificativa para os resultados dessa relação está na possibilidade de que os gerentes de instituições financeiras, em suas atuações, dão mais ênfase nas práticas de *cross-selling*, ou seja, se preocupam mais em vender produtos adicionais.

Vale ressaltar que, a hipótese que previa uma relação positiva de *cross-selling* com desempenho foi suportada. Este achado é semelhante ao estudo em bancos de Kamakura *et al.* (2003). Os autores identificaram que, para melhor desempenho, deve se estabelecer um relacionamento com os clientes e quando o relacionamento aumenta, os clientes tendem a usar mais serviços do banco, logo, a retenção de clientes é reforçada por meio de *cross-selling*. Do mesmo modo, o estudo de Jasmand *et al.* (2012) evidencia que durante encontros com clientes, o fato de envolver-se em *cross-selling* gera resultados positivos.

Por fim, na última hipótese testou-se a interação das variáveis que formam o comportamento ambidestro, que implica no desempenho em vendas dos gerentes. A interação entre as duas variáveis de ambidestria, *cross-selling* e prestação de serviços, que é estabelecida pelo comportamento ambidestro, recai sobre as ações diretas dos gerentes. A hipótese previa uma relação significativa entre comportamento ambidestro com desempenho em vendas e, de fato, os resultados a suportaram. Este achado vai ao encontro de diversos estudos que já mostram positivamente essa relação (Auh & Menguc, 2005; Jasmand *et al.*, 2012; O'Reilly & Tushman, 2013; Yu *et al.*, 2015), ou seja, se percebe uma preponderância de evidências sequenciais em estudos empíricos de ambidestria que mostram resultados similares: o comportamento ambidestro é associado positivamente com o crescimento das vendas. Vale ressaltar que, de acordo com Birkinshaw e Gibson (2004), o comportamento ambidestro é caracterizado pela capacidade de tomar iniciativas e reconhecer oportunidades para identificar potenciais sinergias. Nesse sentido, o comportamento ambidestro está na capacidade de aproveitar oportunidades, quando os gerentes são capazes de assumir tarefas conflitantes de serviços-vendas (Papachroni *et al.*, 2015).

Portanto, as discussões e os resultados empreendidos no estudo convergem com Kurman e Hui (2011, p. 9) ao afirmarem que “a força motivacional das pessoas aumenta

quando o foco regulatório corresponde a seus quadros de incentivos”. Além disso, Arnold *et al.* (2014, p. 960) avaliam que “as estratégias utilizadas moldam as intenções e comportamentos. Portanto, é possível abranger a melhoria no desempenho quando as pessoas estão preocupadas com a tarefa, ou seja, buscam empregar esforços pelo anseio da realização daquilo que lhe fora designado (Crowe & Higgins, 1997).

7.2 CONSIDERAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados encontrados proporcionam para as organizações, principalmente as que possuem orientação para ambidestria de serviços-vendas, como as instituições financeiras, possibilidades de compreensão sobre como o comportamento individual, por meio da autorregulação e suas características individuais, implica nos resultados de vendas. Nessa perspectiva, há quatro pontos relevantes que nosso estudo proporciona.

Primeiro, há uma descrição das características dos vendedores que, sob a autorregulação, demonstram qual foco, se o de promoção ou o de prevenção, mais se relaciona com *cross-selling* ou prestação de serviços. Logo, isso permite que as organizações possam identificar quando o vendedor, no momento de interação com o cliente, estabelece maior desempenho em vendas ou maior eficiência em serviços, por meio do seu foco de orientação. Quando gerentes precisam melhorar a eficiência de serviços, por exemplo, eles devem delegar metas para vendedores com foco de prevenção. Mas quando a venda *cross-selling* é a principal demanda, as metas devem ser destinadas aos empregados com foco de promoção. Esse *insight* mostra que a atribuição de metas (vendas *cross-selling* vs. prestação de serviços) não deve ser delegada de maneira uniforme para toda a equipe de vendas. Assim, nossos resultados indicam um caminho de como os gerentes de vendas podem delegar funções aos vendedores.

