

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

WILLIAM ALEXANDRE DOS SANTOS

**EXPLORANDO OS IMPACTOS DA CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA DA  
RESPONSABILIDADE SENTIDA NO DESEMPENHO DO VENDEDOR**

Maringá

2022

WILLIAM ALEXANDRE DOS SANTOS

**EXPLORANDO OS IMPACTOS DA CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA DA  
RESPONSABILIDADE SENTIDA NO DESEMPENHO DO VENDEDOR**

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

Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva

MARINGÁ

2022

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

S237e

Santos, William Alexandre dos

Explorando os impactos da convergência e divergência da responsabilidade sentida no desempenho do vendedor / William Alexandre dos Santos. -- Maringá, PR, 2022.  
61 f.: il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Papel do vendedor. 2. Vendedor - Responsabilidade sentida. 3. Comprometimento com estratégia. 4. Comportamento de venda baseado em valor. 5. Vendas - Desempenho. I. Silva, Juliano Domingues da, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.81

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

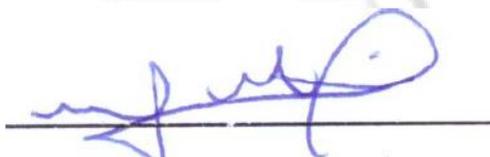
Aos **vinte e nove** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois**, às **catorze horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Explorando os impactos da convergência e divergência da responsabilidade sentida no desempenho do vendedor”**, de autoria de **WILLIAM ALEXANDRE DO SANTOS**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Juliano Domingues da Silva (presidente), Dr<sup>a</sup>. Letícia Fernandes de Negreiros (membro examinadora externa – UENP) e Dr. Valter Afonso Vieira (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a(o) candidata(o) foi Aprovado com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **29 de agosto** de **2022**.



**Dr. Juliano Domingues da Silva**  
(Presidente)



**Dr<sup>a</sup>. Letícia Fernandes de Negreiros**  
(membro examinador externo - UENP)



**Dr. Valter Afonso Vieira**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr<sup>a</sup>. Elisa Yoshie Ichikawa**  
(coordenadora “pró-tempore” do PPA)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. TEORIA DO PAPEL.....	16
2.2 RESPONSABILIDADE SENTIDA.....	18
2.3 CONFLITO NO PAPEL E RESPONSABILIDADE SENTIDA DO VENDEDOR.....	19
2.3.1 <i>Fontes de responsabilidade sentida do vendedor: convergência e divergência, resultados-chaves de marketing e desempenho em vendas</i> .....	23
3. HIPÓTESES.....	26
3.1 EFEITO DA CONVERGÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SENTIDA NOS RESULTADOS-CHAVES DE MARKETING.....	26
3.2 EFEITO DA DIVERGÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SENTIDA NOS RESULTADOS-CHAVES DE MARKETING.....	27
3.3 EFEITO DO COMPROMETIMENTO COM A ESTRATÉGIA E VENDA BASEADA EM VALOR NO DESEMPENHO EM VENDAS.....	28
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
4.2 AMOSTRA.....	31
4.3 COLETA DE DADOS.....	32
4.4 VARIÁVEIS – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	32
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS.....	35
4.6 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE.....	36
5. RESULTADOS.....	38
5.1 ANÁLISE INICIAL DOS DADOS E DA AMOSTRA.....	38
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
5.3 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES.....	41
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS.....	51
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	52
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	53

7. REFERÊNCIAS .....	54
----------------------	----

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico proposto .....	30
Figura 2. Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de <i>RSO</i> e <i>RSC</i> em <i>CE</i> .....	46
Figura 3. Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de <i>RSO</i> e <i>RSC</i> em <i>VBS</i> .....	47

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Conflitos percebidos nos papéis dos vendedores.....	22
Tabela 2. Descrição da Amostra.....	39
Tabela 3. Mercados pesquisados por ordem alfabética .....	40
Tabela 4. Medidas descritas das variáveis latentes .....	42
Tabela 5. Coeficientes de correlação de Pearson.....	44
Tabela 6. Resultados da Regressão Polinomial e da Análise da Superfície de Resposta .....	45
Tabela 7. Coeficientes da regressão linear em <i>meta21</i> , <i>effic</i> e <i>effic_empresa</i> .....	48

## LISTAS DE SIGLAS

RSO	Responsabilidade sentida para com a organização
RSC	Responsabilidade Sentida para com os Clientes
CE	Comprometimento com a estratégia
VBS	<i>Value Based Selling</i> ou Venda Baseada em Valor

## AGRADECIMENTOS

Seria difícil não iniciar agradecendo ao bom Deus, que me forneceu tempo, paciência, forças e sabedoria para iniciar, desenvolver e concluir mais essa etapa da minha formação. Não foi fácil conciliar todos os papéis e demandas que esse período me requisitou: pai, esposo, engenheiro, professor, aluno e motorista. É, foram muitos quilômetros pra chegar até aqui e sem a ajuda divina, dificilmente eu estaria onde estou hoje.

Quero agradecer a minha família, que aumentou durante essa formação. Agradecer à minha esposa, Rejane Heloise dos Santos, pela parceria, cumplicidade e crença nesse caminho que decidi trilhar. Ela foi a inspiração para começar essa jornada. Agradecer aos meus filhos que precisaram amadurecer, talvez até prematuramente, para compreenderem o momento que o papai estava passando. Um beijo e um abraço muito carinhos aos meus filhos Victor Alexandre dos Santos e Théó Alexandre dos Santos. Ao meu filho mais novo, Mathias Alexandre dos Santos, dedico um cheiro bem gostoso e um sorriso. Ele nos mostrou que podemos acreditar em milagres.

Agradeço também aos meus pais, Sergio Alexandre dos Santos e Eva de Fátima de Jesus Santos, bem como aos meus irmãos e avós. Eles me ensinaram o valor dos estudos e como podemos ser pessoas melhores a cada dia quando nossa mente se abre para experiências. Acredito que não conseguiria sem o apoio deles em diversos momentos. Agradeço a todos os meus familiares, mas envio um agradecimento especial aos meus padrinhos e madrinhas, Cesar, Edilene e Ivone e ao tio Luzinho e à tia Lú, que, assim como meus pais, me deram força, abrigo e incentivo para a conclusão dessa etapa.

Quero agradecer aos professores do PPA que me concederam parte do tempo e dedicação no ensino, me fazendo enxergar, mais de uma vez, que, para aumentar minhas competências e capacidade, eu precisaria, por vezes, me esvaziar para me encher de coisas novas. Aprendi mais uma vez e repliquei essa ideia aos meus alunos da mesma forma. Agradeço também ao Bruhmer, por todo suporte, nos assuntos diversos, relacionados ao PPA.

Nesse período, diante de todos os papéis e demandas, não foi fácil encontrar empresas no capital privado que dessem oportunidade para que eu pudesse desenvolver minhas atividades e estudos e, ao mesmo tempo, performar como engenheiro na organização. Mas essas pessoas existiram. Portanto, eu gostaria de agradecer aos meus amigos Guilherme Santiago Gonzales Gomes, Alan Michel Garcia e Flávio Bispo de Andrade. Pessoas que aceitaram esse meu desafio e me concederam a chance de concluir essa etapa e ainda estar no mercado de trabalho.

Agradecer aos amigos que fiz durante essa caminhada. Por que pouco tenho conhecido pessoalmente, pude compartilhar experiências e perrengues do cotidiano de um momento de pandemia que poucos viverão para contar. Dedico a eles um forte abraço. Espero que possamos nos encontrar mais vezes por aí.

Por fim, em especial, gostaria de agradecer ao professor Juliano Domingues da Silva. Ele supriu e superou várias vezes tudo que eu esperava de orientação: por vezes foi amigo, por vezes foi professor, por vezes foi pai, por vezes riu junto, por vezes se preocupou junto. Sem você meu caro professor Juliano, não teria alcançado metade dos resultados que colhi até o momento com esse mestrado. Espero um dia poder contribuir aos meus alunos o quanto você contribui para mim. Você, realmente, é um exemplo a ser seguido. Espero também poder retribuir toda essa dedicação.

A todos e todas, um forte abraço e muito obrigado!

## RESUMO

O papel do vendedor engloba compromissos e comportamentos que nem sempre podem ser operacionalizados sem conflitos. Tanto organização quanto cliente, por exemplo, são públicos que criam expectativas em relação à responsabilidade sentida pelo vendedor. Por vezes, ao mesmo tempo que recebe pressão para atender às necessidades da organização (demonstrando uma responsabilidade para com a organização – RSO), por outro lado, o vendedor é cobrado para satisfazer às demandas do cliente (apresentando responsabilidade para com o cliente – RSC). Procurando explorar qual o comportamento (convergente ou divergente) do vendedor, que precisa decidir entre atender às demandas da organização ou atender às demandas dos clientes, essa pesquisa examina a convergência e divergência da responsabilidade sentida do vendedor em resultados-chaves de marketing, como o comprometimento com a estratégia da organização, comportamento de venda baseada em valor e desempenho em vendas. Para alcançar esse objetivo, uma coleta de dados foi realizada com 117 vendedores de empresas atuantes no mercado B2B. Por meio de análise de regressão polinomial com superfície de resposta, essa pesquisa identificou que o comportamento de venda baseada em valor é melhor quando há uma convergência entre RSO e RSC, mas o comprometimento com a estratégia só aumenta em situações de divergência, em que RSO é maior do que RSC. Por fim, os resultados mostram que tanto o comprometimento com a estratégia quanto a venda baseada em valor aumentam o desempenho em vendas. Os resultados dessa pesquisa permitem avançar na teoria de papéis aplicada ao contexto de vendas ao evidenciar as consequências positivas e negativas do conflito entre a responsabilidade sentida do vendedor para com seu papel frente a organização e clientes.