Segundo, contribui para os *CEO's* (*Chief Executive Officer* ou Diretores Executivos) de organizações em suas atuações processo de recrutamento e seleção de Gerentes, uma vez que compreender as características individuais e como os empregados se comportam em cada foco regulatório é plausível para alocar na função específica de sua orientação ou, ainda, estabelecer um processo de condução para uma orientação desejada. A possibilidade de condução implica, no contexto organizacional, que a autorregulação pode ser incitada por situações diversas na sucessão dos dias ou mesmo em tarefas que exigem estratégias diferentes (Higgins *et al.*, 1997; Friedman & Forster, 2001). Logo, para

novas contratações, a autorregulação é um processo de identificação com o alinhamento para alcance dos estados finais desejados. Assim, identificar no vendedor sua autorregulação pode ser uma ferramenta de avaliação na gestão de vendas.

Terceiro, o estudo permite que os gestores compreendam, sob uma perspectiva de autorregulação, que os vendedores, quando possuem um foco de promoção, resultam em maiores práticas de *cross-selling*, ou seja, são mais propícios para efetuar vendas adicionais. Logo, eles se esforçam para ampliar o número de produtos ou serviços que um cliente utiliza. Em instituições financeiras, há a possibilidade de oferecer itens adicionais, por exemplo, cartão de crédito aos correntistas ou financiamentos com produtos adicionais de seguridades (vida/auto/residencial), investimentos com aplicações somados a produtos de capitalização, consórcios e cadernetas de poupança, além de seguros agrícolas que podem ser adicionados aos financiamentos de lavouras ou, ainda, o seguro penhor, que pode ser um adicional ao financiamento de equipamentos. Em síntese, vendedores estabelecidos no foco de promoção possuem comportamentos que refletem no desempenho de vendas.

Vendedores com foco de prevenção resultam em maior qualidade em serviços, ou seja, a percepção de satisfação do cliente é ampliada quando atendida por vendedores no foco de prevenção. Nesse sentido, os vendedores tornam-se mais familiarizados com as necessidades financeiras do cliente e podem oferecer serviços que satisfaçam suas expectativas, por exemplo, ampliar os serviços por meio de contratos de fidelização ou, ainda, serviços de antecipação de créditos além de contratos de serviços para vendas futuras com valores pré-estabelecidos. É possível ainda, criar relacionamentos com clientes para manter capital aplicado disponível. Além disso, vendedores no foco de prevenção são passíveis de desempenho nos diversos serviços de atendimento.

No quarto ponto, a contribuição do estudo se estabelece na perspectiva de direcionar e motivar o empregado para um comportamento esperado, ou seja, o estudo investigou as relações de autorregulação com o comportamento ambidestro e, nesse sentido, os resultados do estudo possibilitam às organizações a compreensão sobre em qual foco de orientação há maior predominância para o comportamento ambidestro. Logo, o foco de promoção possui maior direcionamento ao comportamento ambidestro, o que favorece a adoção de tal comportamento e permite que as organizações elaborem estratégias nas atividades de serviços e vendas, moldadas nas características comportamentais dos empregados para otimizar o desempenho.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa atendeu os objetivos estabelecidos, entretanto, nesta seção são expostas as limitações percebidas na pesquisa e que, nessa perspectiva, proporcionam caminhos para estudos futuros.

Primeira limitação refere-se à coleta de dados, que foi realizada *in loco*, via questionário com gerentes de instituições financeiras. Apesar da maioria dos gerentes ter respondido aos questionários, percebeu-se que, devido ao alto fluxo de atendimento ao público, algumas instituições financeiras, principalmente bancos, dispuseram apenas do gerente geral para atendimento do pesquisador que, por si, distribuiu aos demais gerentes. Logo, há uma limitação, visto que o pesquisador não pode acompanhar se todos os respondentes tiveram uma compreensão das questões e objetivos da pesquisa. Assim, para os próximos estudos, sugere-se que a coleta possa acontecer em horários pré-determinados, o que demandaria maior tempo.

Segunda, há uma limitação quanto à mensuração do construto desempenho. A pesquisa estabeleceu a opção de usar medidas subjetivas para desempenho em vendas. Logo, o respondente, por si, fez apontamentos inerentes à sua própria performance, o que poderia ter implicado em diversos vieses nos resultados. Em instituições financeiras, principalmente em bancos, há dificuldades em se obter resultados objetivos. Os gerentes, em sua maioria, alegam a não permissão de informações de dados objetivos como norma institucional. Assim, em pesquisas futuras, sugere-se que a população do estudo, por exemplo, possa ser delimitada em cooperativas de crédito por essas permitirem acesso a dados objetivos, além de outros segmentos varejistas, desde que possuam orientação para ambidestria serviços-vendas. Nesse sentido, poderia explorar métricas de desempenho, como valor individual de vendas, cumprimento de metas em valores, volume de negócios ou quantidades vendidas em um período determinado.

O Terceiro ponto refere-se aos resultados da pesquisa, ou seja, uma das hipóteses prevista no estudo na qual, em contexto de ambidestria, esperava-se uma relação positiva entre prestação de serviços e desempenho não se confirmou. Em contrapartida, outra dimensão de ambidestria, que é a relação de *cross-selling* e desempenho, foi suportada. Assim, a limitação se constata na possibilidade desse resultado possuir implicações na hipótese que se espera o comportamento ambidestro como positivo no desempenho, ou seja, pode haver créditos de que apenas a dimensão de vendas (e não a de serviços) tenha relação com desempenho. Outro fator limitante, pode residir na necessidade de se cumprir

metas, o que induziria o vendedor a ter maior preocupação com inserção de produtos do que serviços. Nesse sentido, sugere-se para futuros estudos, para corroborar a respeito do efeito do comportamento ambidestro sobre o desempenho com vendas, que se estabeleça um agrupamento entre os níveis de orientação à prestação de serviços e *cross-selling*, para que se compreenda em qual grupo há maior preponderância para o resultado. Além disso, testar em organizações distintas, desde que estabelecem metas de vendas, se o resultado não significativo se repete, ou seja, o impacto do comportamento ambidestro em vendas com antecedentes de autorregulação em outros estudos é necessário, particularmente porque os vendedores podem ser motivados e priorizam metas diferentes. Em estudos futuros, sugere-se, ainda, explorar variáveis de eficácia dos empregados, além de satisfação no trabalho e sobrecarga de função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J.L. & Lee, A.Y. (2001) “I” seek pleasures and “we” avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(6), 33-49l. doi: 0093-5301/2002/280.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764.
- Ahearne, Michael; Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., Mathieu J. E. & Lam Son K., (2010). The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458-469. doi: 10.1509/jmkr.47.3.458.
- Almeida, A. R. & Botelho, D. (2006). Construção de questionários. In: Botelho, D; Zouain, D. M. (org.) *Pesquisa quantitativa em administração*. São Paulo: Atlas, 90-108. doi: dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000300012.
- Ansell, Jake, Tina, Harrison & Archibald, Tom (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis Jake. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 394-410. doi: 10.1108/02634500710754619.
- Arnold Mark J., Reynolds Kristy E., Jones, Michael A. & Gabler, Meltem T.C.B. (2014). Regulatory Focus Intensity and Evaluations of Retail Experiences. *Psychology and Marketing*, 31(11), 958-975. doi: 10.1002/mar.20746.
- Auh, Seigyoung & Menguc, Bulent (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(1), 1652–1661. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.11.007.
- Assaf Neto, A. (2005). *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas.
- Behrman, Douglas & William D. Perroault, Jr. (1982). Measuring the performance of industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10(1), 355-70. doi: 0148.2963/82/030355- 1.
- Bittencourt, W. R; Paim, J. V. A.; Cunha, J. V. Alves da & Nascimento, E. Mendes. (2015). Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. *Gestão, Finanças e Contabilidade*, UNEB, 5(3), 05-25. doi: /dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n3p5-25
- Brei, Vinícius Andrade & Neto, Guilherme Liberali (2006). O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior, *RAC*, 10(4), out-dez., 131-151. doi: dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400007.
- Brockner, Joel, Higgins, E., Lo, Tory & Murray B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 203–222. doi:10.1016/S0883-9026(03)00007-7.

- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*, (2a ed). Multivariate applications series, New York, *Routledge*.
- Castro Júnior, Deosir F. L., Rossetto, C. R. & Gonçalo, C. Reis (2014). Diferenciação de serviços: construção e validação de escalas para mensuração, *Revista de Administração FACES Journal*, 13(1), jan./mar., 46-64. doi: id=194031553004.
- Çömez, Pınar (2016). The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on New Product Performance: An Empirical Study. *Business Management Dynamics*, 5(8), 75-84. doi: 10.4274/Tjo.42.16056.
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, (7a ed). Porto Alegre: *Artmed*.
- Corrar, L.J.; Paulo, E. & Dias Filho, J.M. (2007). Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia, São Paulo: *Atlas*.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, (3a ed). Porto Alegre: *Artmed*.
- Crowe, E. & Higgins, T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Curado, Maria A. Santos; Teles, Júlia & Marôco, João (2014). Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(1), 149-56. doi: 10.1590/S0080-623420140000100019.
- Darmon, R. Y. & Martin, X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 31(3), 297-310. doi: abs/10.2753/PSS0885-3134310307.
- DeCarlo, Thomas E. & Son K. Lam. (2015), Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional–situational framework. *Journal Academy of Marketing Science*, 44(4), 415-439. doi: 10.1007/s11747-015-0425-x.
- Duncan, Birt L. (1976). Differential Social Perception and Attribution of Intergroup Violence: Testing the Lower Limits of Stereotyping of Blacks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 590-598.
- Epstein, Seymour (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychology*, 49(8), 709-724.
- Fávero, Luiz Paulo *et al.* (2009). *Modelagem Multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: *Elsevier*.
- Fiebig, Émerson Adriano & Freitas, Ernani Cesar de (2011). Canais de Atendimento, Satisfação e Lucratividade de Clientes em Serviços: um caso bancário, *REAd* –

Revista de Administração, 70(3), set-dez., 742-775. doi: dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000300007.

Fink, A., (1995). *The survey handbook*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1.

Forster J, Higgins E.T. & Bianco A.T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built in trade-off or separate strategic concerns. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148–164. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00509-5.

Fuglestad, Paul T., Rothman, Alexander J., Jeffery, R. W. & Sherwood, Nancy E., (2015). Regulatory Focus, Proximity to Goal Weight, and Weight Loss Maintenance. *American Journal of Health Behavior*, 5(2), set., 709-720. doi: dx.doi.org/10.5993/AJHB.39.5.12

Freitas, Antonio L.; Liberman, Nira; Salovey, Peter & Higgins, E. Tory, (2002). When to Begin? Regulatory Focus and Initiating Goal Pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 55(1), 121-130. doi: abs/10.1177/0146167202281011.

Freitas H., Oliveira M.; Saccol A. Z. & Moscarola J. (2000). O método de pesquisa *survey*. *RAUSP - Revista de Administração da USP*, 35(3), jul-set., 105-112.

Friedman, Ronald S. & Forster, Jens (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity, *Personality and Social Psychology*. 81(6), 1001-1013 doi: 10.1037//0022-3514.81.6.1001.

Giebelhausen, M.; Robinson, S. G.; Sirianni, N. J. & Brady, M. K. (2014). Touch versus tech: When technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. *Journal of Marketing*, 78, 113-124, doi: dx.doi.org/10.1509/jm.13.0056.

Gijzenberg Maarten J.; Heerde, Harald J. Van & Verhoef, Peter C. (2013). Losses Loom Longer Than Gains: Modeling the Impact of Service Crises on Customer Satisfaction over Time. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41(1), 55-72, *Journal of the Academy of Marketing Science*. doi: dx.doi.org/10.1509/jmr.14.0576.

Gijzenberg Maarten J.; Heerde, Harald J. Van & Verhoef, Peter C. (2015). Losses Loom Longer Than Gains: Modeling the Impact of Service Crises on Perceived Service Quality over Time, *Journal of Marketing Research*, 52(3), out., 642–656. doi: dx.doi.org/11.1509/jmr.15.0140.

Gibson, Cristina B. & Birkinshaw, Julian (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. doi: 10.2307/20159573.

Hair, Jr; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6a. ed). Upper Saddle River, NJ: *Pearson Prentice Hall*.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*, (6a ed). Porto Alegre: *Bookman*.