**Palavras-chave:** Papel do vendedor, Responsabilidade Sentida, Comprometimento com Estratégia, Comportamento de Venda Baseado em Valor

## ABSTRACT

The salesperson's role encompasses commitments and behaviors that cannot always be operationalized without conflicts. Both the organization and the customer, for example, are audiences that create expectations regarding the felt accountability by the salesperson. Sometimes, concomitantly that he receives pressure to meet the organization's needs (showing responsibility to the organization - RSO), on the other hand, he's charged to satisfy customer demands (showing responsibility to the customer - RSC). Seeking to explore the behavior (converging or divergent) of the seller, who decides between meeting the demands of the organization or meeting the demands of customers, this research examines the salesperson felt accountability convergence and divergence in key marketing results such as commitment to the organization's strategy and value-based selling behavior. To achieve this goal, data collection will be carried out with 117 frontline salespeople from companies operating in the B2B market. Through polynomial regression analysis with response surface, this research identified that value-based selling behavior increases when there is a convergence between RSO and RSC, but commitment to the strategy only increases in situations of divergence, in which RSO is greater than RSC. Finally, the results show that both strategy commitment and value-based selling increase sales performance. The results of this research allow us to advance in the theory of roles applied to the sales context, by highlighting the positive and negative consequences of the conflict between the seller's felt accountability towards his role in the organization and with his customers.

**Keywords:** Salesperson's Role, Felt Accountability, Commitment to Strategy, Value-Based Selling Behavior

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura de gestão das forças de vendas destaca a importância da responsabilidade do vendedor com o seu papel para implementar as estratégias de vendas da empresa e fornecer bens de valor para os clientes (Solomon et al., 1985; Bradford & Weitz, 2009; Laurence et al., 2021; Ahearne et al., 2021). O papel do vendedor é essencialmente conflitante (Bradford & Weitz, 2009; Laurence et al., 2021), uma vez que “o trabalho da maioria dos vendedores envolve dois papéis às vezes conflitantes: serviço e persuasão” (Morden, 1989, p. 5). Por um lado, o papel de vendas é definido como “estimular, ao invés de satisfazer, a demanda por produtos. Para persuadir os clientes de que eles precisam de um produto do fornecedor, os vendedores nesta função se concentram em alcançar resultados de curto prazo para suas empresas, usando técnicas de venda agressivas para persuadir os clientes a comprar produtos” (Weitz & Bradford, 1999, p. 243). Esse papel leva o vendedor a sentir responsabilidade para cumprir as estratégias de vendas da empresa. Por outro lado, o marketing de relacionamento trouxe uma mudança no papel do vendedor (Palmatier et al., 2006). Para cultivar relacionamentos de longo prazo, o vendedor deve desempenhar um papel de consultor do cliente, fornecendo suporte ao produto e suporte de serviços (Moncrief et al., 2006). Esse papel leva o vendedor a sentir uma responsabilidade para realizar vendas de valor para o cliente.

Portanto, o papel de vendas ocasiona inerentemente um conflito na responsabilidade sentida do vendedor: enquanto pelo lado dos objetivos organizacionais, ele tem que persuadir seu cliente (por vezes, sendo mais agressivo para fechar a venda e cumprir o que foi estabelecido pela organização), por outro, também necessita pensar sob o ponto de vista do cliente (fazendo vendas de valor e criando e/ou mantendo um relacionamento de prazo maior). A responsabilidade sentida se refere para a "expectativa percebida de que as decisões ou ações de uma pessoa serão avaliadas por um público relevante e que as recompensas ou sanções dependem dessa avaliação esperada" (Hall & Ferris, 2011, p. 134).

Embora a literatura de vendas tenha dado atenção para os efeitos inerentes aos conflitos no papel do vendedor (ver Tabela 1), evidenciando (direta e indiretamente) a responsabilidade sentida para com a organização (que corresponde às orientações das ações do vendedor em prol dos objetivos organizacionais, denominada de RSO no restante do texto) e responsabilidade sentida para os clientes (que corresponde às orientações das ações do vendedor em prol das demandas dos clientes, denominada de RSC no restante do texto) como sentimentos conflitantes, algumas lacunas ainda são observadas na literatura. Primeiro, a literatura de vendas que investiga o conteúdo dos conflitos do papel do vendedor (ver Tabela 1), embora tenham a

responsabilidade do papel como um fator subjacente, não operacionalizam a responsabilidade sentida do vendedor para qualquer fonte de responsabilidade (i.e., empresa ou cliente). Segundo, por mais destaque que a responsabilidade sentida possui na literatura, Hall et al. (2017) destacam que as pesquisas que examinam a responsabilidade e suas influências produziram, até o momento, resultados mistos (e.g., sem ao certo esclarecer se a responsabilidade sentida é algo bom ou ruim, positivo ou negativo) e em pouca quantidade, além de considerarem que “a responsabilidade ainda está em um estágio inicial como um domínio de pesquisa acadêmica” (Hall et al., 2017, p. 204). Terceiro, embora a literatura gerencial tenha oferecido alguma evidência dos efeitos gerados pelas diferentes fontes de responsabilidade sentida (Hall et al., 2017), nenhuma pesquisa até o momento investigou os efeitos gerados pela convergência ou divergência entre a responsabilidade sentida para múltiplas fontes (na presente pesquisa, as fontes de RSO e RSC serão examinadas).

Assim, procura-se resposta para o seguinte problema de pesquisa: “Qual o comportamento (convergente ou divergente) do vendedor, em uma situação de conflito, que precisa decidir entre atender às demandas geradas pela responsabilidade sentida para a organização ou atender as demandas geradas pela responsabilidade sentida para os clientes?”. A convergência na responsabilidade sentida refere-se para a situação em que o vendedor sente responsabilidade com a empresa e com o cliente de forma equilibrada (e.g., concede os melhores descontos possíveis para o cliente, no entanto, não ultrapassa um limite máximo de desconto que possa comprometer a lucratividade esperada pela empresa). A divergência na responsabilidade sentida refere-se para a situação em que o vendedor sente responsabilidade maior para a empresa do que para o cliente, ou vice-versa (e.g., comprometimento com o melhor serviço possível a ser prestado para o cliente, não se preocupando com os custos que atendimento possa gerar; não flexibiliza as condições de pagamento e os limites de crédito, observando as diretrizes estratégicas da organização). Uma resposta para a questão do problema de pesquisa é relevante para a literatura de vendas, por examinar a responsabilidade sentida como um fator intrínseco a todos os conteúdos de papel do vendedor, por exemplo, vendas de serviço *versus* vendas de produtos; foco em novos clientes *versus* foco em manter clientes atuais; advocacia para o cliente *versus* advocacia para a empresa, entre outros. Ademais, um olhar para as múltiplas fontes de responsabilidade sentida no papel de vendas fornece uma contribuição para a literatura gerencial ao examinar os efeitos do conflito de responsabilidade sentida (i.e., convergência *versus* divergência).

Portanto, como objetivo geral desse estudo, estabelece-se analisar a influência que comportamento convergente ou divergente, diante do conflito na responsabilidade sentida pelo

vendedor, exerce nos resultados-chaves de marketing; e, como objetivos específicos: 1) caracterizar a responsabilidade sentida para com a organização e para com o cliente; e 2) explorar como a responsabilidade sentida para com a organização e para com o cliente (tratadas no *framework* como variáveis de predição - ver Figura 1) podem influenciar no comprometimento do vendedor com a estratégia da empresa (variável de resultado “a”) e no comportamento de venda baseada em valor (variável de resultado “b”); e como essas variáveis influenciam no desempenho em vendas (variável de resultado “c”).

Como resultado, procura-se contribuir teoricamente: promovendo *insights* acerca do relacionamento vendedor / organização / cliente; colaborar para o esclarecimento do aspecto (positivo ou negativo) da responsabilidade; apresentar um modelo teórico que possa servir de orientação, no caso da identificação de conflitos no papel dos vendedores e suas responsabilidades; e, como contribuições práticas: analisar e apresentar uma correlação entre as variáveis de responsabilidades (ações dos vendedores em relação às vendas orientadas para organização *versus* para o cliente), a estratégia organizacional e a venda baseada em valor.