- Hall, Zachary R.; Ahearne, Michael, & Harish Sujjan (2015) The importance of starting right: the influence of accurate intuition on performance in salesperson–customer interactions. *Journal of Marketing*, 79(3), mai., 91-109, DOI:10.1509/jm.13.0505.
- Haws, Kelly L.; Dholakia, Utpal M. & Bearden, William O. (2010). An assessment of chronic regulatory focus measures. *Journal of Marketing Research*, 47(1), out., 967-982. doi: dx.doi.org/10.1509/jmkr.47.5.967.
- Herzenstein, M., Posavac, S. S., & Brakus, J. J. (2007). Adoption of new and really new products: The effects of selfregulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research*, 44, 251–260. doi: http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.44.2.251.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (2000). Social cognition: Learning about what matters in the social world. *European Journal of Social Psychology*, 30(1), 3-39.
- Higgins, E. T., Friedma; Ronald S.; Harlow, Robert E.; Idson, Lorraine Chen; Ayduk, Ozlem N. & Taylor, Amy (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1) 3-23.
- Higgins, E. T., Shah, J. & Friedman, R. S. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515-525.
- Jacques, E. R. & Gonçalves, Flávio de O. (2016). Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, 25(2), 489-509. doi: dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8.
- Jasmand, C.; Blazevic, V. & Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis*, (2a ed). Series in statistics, Verlag, New York: Springer.
- Junni, Paulina; Sarala, Riikka M.; Taras, Vas & Tarba, Shlomo Y. (2013). Organizational Ambidestria and Performance: a meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312, doi: dx.doi.org/10.5485/amp.
- Kahneman, Daniel (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Economic Review*, 58(9), 697-720. doi: 10.1037/0003-066X.58.9.697.
- Kamakura, W. A.; Wedel, Michel; Rosad, F. de Mazzone & Afonso, J. (2003). Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 45–65. doi: 10.1016/S0167-8116(02)00121-0.

- Kurman, J. & Hui, C. (2011). Promotion, Prevention or Both: Regulatory Focus and Culture Revisited. *Online Readings in Psychology and Culture*, 5(3). doi.org/10.9707/2307-0919.1109.
- Kruglanski, Arie W. & Higgins, E. Tory (2007). Social Psychology: Handbook of Basic Principles. *Political Psychology*, 2(29), 792–797. doi: 10.1111/j.1467-9221.2008.00665.x.
- Li, Shibo; Baohong Sun & Alan L. Montgomery (2010). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683-700. doi: http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.42.2.233.62288.
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135–1145. doi: dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1135.
- Lockwood, P.; Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864. doi: 10.1037//0022-3514.83.4.854.
- Malhotra, Naresh K. (2012) Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada, (6a ed). Porto Alegre: *Bookman*.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martins, E. Silveira; Rossetto, C. Ricardo; Lima, N. Cesar & Penedo, A. S. Torres (2013). Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), jul-set, 392-415. doi: 10.7819/rbgn.v16i52.1540.
- Matias, A. B.; Quaglio, G. de M.; Lima, J. P. R. de & Magnani, V.M. (2014). Bancos versus cooperativas de crédito: um estudo dos índices de eficiência e receita da prestação de serviços entre 2002 e 2012, *RAM – Revista Administração Mackenzie*, 15(5), set-out., 195-223. doi: 10.1590/1678-69712014.
- Miao C. F. & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41(1), 73-90. doi: 10.1007/s11747-012-0315-4.
- Mullins, Ryan R.; Ahearne Michael; Lam Son K.; Zachary R. Hall & Jeffrey P. Boichuk. (2014), Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58. doi: dx.doi.org/10.1509/jm.13.0300.
- Neubert, M. J.; Kacmar, K.M.; Carlson, D. S.; Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1220-1233, doi: 10.1037/a0012695.