Dessa maneira, para promover base teórica para os procedimentos e análises dos resultados empíricos, o referencial teórico a seguir apresenta a relevância considerada em estudos anteriores tanto para o papel, quanto para responsabilidade sentida. A Teoria do Papel será abordada inicialmente para que se faça entender os conflitos que as responsabilidades geram nos papéis dos vendedores. Na sequência, o papel e a responsabilidade sentida serão estruturados e articulados de maneira a explicarem: a responsabilidade sentida; duas fontes específicas da responsabilidade sentida (àquela para com a organização e àquela para com o cliente); o comprometimento com a estratégia; a venda baseada em valor; e o desempenho em vendas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TEORIA DO PAPEL

Nos últimos 50 anos, a literatura gerencial tem desenvolvido pesquisas para compreender os papéis desempenhados pelas pessoas na sociedade (Rizzo et al., 1970; Solomon et al., 1985; Hall & Ferris, 2011; Çelik, 2013; Guimarães et al., 2017; Inyang et al., 2018), bem como a responsabilidade sentida e os conflitos derivados desses papéis (Rizzo et al., 1970; Doney & Armstrong, 1995; Jolson, 1998; Hall, 2005; Hall et al., 2007; Hall & Ferris, 2011; Çelik, 2013; Phillips et al., 2016; Guimarães et al., 2017; Hall et al., 2017; Casenave & Klarmann 2020). Os conflitos de papéis acentuam-se no âmbito empresarial, em que papéis se misturam com cargos e funções e, por consequência, surgem ou são atribuídos vários níveis de responsabilidade (Rizzo et al., 1970; Hall et al., 2007; Hall & Ferris, 2011; Çelik, 2013; Guimarães et al., 2017; Casenave & Klarmann, 2020), que passam a nortear o comportamento e as ações das pessoas, como exemplo, o comportamento de vendedores e clientes nas negociações comerciais.

Solomon et al. (1985, p. 102) colaboram com uma abordagem teórica acerca do papel de vendas, apresentando-o como parte da natureza das pessoas que, como atores sociais, “aprendem comportamentos adequados às posições que ocupam na sociedade”. No caso das negociações comerciais, os autores explicam que existe uma influência e importância dos envolvidos nas relações de compra e venda e que esses atores também se orientam por um papel, roteiro ou *script*, independentemente de serem o comprador ou o vendedor. Os autores afirmam que, em encontros pessoais entre cliente e vendedor, “a satisfação do cliente e a compra repetida podem ser determinadas unicamente pela qualidade do encontro pessoal” (Solomon et al., 1985, p. 100), justificando a centralidade dos esforços de marketing para potencializar esse momento. Portanto, para que ocorra o sucesso da negociação, Solomon et al. (1985, p. 100) afirmam que “cada participante deve executar determinados comportamentos para que a transação prossiga sem problemas”. Esses comportamentos são realizados a partir da interpretação de papéis e responsabilidades assumidas com um nível previsto de padronização (Solomon et al., 1985; Hall & Ferris, 2011; Guimarães et al., 2017). Reforçando tais ideias, Guimarães et al. (2017, p. 931) afirmam que “cada papel é construído por um conjunto de direitos, deveres, expectativas, normas e comportamentos que uma pessoa representa”. Portanto, ao assumir um papel, instantaneamente, o vendedor passa a sentir responsabilidade

para com os direitos, deveres, expectativas, normas e comportamentos associados para esse papel.

Solomon et al. (1985) reforçam a relevância dos papéis desempenhados pelo vendedor ao mostrar a influência considerável dos papéis sobre os resultados, inclusive promovendo um intercâmbio social e reconhecimento entre os atores, além de favorecer a previsibilidade da qualidade desses resultados, bem como a diferenciação da oferta de um produto ou serviço. Quando essa relação é mediada por um terceiro ator, representado pela figura de um gerente de vendas, por exemplo, a busca pela satisfação ou sucesso da negociação vem a ser intensificada, já que a carga e responsabilidade desse sujeito é condicionada para a função de canalizar o comportamento do cliente em direção à compra/venda (Solomon et al., 1985). Nessa negociação comercial, os papéis atribuídos a vendedores, clientes e gestores direcionam seus comportamentos.

Por mais que os atores do encontro devessem se orientar por um papel e assumir determinadas responsabilidades, nem sempre esse *script* é interpretado de maneira padrão por todos os vendedores em mesmas condições de negociação (Hall & Ferris, 2011), o que pode levar ao comportamento inesperado ou ao conflito de papel, podendo ocasionar um revés na transação. Como afirma Rizzo et al. (1970, p. 153), “muitas situações de conflito de papéis são temporárias, mas, certas posições, constantemente afetam as pressões de papéis conflitantes sobre seus ocupantes”.

Essa incompatibilidade nas negociações comerciais vem a ser provocada, por exemplo, pela dualidade no papel do vendedor (Laurence et al., 2021), que sente a responsabilidade de atender às metas organizacionais, satisfazendo assim necessidades estratégicas da empresa (Hall & Ferris, 2011), ao mesmo tempo que sente responsabilidade para cumprir a necessidade de satisfação do cliente, ou seja, a realização de uma negociação que agregue valor ao seu cliente.

Essa dualidade se configura como um conflito no papel do vendedor porque é exigido ao vendedor cumprir responsabilidade para papéis incompatíveis acerca da realização de seu trabalho (Laurence et al., 2021). Como explica Bradford e Weitz (2009, p. 25), é “parte inerente das relações comprador-vendedor”, que, por conta dos diferentes objetivos e necessidades das organizações (e.g., obter maiores lucros *versus* conceder descontos e fidelizar clientes), acabam por produzir conflitos e tensões. Verbeke et al. (2011) apresentam o conflito de papel como sendo ocasiões em que os papéis desempenhados por indivíduos com a mesma função são conflitantes, ou seja, não seguem o mesmo *script* ou roteiro. Para Çelik (2013, p. 197), “o conflito de papel ocorre quando os funcionários são obrigados a atender demandas e

expectativas incompatíveis”. Guimarães et al. (2017, p. 931) sugerem que o conflito de papel pode surgir, por exemplo, “quando novas habilidades são exigidas de uma pessoa pelo fato de essa pessoa ter assumido novos papéis”. Em suma, a conflito de papéis é consequência da dualidade de responsabilidade sentida pelo vendedor para fontes distintas, ou seja, para a organização e para o cliente.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SENTIDA

A responsabilidade sentida diz respeito às percepções de uma pessoa em relação às suas obrigações ou prestação de contas para com outra ou, ainda, para com a organização e/ou a sociedade a qual pertence (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017). Portanto, responsabilidade sentida refere-se para a “expectativa implícita ou explícita de que as decisões ou ações de alguém estarão sujeitas à avaliação por algum público proeminente com a crença de que existe o potencial para alguém receber recompensas ou sanções com base nessa avaliação esperada” (Hall & Ferris 2011, p. 134). De acordo com pesquisas anteriores, a responsabilidade é tida como construtiva, ou seja, que melhora habilidades e comprometimento com os papéis e funções propostas no âmbito organizacional (ver revisão detalhada em Hall et al., 2017). No entanto, também é tida como deletéria, já que anula a eficiência das negociações, principalmente quando exerce pressão e tensão sobre elas (Hall & Ferris, 2011). Dessa maneira, a responsabilidade, quando tratada como um construto, se apresenta ainda complexa e difusa, embora de relevante importância na vida social.

Como expressam Hall et al. (2017), uma pessoa ou qualquer ser vivo responsável é aquele que, de alguma forma, presta contas de suas ações a outro e altera essas ações de acordo com o gosto e até mesmo a necessidade desse outro. Ou seja, a responsabilidade sentida é o dever, obrigação ou comprometimento que um indivíduo sente para um determinado alvo (e.g., os pais têm uma forte responsabilidade sentida para com os filhos ao ocupar o papel paterno; enquanto os vendedores têm uma forte responsabilidade para com o atendimento, seus clientes e o sucesso dos encontros comerciais; além do sentimento de responsabilidade para com a organização a qual pertencem).

Independente se construtiva ou deletéria, ser responsável exige doação ou adaptação a uma causa que não é originalmente própria do sujeito, mas sim do outro, por mais que indiretamente possa refletir em ganho ou perda para esse mesmo sujeito (Hall et al., 2017). Portanto, sentir a responsabilidade indica regular suas ações em prol da satisfação do outro, como um dever moral, ou ainda em prol da eficiência da organização a qual esse sujeito faz

parte, obtendo como respaldo (mesmo que não sendo possível generalizar) a recompensa ou sanção do público comprometido nesse processo (e.g., seja por meio da concretização ou não de uma venda, uma crítica, um elogio, uma promoção ou, até mesmo, uma demissão) e a formação de regras e padrões de conduta que servirão de base para novas/outras avaliações, podendo conduzir ou legitimar outros a se comportarem e decidirem de acordo com essas regras e padrões desenvolvidos, apontando, dessa forma, para a influência social que a responsabilização exerce (Hall et al., 2017).

### 2.3 CONFLITO NO PAPEL E RESPONSABILIDADE SENTIDA DO VENDEDOR

O conflito de papel é extensivamente examinado na literatura de vendas (ver Verbeke et al., 2011), no entanto, ao abordar construtos como “conflito de papel”, “ambiguidade de papel” e “sobrecarga de papel”, esses estudos examinam os conflitos de papel de forma genérica, sem explorar, por exemplo, quais são os tipos de conflitos de papéis existentes nas relações de vendas, como o vendedor deveria agir em situações de conflito de papel, bem como as situações que provocam o conflito na execução do papel. Paralelamente, alguns estudos buscam aprofundar essa discussão ao examinar certos tipos de conflitos apresentados pelas equipes de vendas na interpretação de seus papéis. Na Tabela 1, os estudos anteriores foram associados com a responsabilidade sentida para demonstrar sua presença intrínseca nos construtos.

Laurence et al. (2019), por exemplo, descrevem o conflito de papel apresentado pelo vendedor quando procura advogar para empresa em detrimento da defesa do cliente e *vice-versa*. Os autores destacam que ao mesmo tempo que o vendedor sente responsabilidade em atender aos desejos da organização em maximizar lucros e representá-la de forma a transparecer justo os preços praticados, por exemplo, também sente responsabilidade em acolher as demandas do cliente e satisfazer suas necessidades, entrando em conflito com os preços estabelecidos e concedendo descontos a fim de alcançar o sucesso da negociação e representar o cliente como um intermediário na relação de aquisição de um produto ou serviço.

Já Hass et al. (2012), por sua vez, destacam que tradicionalmente o vendedor, como representante da organização, é responsável ou sente a responsabilidade de entregar um produto ou serviço padronizado, que satisfaça a necessidade do cliente ou resolva seu problema, concebendo, produzindo e entregando valor a esse cliente. No entanto, os autores também apresentam uma visão mais contemporânea da relação de compra/venda, na qual os clientes são

cocriadores dos produtos e serviços que desejam, necessitando serem atendidos de maneira personalizada, sendo envolvidos no processo de criação de valor.

Para McAmis et al. (2015), no entanto, o vendedor pode apresentar um comportamento de desvio das diretrizes, mesmo que dentro de limites de atuação, confiança e autonomia. Para isso, modifica suas diretrizes iniciais para focar no cliente (pró-cliente), por exemplo, quando sente que satisfazer as necessidades do seu parceiro externo é sua responsabilidade. No entanto, o vendedor também pode vir a modificar suas diretrizes para defender a organização (pró-organização) quando, por exemplo, a diretiva inicial contradiz o desejo do funcionário de expressão de lealdade e ele, como representante da organização, sente a responsabilidade de responder a essa expressão.

Outra dicotomia é trazida por Gabler et al. (2017). Os autores relatam que as negociações de produtos tendem a ser menos flexíveis (por conta da padronização e tangibilidade dos itens), fazendo com que as ações e responsabilidade do vendedor sejam norteadas pelos interesses da organização. Já no caso dos serviços, pela maior customização dos itens pelo cliente (fugindo da satisfação de uma necessidade genérica) e sua característica intangível, os vendedores se orientam em ações e responsabilidade a favor do cliente, sendo mais flexíveis nas negociações.

Inyang et al. (2018) também apresentam outro dilema em vendas: a responsabilidade sob a ótica de melhorar o atendimento de clientes antigos *versus* prospectar clientes em potencial. Enquanto procura por novos clientes, o vendedor sente responsabilidade para com os objetivos de ampliação da atuação da organização em mercados promissores. Quando se orienta por atender melhor os clientes que já possui, sentindo responsabilidade em aprofundar o entendimento das necessidades desses clientes, procura fidelizá-los e melhorar a qualidade de seu atendimento e da carteira de clientes.

Embora todos esses estudos tenham sua importância e a responsabilidade sentida esteja presente intrinsecamente em seus construtos, ela não foi operacionalizada como variável em nenhuma dessas pesquisas, o que confere relevância para o presente estudo. Os termos *felt accountability*, *accountability* ou *responsability*, que estão relacionados à responsabilidade ou responsabilidade sentida, não são encontrados em todas essas pesquisas, embora sua presença é subjacente aos mecanismos/construtos examinados. Esses estudos descrevem os conteúdos dos conflitos presenciados pelos vendedores e até reconhecem indiretamente a responsabilidade sentida como um mecanismo subjacente em seus construtos.

No entanto, nenhuma pesquisa na literatura de vendas até o presente momento examinou a responsabilidade sentida pelos vendedores ao se deparar com o conflito entre atender os

clientes ou a empresa. Ademais, embora a literatura de vendas recentemente tenha avançado na compreensão a respeito dos efeitos positivos e negativos da convergência e divergência de construtos psicológicos dos vendedores (e.g., Vieira et al., 2022; Vieira et al., 2021; Vieira et al., 2020), nenhuma pesquisa explorou os efeitos da convergência e divergência da responsabilidade sentida em resultados-chaves de marketing. A escolha de examinar a convergência e divergência da responsabilidade sentida gera *insights* acerca do que motiva uma orientação (para o cliente) em detrimento da outra (para organização); ou ainda, quando as orientações são convergentes, quais os resultados alcançados e o que leva a essa convergência.

**Tabela 1.** Conflitos percebidos nos papéis dos vendedores

<b>Conflito apresentado</b>	<b>Literatura</b>	<b>Associação com a responsabilidade sentida</b>	<b>Examinou responsabilidade sentida?</b>	<b>Examinou convergência e divergência?</b>
Advogar pelo cliente <i>versus</i> Advogar pela organização	Laurence et al. (2019) Leach et al. (2021) Laurence et al. (2021)	O vendedor advoga para o cliente quando sente responsabilidade de representá-lo como intermediário para que receba melhores serviços, descontos ou atendimento. No entanto, por ser empregado pela organização, o vendedor também sente responsabilidade em representá-la e satisfazer seus interesses e produzir mais lucro.	Não	Não
Atendimento padrão <i>versus</i> Atendimento personalizado	Haas et al. (2012)	Em uma visão tradicional, o vendedor sente a responsabilidade de conceber, produzir e entregar valor para o cliente por meio da prestação de serviços e venda de produtos de forma padronizada. No entanto, sob uma visão mais contemporânea, o cliente é parte ativa na venda de produtos e serviços e suas necessidades não são genéricas, portanto, o vendedor sente a responsabilidade de envolver o cliente na satisfação de suas necessidades (co-criação) e personaliza o atendimento de acordo com elas.	Não	Não
Desvio de comportamento pró-empresa <i>versus</i> pró-cliente	McAmis et al. (2015)	Por um lado, o vendedor modifica suas diretrizes iniciais para focar no cliente, sentindo a responsabilidade de satisfazer as necessidades do seu parceiro externo; Por outro lado, modifica suas diretrizes iniciais para focar na organização quando, por exemplo, sente a responsabilidade de representante da organização e a diretiva inicial contradiz o desejo do funcionário de expressão de lealdade.	Não	Não
Orientação de serviços <i>versus</i> Orientação de vendas	Gabler et al. (2017)	Por serem mais padronizados, os produtos tendem a ser vendidos com menos flexibilidade nas negociações, fazendo com que os vendedores se orientem com responsabilidade a favor da organização em detrimento ao cliente. Já no caso dos serviços, pela maior proximidade com o cliente e a favor da satisfação de uma necessidade nem sempre genérica, os vendedores se orientam com responsabilidade a favor do cliente, sendo mais flexíveis nas negociações.	Não	Sim
Melhorar o atendimento de clientes antigos <i>versus</i> prospectar clientes em potencial	Inyang et al. (2018) Leach et al. (2021)	Com o objetivo de diversificar a carteira de clientes e aumentar a atuação da organização no mercado, o vendedor sente a responsabilidade de prospectar novos clientes. No entanto, nem sempre a maior quantidade de clientes atinge a qualidade de clientes desejada, portanto, o vendedor também sente a responsabilidade de melhorar o atendimento dos clientes antigos, em busca de fidelizá-los e melhorar a qualidade da carteira de clientes	Não	Não
Esta pesquisa: Reponsabilidade sentida para a empresa <i>versus</i> responsabilidade sentida para o cliente		Vendedores podem moldar comportamentos (comprometimento com a estratégia e comportamento de venda baseado em valor) e melhorar seu desempenho em vendas, diante de uma convergência na responsabilidade sentida com sua organização e seus clientes.	Sim	Sim

Fonte: Desenvolvida pelo Autor

### **2.3.1 Fontes de responsabilidade sentida do vendedor: convergência e divergência, resultados-chaves de marketing e desempenho em vendas**

Diante do papel que representa, o vendedor sente-se responsável por atender diferentes demandas. Seja por conta do papel que possui, de atualizações que seu papel venha a ter, de novos papéis assumidos ou ainda da audiência que busca satisfazer. Por exemplo, o vendedor passa a lidar com expectativas que nem sempre convergem para o mesmo resultado ou defendem os mesmos interesses, o que pode produzir conflito em seu papel. Conforme destacado na Tabela 1, dois públicos principais que o vendedor procura satisfação e que se tornam fontes das responsabilidades por ele sentida são a organização e o cliente. Com base na literatura de responsabilidade sentida (e.g., Hall et al., 2017), nessa pesquisa, a *responsabilidade para com a organização* (RSO) é definida como o sentimento, dever ou obrigação que o vendedor sente em satisfazer os objetivos organizacionais, como, por exemplo, advogar pela organização, maximizar lucros, prospectar clientes, operacionalizar as estratégias estabelecidas, etc. Por sua vez, a *responsabilidade para com o cliente* (RSC) é definida como a defesa e representação do cliente como um intermediário diante dos processos internos da organização, concedendo descontos e melhores serviços, melhoria do atendimento na negociação e satisfação das necessidades básicas e personalizadas (Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021).