- Norris, Paul & Epstein, Seymour (2011). An Experiential Thinking Style: Its Facets and Relations With Objective and Subjective Criterion Measures. *Journal of Personality*, 1043-1081. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00718.x.
- Oliveros, M. E. G.; Halliday, S. V.; Posada, M. M. Botero & Bachmann, Reinhard (2010) Contradictions and power play in service encounters: an activity theory approach, *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, 8(2), 354-369. doi: dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000200011.
- O'Reilly III, Charles A. & Michael L. Tushman. Organizational Ambidexterity: Past, present, and Future (2013). *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. doi: 10.2139/ssrn.2285704.
- Pacini, Rosemary & Epstein, Seymour (1999). The Relation of Rational and Experiential Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987. doi: 10.1037//0022-3514.76.6.972.
- Panizzon, Mateus; Toni, Deonir de; Lafrentis, Fabiano & Milan, G. Esperandio (2013). A percepção da imagem de preço em serviços: um estudo de abordagem quantitativa sobre os cursos de *lato sensu* de uma Universidade, *REAd: Porto Alegre*, 76(3), set/dez., 646-674. doi: dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000300005.
- Papachroni, Angeliki; Heracleous, Loizos & Paroutis, Sotirios (2015) Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda, *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93, doi: 10.1177/0021886314553101.
- Pham, M. T. & Chang, H. H. (2010). Regulatory focus, regulatory fit, and the search and consideration of choice alternatives. *Journal of Consumer Research*. 37(3), 1-15, doi: 10.1086/655668.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. & Zeithaml, Valarie A. (1991) Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*. 30(3), 335-364. doi: 00904848/92/030335-30.
- Paula, L. F. de; Oreiro, J. Luis & Basilio, Flavio A. C. (2013). Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: O papel dos bancos públicos federais. *Nova Economia*, 23(3), 473-520. doi: dx.doi.org/10.1590/S0103-63512013000300001.
- Patterson Paul; Yu Ting & Kimpakorn, Narumon. (2014). Killing two birds with one stone: Cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, 67(9), 1944-1952, doi: dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.013.
- Périco, A.; Elisa, Rebelatto; D. A. do Nascimento & Santana, N. Brandão (2008). Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados, *Revista Gestão da Produção*, São Carlos, 15(2), mai-ago., 421-431.

- Pilati, Ronaldo & Laros, Jacob Arie (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(2), abr-jun., 205-216. doi: x.doi.org/10.1590/S0102-37722007000200011.
- Polman, Evan (2012). Effects of Self–Other Decision Making on Regulatory Focus and Choice Overload, *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 980–993, doi: 10.1037/a0026966.
- Prado, P. H.; Muller, Korelo, J.C.; Silva, D. M. Lucena da & Ribeiro, E. B.S. (2011) Autorregulação no processo e decisão: impacto dos objetivos de escolha sobre a inovatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 13(38), jan-mar, 80-98. doi: 10.5329/20030202010.
- Prado, P. H.; Muller, Santos & C. Rubens (2007). Comprometimento e lealdade ao fornecedor de serviços bancários: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 4(3), 55-71. doi: dx.doi.org/10.5585/rai.v4i3.105.
- Rapp, Adam; Ahearne, M.; Mathieum, J. & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.02.003.
- Rapp, Adam; Baker, T. L.; Bachrach, D. G.; Ogilvie, Jessica & Beitelspacherc S. Lauren (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–369, doi: dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007.
- Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. doi:10.1287/orsc.1090.0428.
- Reichheld, F. F. & Sasser, E., Jr. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), sep-oct, 105-111.
- Rozzett, Késia & Demo, Gisela (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes. *RAE*, 50(4), out./dez., 383-395. doi: dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000400004.
- Sarkeesa, Matthew; Hullandb, John & Prescott, John (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation, *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165–184. doi: 10.1080/09652540903536982.
- Scandelari, V. do R. Nahhas & Cunha, João Carlos da (2013). Ambidexterity and the socioenvironmental performance of companies in the electro-electronic sector. *RAE*, São Paulo, 53(2), mar/abr., 183-198. doi: dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000200006.
- Schmitz, Christian; Lee, You-Cheong & Lilien, Gary L. (2014). Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An examination of Supervisory- and

- compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19. doi: dx.doi.org/10.1509/jm.12.0421.
- Shah, James; Higgins, E. Tory & Friedman, Ronald S. (1998). Performance Incentives and Means: How Regulatory Focus Influences Goal Attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293. doi: dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.285.
- Spreng, Richard A. & Mackoy, Robert D. (1996). An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214. doi: 10.1016/S0022-4359(96)90014-7.
- Wallace, Craig & Chen, Gilad. (2006). A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-Regulation, and Performance. *Personnel Psychology*, 59(3) 529–557. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00046.x.
- Weitz, Barton A., Sujan, Harish & Sujan Mita (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4). 174-191.
- Trudel, Remi; Murray & Kyle B. Self-regulatory strength amplification through selective information processing (2012). *Journal of Consumer Psychology*, 23(1), fev., 1-13, doi:10.1016/j.jcps.2012.02.002.
- Van der Borgh, Michel; Schepers, Jeroen J.L. (2014). Do Retailers Really Profit from Ambidextrous Managers? The Impact of Frontline Mechanisms on New and Existing Product Selling Performance. *Journal Production Innovation Management*, 31(4), 710-727. doi: 10.1111/jpim.12158.
- Vieira, V. Afonso; Rosa, M. A. Garcia & Faia, V. da Silva (2017). A Mediação da Ambidestria do Vendedor na Relação entre Estresse e Desempenho. *Revista de Administração Contemporânea – RAC* 21(2), mar./abr., 249-268. doi: dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150339.
- Wang, J. & Lee, A.Y. (2006). The Role of Regulatory Focus in Preference Construction, *Journal of Marketing Research*, 43(1), fev., 23-38.
- Wang, Guangping; Netemeyer & Richard G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3). doi: 10.1177/0092070302303003.
- Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Yu, Ting; Paul G. Patterson & Ko de Ruyter, (2013). Achieving Service-Sales Ambidexterity. *Journal of Service Research*, 15(1), 19-33. doi: dx.doi.org/10.1108/EJM-12-2012-0694

Yu, Ting; Patterson, Paul & Ko de Ruyter, (2015). Converting service encounters into cross-selling opportunities. *European Journal of Marketing*, 49(3), 491-511. doi: 10.1177/1094670512453878.

Apêndice A
Questionário



Olá! Meu nome é Rosinaldo Nunes Cardoso, mestrando em Administração do PPA/ UEM e estou realizando uma pesquisa sobre orientações de vendas e as características comportamentais dos vendedores. Você poderia colaborar respondendo este questionário? Sua participação é muito importante. **As respostas são confidenciais.**

Como gerente de banco de pessoa física ou jurídica veja se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Marque um "X" no **grau** de sua concordância ou discordância. A escala varia de **discordo totalmente (1) até concordo totalmente (7)**. Não há respostas certas ou erradas. Sinta-se livre para registrar sua opinião.

Durante o atendimento aos clientes:	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Eu costumo acalmar os clientes que tenham reclamações sobre os produtos financeiros.							
Eu costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas aos produtos financeiros que eles possuem atualmente.							
Tendo identificado o problema exato dos clientes, eu os resolvo de uma maneira confiável.							
Eu costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas.							
Eu costumo prestar atenção às questões dos clientes sobre seus produtos para respondê-las corretamente.							
Certifico-me de que eu entendi completamente a razão pela qual os clientes me procuraram me permite ajudá-los de uma forma melhor.							
Eu costumo explorar potenciais combinações entre as necessidades dos clientes e as características de um produto que eles não possuem atualmente.							
Eu costumo coletar o máximo possível de informações dos clientes para oferecer um produto adequado a eles.							
Eu procuro identificar boas formas de familiarizar os clientes com outro produto que possa satisfazer suas necessidades.							
Eu costumo fazer perguntas para avaliar o quanto os clientes estão dispostos a comprar um produto adicional.							
Eu dificilmente perco uma boa oportunidade para informar os clientes de um produto que eles poderiam se beneficiar.							
Eu costumo oferecer um produto adicional que satisfaça melhor as necessidades dos clientes.							

Quanto aos meus resultados:	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Em termos de vendas, estou indo muito bem.							
Realizo um elevado número de vendas para empresa.							
Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas.							
Ultrapasso as metas de vendas.							

A respeito das minhas características pessoais:	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Eu tomo oportunidades de trabalho para maximizar minhas metas para o avanço.							

Eu costumo assumir riscos no trabalho, a fim de alcançar o sucesso.								
Concentro-me em tarefas de trabalho que será ainda mais meu avanço								
No trabalho eu foco minha atenção em completar minhas responsabilidades atribuídas.								
Concentro-me em terminar as tarefas de trabalho corretamente para aumentar a minha segurança no emprego.								
Cumprir minhas funções de trabalho é muito importante para mim.								
No trabalho, muitas vezes sou focado em realizar tarefas que apoiam minha necessidade de segurança.								

Gênero: () Masculino () Feminino	
Idade:	Grau de escolaridade:
Você gerencia contas física ou jurídica?	Há quanto tempo (anos)?
Em qual instituição financeira/agência trabalha atualmente?	