*Convergência da responsabilidade sentida.* Quando existe uma convergência entre as responsabilidades sentida pelo vendedor, nesse caso observadas em relação aos interesses da organização e aos interesses do cliente, o comportamento do vendedor e seus resultados reúnem-se no atendimento (alta RSO e alta RSC) *versus* no não atendimento (baixa RSO e baixa RSC) de ambas audiências de maneira equilibrada. Na situação de convergência, as dimensões de RSO e RSC estão alinhadas e o conflito de papel é minimizado, uma vez que há uma percepção do vendedor de que a responsabilidade sentida para a empresa e para os clientes é equilibrada (embora uma baixa RSO e baixa RSC possa prejudicar o desempenho do vendedor de um modo geral). A literatura que trata de ambidestria de vendas suporta a condição de convergência. Por exemplo, Gabler et al. (2017) reportam evidências de que vendedores podem ao mesmo tempo ter uma orientação para serviços e uma orientação para vendas.

*Divergência da responsabilidade sentida.* Em condições de divergência entre as responsabilidades sentida pelo vendedor para com a organização e para com o cliente (Alto RSO e Baixo RSC, ou vice-versa), um desequilíbrio na responsabilidade sentida é identificado.

Dessa maneira, o comportamento do vendedor provavelmente favorecerá uma das fontes de responsabilidade (organização *versus* cliente) e os resultados acompanham a escolha realizada, prejudicando o comportamento e os resultados daquela responsabilidade reprimida. Em uma condição de divergência em direção à organização > cliente (*versus* organização < cliente) as necessidades da organização são observadas em grau maior (*versus* menor) do que as necessidades do cliente, demonstrando assim mais (*versus* menos) responsabilidade sentida para com a organização (*versus* cliente) do que para com o cliente (*versus* organização).

Diante das fontes de responsabilidade sentida do vendedor (para com a organização e para com o cliente), dois resultados-chaves de marketing podem ser apresentados: o comprometimento do vendedor com as estratégias da empresa e o comportamento do vendedor com a venda baseada em valor. *Comprometimento do vendedor com a estratégia* é definido como a determinação do vendedor para realizar a implementação de suas responsabilidades individuais designadas pela organização (Hayati et al., 2018). Por exemplo, um vendedor com responsabilidade sentida para a empresa pode se comprometer para cumprir a estratégia de preços da empresa (Laurence et al., 2021) ou se comprometer para convencer e persuadir o cliente de que a oferta padronizada da empresa satisfaz as necessidades do cliente (Haas et al., 2012).

Por sua vez, o *comportamento de venda baseada em valor* é definido como “o grau em que o vendedor trabalha com o cliente para criar uma oferta de mercado de forma que os benefícios sejam traduzidos em termos monetários, com base em uma compreensão profunda do modelo de negócios do cliente, demonstrando assim de forma convincente sua contribuição para a lucratividade dos clientes” (Terho et al., 2015, p. 178). Um vendedor com responsabilidade sentida para com o cliente pode advogar preços condizentes com a realidade e viabilidade do cliente (Laurence et al., 2021), modificar diretrizes estratégicas da empresa para formatar junto com o cliente, uma oferta personalizada que atenda as especificidades e demandas do cliente (Haas et al., 2012; McAmis et al., 2015).

Perante os resultados-chaves de marketing descritos, é esperada que alguma medida de desempenho em vendas possa ser alcançada, justificando os esforços dedicados e apresentando contribuições gerenciais práticas para o negócio. Dessa forma, o *desempenho em vendas* é definido como a contribuição do vendedor para os objetivos da organização (Ahearne & Lam, 2022). Conforme detalhamento de Ahearne e Lam (2022), o desempenho do vendedor pode abranger produtividade, como faturamento, cumprimento de metas e eficiência, bem como comportamentos, como o esforço e comportamento extra-papel. Diante da abrangência de

definição acerca do termo, nessa pesquisa, nós focamos no desempenho relacionado ao cumprimento de metas e eficiência.

### 3. HIPÓTESES

#### 3.1 EFEITO DA CONVERGÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SENTIDA NOS RESULTADOS-CHAVES DE MARKETING

Embora a literatura de vendas destaque que a função do vendedor possui um forte conflito de papéis por receber pressão para atender aos objetivos da organização (i.e., uma forte RSO) e para atender aos objetivos dos clientes e, portanto, também possui uma forte responsabilidade sentida para com o cliente (doravante chamada RSC), em uma situação de convergência, o vendedor percebe um sentimento de responsabilidade equivalente para a empresa (alta RSO) e o cliente (alta RSC). Nesse cenário de convergência, o grau de responsabilidade para ambas as fontes cresce de forma equilibrada e simultânea, de forma que as expectativas de responsabilidade para executar o seu papel não concorrem uma com a outra. Desse modo, é possível argumentar que vendedores em situação de convergência (isto é, alta RSO e alta RSC) se preocupam com as necessidades da empresa ao mesmo tempo que se sentem responsáveis em atender às necessidades do cliente.

O comprometimento com a estratégia diz respeito à determinação do vendedor para cumprir as estratégias da organização no momento da negociação. À medida que a convergência da responsabilidade sentida aumenta, o comprometimento do vendedor com a estratégia aumenta. De acordo com a teoria dos papéis (Solomon et al., 1985), quando RSC e RSO são convergentes, o vendedor sente que cumprir a estratégia da empresa é uma ação congruente com o *script* do seu papel para ser realizado no momento de negociação com o cliente. Portanto, diante de uma situação de convergência entre RSO e RSC (isto é, quando ambas são altas), o vendedor sente que o cumprimento da estratégia da empresa também terá o potencial para satisfazer as necessidades dos clientes.

Embora a literatura não tenha mostrado evidência para essa argumentação, Mullins & Syam (2014) mostram que quando há uma convergência entre os níveis de orientação para o cliente do vendedor e do gerente, o vendedor sente que há uma sinalização da estratégia da empresa (por meio do gerente) que o cliente é a prioridade, diminuindo o conflito no seu papel e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho. Assim, propomos a seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>: À medida que a convergência entre RSO e RSC aumenta de baixo para alto, o comprometimento do vendedor com a estratégia aumenta.**

O comportamento de venda baseada em valor diz respeito para a intensidade em que o vendedor se esforça para proporcionar uma oferta que se traduza em benefícios para os clientes. Semelhante para a argumentação da hipótese H1, nós propomos que na situação de convergência (Alta RSO e alta RSC), o vendedor também sente que realizar uma venda de valor para o cliente é uma ação congruente com o *script* do seu papel nas interações. Portanto, com base na teoria de papéis, dado que em situações de convergência entre RSO e RSC, o comportamento de venda baseada em valor como *scripts* congruentes esperados para o seu papel, e sustentado por evidências na literatura de vendas a respeito da convergência de conteúdo de papéis conflitantes (e.g., Gabler et al., 2017; Mullins & Syam, 2014), nós sugerimos que:

**H<sub>2</sub>: À medida que a convergência entre RSO e RSC aumenta de baixo para alto, o engajamento do vendedor em vendas baseada em valor aumenta.**

### 3.2 EFEITO DA DIVERGÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SENTIDA NOS RESULTADOS-CHAVES DE MARKETING

A situação de divergência entre RSO e RSC pode levar a uma condição de conflito, fazendo com que o vendedor não consiga desempenhar bem todas suas funções de forma satisfatória, uma vez que sua atenção é dedicada para uma fonte de responsabilidade perante as outras. Por um lado, o vendedor pode sentir alta RSO e baixa RSC. Nessa condição, as prioridades da organização são consideradas essenciais em detrimento das prioridades dos clientes, uma vez que o vendedor percebe que suas decisões ou ações estarão sujeitas à avaliação da empresa, podendo receber recompensas por atender as demandas da empresa ou sanções por não as atender (e.g., Hall et al., 2017). Por outro lado, o vendedor pode sentir baixa RSO e alta RSC. Nessa condição, as prioridades dos clientes são consideradas em detrimento das prioridades da organização, uma vez que o vendedor acredita que o *script* do seu papel deve ser prestar serviços para o cliente, e tentar persuadi-lo com algo que não forneça valor ao cliente estará em conflito com o *script* do seu papel (Solomon et al., 1985).

Com base nessa discussão da teoria de papéis, argumentamos que, por um lado, em condições de divergência em que há elevada RSO e baixa RSC, o vendedor aumentará seu comprometimento com a estratégia. Por outro lado, quando RSO for baixa e RSC for alta, o vendedor diminuirá seu comprometimento com a estratégia. Por exemplo, em uma situação em que o vendedor sente responsabilidade maior para a organização do que para o cliente, o

vendedor provavelmente estará motivado para cumprir a estratégia da organização, mesmo que o produto ou serviço não seja o melhor para o cliente (e.g., McAmis et al., 2015). Mas, a situação contrária pode ocorrer quando a responsabilidade sentida para o cliente for maior do que para a organização, em que o vendedor provavelmente não terá comprometimento com as estratégias, uma vez que ele busca ofertar o melhor produto ou melhor serviço para o cliente, independente dos objetivos da organização, conforme sugerido por McAmis et al. (2015).

Embora as evidências para essa argumentação sejam escassas na literatura, Gabler et al. (2017) mostram que vendedores com maior orientação para as vendas (i.e., alta RSO) e baixa orientação para os serviços (i.e., baixa RSC) apresentam menor comprometimento para a qualidade do serviço, mas obtêm uma maior performance em vendas. Formalmente:

**H<sub>3</sub>: Em situações de divergência, o comprometimento do vendedor com a estratégia será maior (*versus* menor) quando RSO for alta (*versus* baixa) e RSC for baixa (*versus* alta).**

A divergência entre a RSO e RSC também pode afetar o comportamento de venda baseada em valor. Nesse caso, quando RSC for alta e RSO for baixa, o vendedor atribui uma importância maior para cumprir o *script* do seu papel perante o cliente. Mas, contrariamente, se RSC for baixa e RSO for alta, o vendedor atribui maior importância para cumprir o *script* do seu papel perante a empresa. Portanto, como a venda baseada em valor diz respeito à elaboração de ofertas com mais benefícios para os clientes, mesmo que as margens de lucro da empresa sejam reduzidas (Terho et al., 2012), nós argumentamos que o comportamento de vendas baseada em valor será maior à medida que RSC aumenta e RSO decresce, e vice-versa. Assim, formalizamos a seguinte hipótese:

**H<sub>4</sub>: Em situações de divergência, o comportamento de venda baseada em valor será maior (*versus* menor) quando RSC for alta (*versus* baixa) e RSO for baixa (*versus* alta).**

### 3.3 EFEITO DO COMPROMETIMENTO COMA ESTRATÉGIA E VENDA BASEADA EM VALOR NO DESEMPENHO EM VENDAS

O comprometimento do vendedor com a estratégia provavelmente impacta positivamente o desempenho em vendas porque o vendedor estará mais determinado para que

a estratégia da empresa seja alcançada (Inyang et al., 2018). Diante dessa determinação com a estratégia, o vendedor aplicará mais esforço e atenção para as metas da empresa (Hayati et al., 2018). Como resultado, o vendedor provavelmente aumentará o seu desempenho.

A literatura de vendas tem oferecido evidências robustas par os efeitos positivos do comprometimento da estratégia no desempenho em vendas (e.g., Inyang et al., 2018; Hayati et al., 2018). Assim, nós esperamos que vendedores comprometidos com a estratégia invistam mais esforço e atenção para cumprir suas responsabilidades com as estratégias da empresa, o que resultará em mais chances de melhorar seu desempenho em vendas. Formalmente, nós propomos que:

**H<sub>5a</sub>: O comprometimento do vendedor com a estratégia aumenta o desempenho em vendas.**

O comportamento de venda baseada em valor se traduz na necessidade dos vendedores B2B para trabalhar em conjunto com seus clientes para entender como a oferta da empresa gera potencial contribuição para os negócios dos clientes (Terho et al., 2012). Esse trabalho conjunto implica que o vendedor desenvolverá ofertas personalizadas e se comunicará constantemente com os clientes, a fim de contribuir para que esses clientes atinjam suas metas (Terho et al., 2015). Portanto, considerando que vendedores que praticam a venda baseada em valor concentram-se na elaboração e promoção de ofertas de mercado que tenham grande potencial para agregar valor para o resultado final dos clientes, nós sugerimos uma relação positiva entre a venda baseada em valor e o desempenho em vendas. Formalmente:

**H<sub>5b</sub>: O comportamento de venda baseada em valor aumenta o desempenho em vendas.**

A Figura 1 ilustra o modelo teórico da pesquisa, em que se busca testar os efeitos diretos da convergência e divergência entre RSO e RSC em duas variáveis dependentes: (a) comprometimento do vendedor com a estratégia e (b) comportamento de venda baseada em valor. Também foram testados os efeitos diretos de (a) e (b) no desempenho em vendas, com o objetivo de apontar relação entre os resultados-chaves de marketing e indicadores gerenciais de desempenho.

**Figura 1.** Modelo teórico proposto



Fonte: Desenvolvida pelo Autor

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é classificado como quantitativo e, como apresenta Creswell (2007, p. 121), possui uma abordagem que “compara grupos em uma variável independente para ver seu impacto em uma variável dependente”, reforçando a lógica de causa e efeito e incorporando equações estruturais de múltiplas variáveis, característica da pesquisa quantitativa.

O tipo de recorte do estudo é transversal, por examinar um fenômeno que se caracteriza em espaço e tempo relativamente curtos e bem delimitados; O método de coleta utilizado é o levantamento (*survey*) de dados primários, utilizando questionários estruturados (por meio da plataforma digital do *Google Forms*) “e as informações coletadas são analisadas com o uso de procedimentos estatísticos e teste de hipótese” (Creswell, 2007, p. 37), procurando correlações entre as variáveis apuradas em uma amostra representativa.

Conforme destaca Triviños (1987, p. 110), quando o pesquisador procura “descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Portanto, compreendendo a esse tipo de estudo e procurando modelar matematicamente a realidade (trazendo como foco a relação vendedor(a) / gestor(a) / organização / cliente), foram apresentadas hipóteses que serão testadas por meio de análise estatística dos dados, que, como reforça Sordi (2017), é a principal técnica para interpretação e discussão de dados em pesquisas quantitativas.

### 4.2 AMOSTRA

A amostra escolhida para o teste das hipóteses compreende vendedores de cinco empresas atuantes no mercado B2B que comercializam produtos e/ou serviços. A primeira empresa atua no ramo de tecnologia de precisão agrícola e possui 90 funcionários, e dentre eles, 18 vendedores responderam ao questionário. A segunda empresa comercializa software *low-code* para gestão educacional e possui 248 funcionários, e dentre eles, 51 vendedores responderam ao questionário. A terceira empresa comercializa equipamentos para tratamento de água e possui 60 funcionários, e dentre eles 9 vendedores responderam ao questionário. A quarta empresa comercializa alimentos da agroindústria e possui mais de 7.000 funcionários, e dentre eles, 36 vendedores responderam ao questionário. A quinta empresa comercializa produtos e equipamentos para indústrias de comunicação visual e possui 16 funcionários na

área de vendas, e dentre eles, 3 vendedores responderam ao questionário. Portanto, o tamanho final da amostra corresponde a 117 respondentes e procurou garantir variabilidade suficiente para estimativa do modelo, conforme Hair et al. (2009) e Marôco (2010), atingindo uma proporção de 5 respondentes para cada variável independente. Acredita-se que a variabilidade na amostra, envolvendo empresas de produtos e serviços no mercado B2B, oferece uma heterogeneidade que permite generalizar os dados para um grande conjunto de contextos diferentes, que envolvam estratégias organizacionais diferentes, além de orientação para vendas baseadas em valor, que encerram por serem fundamentais para um mercado que compra racionalmente (e.g., diante das estratégias traçadas, compara-se minimamente valores e fornecedores) e repetitivamente (e.g., os relacionamentos de longo prazo com os fornecedores e suas garantias técnicas).

#### 4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio do *Google Forms*, uma plataforma de formulário digital e *online* que possibilita a estruturação de questionários e sua autoaplicação (por meio de um *link* compartilhado), sendo ainda possível predeterminar as alternativas disponíveis de resposta, bem como tornar uma questão obrigatória de resposta (evitando *missing values*).

Utilizando técnica de amostragem não probabilística e por conveniência, em um primeiro momento, o pesquisador entrou em contato com os gerentes das organizações para explicar os objetivos da pesquisa e coletar informações a respeito de mudanças estratégicas que foram adotadas na organização nos últimos anos. Em seguida, com a autorização dos gerentes, foram enviados e-mails em várias ondas (até cinco ondas com intervalo de 15 dias) para os vendedores, com o intuito de alcançar a amostra estabelecida para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2022. Por mais que os gerentes não tenham participado como parte da amostra, sua ajuda foi essencial para construção da métrica de *comprometimento* [do vendedor] *com a estratégia*, detalhada nas definições constitutivas e operacionais a seguir.

#### 4.4 VARIÁVEIS – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

*Responsabilidade sentida*. A escala utilizada para medir *RSO* é desenvolvida por Hochwarter et al. (2007) e inclui seis itens (*rso1*, *rso2*, *rso3*, *rso4*, *rso5* e *rso6*): “Sou muito

responsável por minhas ações no trabalho”, “Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas no trabalho”, “A alta administração me responsabiliza por todas as minhas decisões”, “Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso da alta administração”; “O sucesso da empresa em que eu trabalho depende das funções que eu desempenho”; “colegas de trabalho, subordinados e chefes examinam de perto meus esforços no trabalho de vendas”.