Muito obrigado por participar da pesquisa. Tenha um bom dia!

Apêndice B

Medida descritiva das variáveis (n=202)

Construtos	Média	Mín.	Máx.	S.D	Correlação	Alpha Cronbach's	Coef. Variação	Assim.	Curtose
Amb_01	5,96	4	7	0,85	0,436	0,910	0,71	-0,458	-0,41
Amb_02	6,05	4	7	0,81	0,506	0,909	0,66	-0,648	0,04
Amb_03	6,12	3	4	0,90	0,499	0,909	0,80	-0,784	-0,01
Amb_04	6,10	7	7	0,88	0,465	0,909	0,78	-0,608	-0,57
Amb_05	6,13	4	3	0,85	0,426	0,910	0,72	-0,699	0,23
Amb_06	6,07	7	7	0,89	0,420	0,910	0,79	-0,736	0,03
Amb_07	6,02	3	1	0,93	0,531	0,908	0,85	-0,884	0,46
Amb_08	5,89	7	7	1,09	0,505	0,909	1,19	-1,195	1,73
Amb_09	5,91	3	7	1,03	0,630	0,907	1,05	-0,958	0,58
Amb_10	5,79	3	7	1,08	0,543	0,908	1,17	-0,839	0,16
Amb_11	5,78	2	7	1,12	0,554	0,908	1,24	-1,208	1,60
Amb_12	5,93	2	7	1,05	0,624	0,907	1,10	-1,332	2,17
Prom_01	5,99	4	7	0,84	0,490	0,909	0,70	-0,588	-0,11
Prom_02	5,30	1	7	1,30	0,307	0,913	1,68	-1,171	1,73
Prom_03	5,68	2	7	1,02	0,467	0,909	1,03	-0,550	0,44
Prev_01	6,03	3	7	0,98	0,390	0,911	0,95	-0,712	-0,40
Prev_02	6,00	3	7	0,96	0,432	0,910	0,92	-0,761	-0,16
Prev_03	6,18	3	7	0,96	0,350	0,911	0,91	-1,234	1,12
Prev_04	5,86	3	7	1,00	0,476	0,909	0,99	-0,631	-0,22
Desemp_01	5,00	1	7	1,09	0,514	0,909	1,17	-0,415	0,98
Desemp_02	4,92	1	7	1,14	0,533	0,908	1,29	-0,532	0,45
Desemp_03	4,82	1	7	1,09	0,514	0,909	1,55	-0,784	0,36
Desemp_01	5,00	1	7	1,14	0,533	0,908	1,75	-0,415	0,63

* Medida descritiva das variáveis dos construtos sem remoção de componentes para ajuste de modelo.

Apêndice C
Comunalidades

Componentes Totais	Valores de extração	Novos componentes	Novos valores de extração
Ambidestria_1	0,724	Ambidestria_4	0,621
Ambidestria_2	0,774	Ambidestria_5	0,768
Ambidestria_3	0,698	Ambidestria_6	0,616
Ambidestria_4	0,660	Ambidestria_7	0,576
Ambidestria_5	0,734	Ambidestria_8	0,600
Ambidestria_6	0,603	Ambidestria_9	0,683
Ambidestria_7	0,668	Ambidestria_10	0,742
Ambidestria_8	0,684	Ambidestria_11	0,747
Ambidestria_9	0,674	Ambidestria_12	0,740
Ambidestria_10	0,737	Promoção_01	0,557
Ambidestria_11	0,807	Promoção_02	0,625
Ambidestria_12	0,754	Promoção_03	0,727
Promoção_01	0,525	Prevenção_01	0,729
Promoção_02	0,681	Prevenção_02	0,854
Promoção_03	0,737	Prevenção_03	0,742
Prevenção_01	0,750	Prevenção_04	0,735
Prevenção_02	0,855	Desempenho_1	0,767
Prevenção_03	0,742	Desempenho_2	0,809
Prevenção_04	0,739	Desempenho_3	0,655
Desempenho_1	0,761	Desempenho_4	0,810
Desempenho_2	0,828		
Desempenho_3	0,655		
Desempenho_4	0,814		

* Método de Extração: Análise de Componentes Principais.