Para medir RSC, adaptou-se a escala de Hochwarter et al. (2007) e inclui seis itens (*rsc1*, *rsc2*, *rsc3*, *rsc4*, *rsc5* e *rsc6*): “Sou muito responsável por minhas ações com meus clientes”, “Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas para meus clientes”, “Os meus clientes me responsabilizam por todas as minhas decisões”, “Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso dos meus clientes”; “O sucesso dos meus clientes depende dos produtos e serviços que eu comercializo”; e “os clientes examinam de perto meu esforços no trabalho de vendas”.

*Comprometimento com a estratégia.* As escalas disponíveis na literatura para medir o comprometimento do vendedor com a estratégia (e.g., Noble & Mokwa, 1999; Hayati et al., 2018) possuem viés metodológicos pois não preveem a questão da desejabilidade social. Isto é, quando o pesquisador questiona os vendedores o quanto eles estão comprometidos com a organização que eles trabalham, provavelmente os vendedores indiquem respostas com tendência alta na escala (uma vez que um valor baixo poderia indicar para os gestores um baixo comprometimento, o que é passível de repreensão, por exemplo). Conforme explica Hogan (1991) e reforça Costa (2020), um autorrelato nessas condições seria equivalente a responder aos mesmos questionamentos diante de avaliadores como audiência. Portanto, decidiu-se pela criação de uma nova forma de mensurar o comprometimento com a estratégia.

Assim, para medir o que foi chamado de *score de comprometimento do vendedor com a estratégia*, foi aplicado um método ainda não utilizado na literatura de marketing e de gestão das forças de vendas. Primeiro, abordou-se o gerente de vendas de cada empresa participante da pesquisa, no intuito de identificar os principais objetivos estratégicos e objetivos táticos organizacionais, donde foram extraídos quatro objetivos estratégicos mais relevantes e os nove objetivos táticos mais relevantes. A abordagem foi realizada empresa a empresa, pois, as estratégias e táticas tendem a mudar a depender, por exemplo, do ramo de atuação da organização.

Os 4 objetivos estratégicos foram ordenados numericamente em uma matriz de 1 linha que serviu de base para comparar (*strategic match*) uma matriz de também 1 linha que foi respondida pelo vendedor. O *strategic match* é alcançado por meio da inversão do cálculo da

distância euclidiana entre elas. Assim, quanto mais aproximada forem as configurações das matrizes, maior será o resultado do *strategic match*, ou seja, quanto mais próximo de zero, menor a compatibilidade entre as matrizes do vendedor e do gerente.

Eis a equação da distância euclidiana, onde  $X$  é considerada a matriz produzida pelo gerente;  $Y$  é a matriz produzida pelo vendedor;  $x$  e  $y$  são os valores correspondentes para cada endereço  $a_i$  das matrizes do gerente e do vendedor, respectivamente:

$$|X - Y| = \sqrt{\sum_{i=1}^{i=n} (x_i - y_i)^2}$$

Foi necessário inverter o resultado do cálculo da distância euclidiana, pois, quando realizado na sua forma original, ele apresenta aqueles próximos de zero como matrizes mais próximas. Assim, o pior cenário de *strategic match* (comparação da matriz [4 3 2 1] com a matriz [1 2 3 4]) serviu de base para essa inversão (por apresentar o maior resultado possível desse cálculo). Portanto, o resultado final foi obtido por meio da subtração do cálculo da distância euclidiana original de cada cenário em relação ao resultado do pior cenário de *strategic match*.

Já os nove objetivos táticos serviram de base para que o vendedor sinalizasse aqueles quatro que, em sua opinião, a organização considera como mais relevantes. O gerente também sinalizou quatro dos objetivos táticos que a organização considera relevantes. Os objetivos táticos sinalizados pelo vendedor foram comparados (*tactical match*) com os objetivos táticos sinalizados pelo gerente. O *tactical match*, portanto, foi incrementado em +1 a cada objetivo sinalizado pelo vendedor que estivesse contido no conjunto de objetivos táticos sinalizados pelo gerente. Assim, quanto maior o *tactical match*, mais compatível os objetivos táticos sinalizados pelo vendedor estarão com os sinalizados pela organização. Dessa maneira, a variável *comprometimento com a estratégia* corresponde à soma de *strategic match* e *tactical match*.

*Comportamento de venda baseada em valor.* A escala para medir venda baseada em valor é desenvolvida por Terho et al. (2015) e inclui sete itens (*vbs1*, *vbs2*, *vbs3*, *vbs4*, *vbs5*, *vbs6* e *vbs7*): “Eu trabalho com os clientes para descobrir o que é necessário para melhorar seu desempenho”; “Eu me concentro em melhorar proativamente o desempenho dos negócios de meus clientes”, “Eu uso uma abordagem de venda baseada em valor”; “Demonstro ativamente aos meus clientes o impacto financeiro de trabalhar conosco”; “Com base no profundo conhecimento dos negócios de meus clientes, mostro como nossas ofertas irão melhorar seu

desempenho”; “Eu trabalho para melhorar os resultados financeiros de meus clientes”; “Eu me concentro na identificação de oportunidades para melhorar os lucros dos negócios dos clientes”.

*Desempenho em vendas.* O desempenho em vendas foi operacionalizado de forma objetiva, informado a partir dos relatórios gerenciais das empresas participantes da pesquisa. Como forma de padronização e comparabilidade dos resultados entre as empresas, nós obtivemos o percentual da meta atingida pelo vendedor no ano de 2021 (chamada *participação na meta – meta21*). Adicionalmente, para realizar um teste de robustez, nós também coletamos junto aos respondentes uma medida subjetiva de eficiência, que corresponde à taxa (percentual) de quantos atendimentos o vendedor consegue converter em vendas num cenário de 10 atendimentos, ou seja, “de 10 orçamentos/atendimentos realizados, quantos deles você consegue converter em vendas?” (chamada *eficiência em vendas - effic*).

*Variáveis de controle.* Para controlar efeitos não desejados, serão obtidos o sexo (*sex*), a idade (*age*), escolaridade (*scholarity*), tempo de experiência em vendas (*xp*) e de empresa (*tenure*), tempo com a mesma gerência (*timeg*) e a rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*).

#### 4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS

Conforme Pedhazur & Schmelkin (1991) e Field (2020), no intuito de promover robustez às posteriores análises dos dados e dos resultados, as inferências realizadas precisam ser validadas (ou seja, estejam corretas em relação à adequação, utilidade e significância) e tidas como confiáveis (dentro de uma margem de erro aceitável, já que os erros são inerentes aos testes estatísticos). Pressupondo que “a amostra utilizada seja a população, e os resultados não podem ser extrapolados para além dessa amostra” (Field, 2020, p. 787), tais características serão concedidas às variáveis por meio da *análise fatorial exploratória*, que explora os dados coletados, analisa os fatores e avalia a existência de uma validade convergente das escalas, possibilitando o agrupamento das variáveis da escala em torno de um valor médio ou a redução de “um conjunto de variáveis a um conjunto menor de dimensões” (Field, 2020, p. 779); juntamente com o *cálculo do alfa de cronbach ( $\alpha$ )*, que “é a medida mais comum de confiabilidade de uma escala” (Field, 2020, p. 832) e estima a confiabilidade das escalas buscando o resultado do  $\alpha$  em um “valor entre 0,7 e 0,8” (Field, 2020, p. 832), além de reforçar a existência de validade convergente e discriminante, bem como na análise fatorial das escalas. Enquanto a validade convergente das escalas indica a saturação de itens de cada construto nele mesmo, a validade discriminante observa as correlações entre os itens e outros fatores. A

visualização da força dessas saturações e dessas correlações é o que se espera para validar as escalas (Marôco, 2010).

De acordo com Field (2020, p. 779), a análise de fatores ou análise fatorial se faz necessária quando “precisamos medir algo que não pode ser acessado diretamente” e, dessa forma, por meio das variáveis latentes ou dos fatores, conseguimos, por exemplo, “compreender a estrutura de um conjunto de variáveis (...) construir um questionário para medir uma variável subjacente (...) reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável, mantendo o máximo possível da informação original”. Assim, após os testes de validade das escalas e de confiabilidade e alcançado os índices satisfatórios, é possível calcular as médias e testar o modelo teórico proposto com as garantias necessárias. De acordo com Marôco (2010), a aferição da validade fatorial das escalas garante especificar corretamente os itens para um determinado construto. Espera-se também que a carga fatorial seja concentrada ou significativa em cada dimensão das escalas, denotando, a confiabilidade individual de cada uma delas.

Como método de *extração*, foi utilizado de *fatores/componentes principais*, com o objetivo focado “apenas em estabelecer quais são os componentes lineares presentes nos dados e como uma variável específica pode contribuir para um determinado componente” (Field, 2020, p. 788); enquanto a rotação será ortogonal do tipo *varimax*, procurando “maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores” e, num primeiro momento, “mantendo-os independentes ou não correlacionados” (Field, 2020, p. 793), fazendo com que sejam melhores interpretáveis. Neste mesmo sentido, valores pequenos (abaixo de 0,35) serão suprimidos para facilitar a visualização.

#### 4.6 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

Os dados foram analisados com os seguintes procedimentos. Primeiro, foi realizada análise fatorial exploratória para obter os índices de validade convergente e validade discriminante das escalas. Segundo, foi utilizada regressão polinomial com superfície de respostas para examinar as hipóteses. A técnica de regressão polinomial com análise de superfície de resposta (ASR) (Edwards & Parry, 1993) permite comparar na mesma equação os efeitos de duas variáveis em quatro cenários distintos: (1) X e Y altos, (2) X e Y baixos, (3) X alto e Y baixo, e (4) X baixo e Y alto. Esse procedimento evita que escores de diferença sejam utilizados, uma vez que eles geram resultados equivocados (Edwards & Parry, 1993). Detalhes das equações e uma revisão aprofundada dos procedimentos de análise é descrito por Faia et al. (2019). No contexto da pesquisa, responsabilidade sentida para com a organização (*RSO*) é

caracterizada por [X] e responsabilidade sentida para com o cliente (*RSC*) é caracterizada por [Y] e seus efeitos são testados sob as variáveis dependentes comprometimento com a estratégia (*CE*) e comportamento de venda baseada em valor (*VBS*).

*Viés do método comum de resposta.* Para reduzir o viés do método comum de resposta foram adotados procedimentos conforme orientações de Hulland et al. (2018). Primeiro, os blocos de questões foram apresentados em ordem aleatória para os respondentes das diversas empresas participantes do estudo. Desse modo, esse procedimento dificultou que os respondentes estabelecessem uma relação entre as questões. Segundo, após a resposta de cada bloco de questão, foi solicitado que o vendedor fornecesse exemplos de situações do seu cotidiano em que ilustrem uma situação correspondente com cada bloco de questão.

## 5. RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com vendedores envolvendo empresas de produtos e serviços no mercado B2B nos estados do Paraná e São Paulo. A coleta de dados foi realizada *online* por meio do *Google Forms* e o formulário estruturado foi disponibilizado em um link compartilhado, fazendo com que pudesse ser autoaplicável (Apêndice A). O contato com os gerentes facilitou o compartilhamento do link dentro da organização. Ao todo, no total das 5 empresas, foram coletadas 117 respostas.

### 5.1 ANÁLISE INICIAL DOS DADOS E DA AMOSTRA

Os registros das 117 respostas foram tabulados em uma planilha eletrônica no intuito de melhor visualização da base de dados. Foi utilizado um formulário eletrônico que exigia o preenchimento de todos os campos e validava os tipos de dados informados. Dessa maneira, os 117 vendedores puderam ser considerados como a amostra final, já que *missing values* não existiram. Nessa disposição e análise inicial, também foi calculado o *comprometimento do vendedor com a estratégia (CE)*.

Diante da tabulação, o cálculo das medidas descritivas e frequência das variáveis foi realizado (Apêndice B). Para a realização dos cálculos, o software IBM SPSS Statitics 21® foi utilizado. No intuito de verificar a existência de normalidade dos dados, seguimos os parâmetros de Marôco (2010), de limites máximos de 3 para assimetria ( $sk < 3$ ) e 10 para curtose ( $ku < 10$ ). Os resultados dos testes satisfizeram as condições limites, portanto, foi possível pressupor uma distribuição normal dos dados da amostra.

As medidas que descrevem a amostra constam na Tabela 2. Esses dados informam que dos 117 vendedores pesquisados, 77,8% são do sexo (*sex*) masculino ( $n = 91$ ) e 22,2% do feminino ( $n = 26$ ). Destes, todos possuem formação escolar (*scholarity*) além do ensino básico, sendo que 38,5% concluíram o ensino médio ( $n = 45$ ), 30,8% concluíram o ensino superior ( $n = 36$ ) e 30,8% ainda afirmam possuir pós-graduação ( $n = 36$ ). A idade (*age*) média dos respondentes foi de aproximadamente 36 anos, com um desvio padrão próximo de 6,5, valor máximo de 49 e mínimo de 19 anos. O valor médio do tempo de experiência (*xp*) em vendas foi de aproximadamente 8 anos, com um desvio padrão de aproximadamente 5, valor máximo de 28 e mínimo de 1 ano. No caso do tempo de empresa (*tenure*), a média foi de aproximadamente 5 anos, com desvio padrão próximo de 3, valor máximo próximo a 15 e mínimo de 1 ano. O tempo médio com a mesma gerência (*timeg*) é de um pouco mais de 3 anos,

com desvio padrão próximo a 2, valor máximo de 10 e mínimo de 0,5 ano. Para a rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*), o valor médio apresentado foi de aproximadamente 2, com desvio padrão de aproximadamente 2, valor máximo de 5 e mínimo de 0.

**Tabela 2.** Descrição da Amostra

Características	Vendedores FLE (n = 117)
Sexo ( <i>sex</i> )	
Feminino (0)	22,2%
Masculino (1)	77,8%
Escolaridade ( <i>scholarity</i> )	
Ensino Básico (1)	0%
Ensino Médio (2)	38,5%
Ensino Superior (3)	30,8%
Pós-Graduação (4)	30,8%
Idade ( <i>age</i> ) (anos)*	36,27 (6,55)
Experiência em vendas ( <i>xp</i> ) (anos)*	7,97 (5,36)
Tempo de empresa ( <i>tenure</i> ) (anos)*	4,87 (2,92)
Tempo com a mesma gerência ( <i>timeg</i> ) (anos)*	3,40 (2,16)
Rotatividade em empresas do mesmo mercado ( <i>turnover</i> )*	2,12 (1,89)

\* Média (Desvio padrão)

Conforme descrito na seção 4.2, a amostra foi composta de 5 empresas atuantes no mercado B2B. A partir dos dados da amostra, foi realizada uma classificação de acordo com o tipo de venda realizado em cada mercado. Basicamente, todas as organizações atuam na venda de produtos e 2 delas comercializam serviços. Um pouco mais da metade dos respondentes, 58,98% (n = 69) atuam na venda de produtos e serviços, enquanto o restante (41,02%, n = 48) se ocupam com a venda de produtos.

**Tabela 3.** Mercados pesquisados por ordem alfabética

Mercado	Tipo de Venda	N	Freq. (%)
Alimentos da Agroindústria	Produto	36	30,77%
Equipamentos para tratamento de Água	Produto	9	7,69%
Produtos e Equipamento para Industria de Comunicação Visual	Produto	3	2,56%
Software <i>Low-code</i> para Gestão Educacional	Produto/Serviço	51	43,59%
Tecnologia de Precisão Agrícola	Produto/Serviço	18	15,39%
Total		117	100%

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira parte da análise tratou de verificar e conceder validade e confiabilidade aos dados coletados. Portanto, uma análise fatorial exploratória e os cálculos dos alfas de cronbach ( $\alpha$ ) foram realizados com o objetivo de avaliar as validades convergente e discriminante das escalas, bem como sua confiabilidade. Assim, as escalas de *RSO*, *RSC* e *VBS* foram submetidas aos testes de distribuição de carga entre os fatores e foram observadas as correlações entre os itens da escala e os fatores. O método de extração foi por *componentes principais* e a *rotação ortogonal* foi do tipo *varimax*. Valores pequenos (abaixo de 0,35) foram suprimidos para facilitar a visualização dos resultados. Após a análise fatorial, foram calculados os  $\alpha$  para cada uma das escalas procurando encontrar valores acima de 0,7 que reforçassem a existência de validade convergente e discriminante.

Todas as escalas apresentaram cargas concentradas ou pouco compartilhadas entre os fatores/componentes, com exceção da escala de *VBS*. Nesta escala, apesar dos itens 2 (*vbs2*) e 4 (*vbs4*) compartilharem cargas com outros fatores/componentes, na apuração do cálculo do  $\alpha$  foi observado que se tratava de um alfa ajustável, pois, quando os itens eram excluídos do cálculo, o resultado apresentava-se com valor menor para o  $\alpha$  e, portanto, decidiu-se pela manutenção desses itens. Todos os  $\alpha$  (incluindo todos os itens de todas as escalas no cálculo) apresentaram valores superiores a 0,7 ( $RSO_{\alpha} = 0,822$ ;  $RSC_{\alpha} = 0,867$ ;  $VBS_{\alpha} = 0,739$ ). Por conta dos testes de validade convergente das escalas e dos valores aceitáveis dos  $\alpha$ , as escalas foram reduzidas a valores médios. Por não se tratar de uma escala, a variável *CE* não foi submetida aos mesmos testes.

Com as escalas reduzidas a valores médios, todos os dados foram padronizados, com exceção daqueles informados em variáveis categóricas, ou seja, que não possuem média e desvio padrão (i.e., *sex* e *scholarity*). A padronização dos valores (via *z-score*) consiste em transformar a média dos dados em 0 e o desvio padrão em até 1 (Judd & McClelland, 1989),

achatando os valores encontrados e calculando o quanto estão distantes do valor médio (numa escala que varia de -1 a +1). De acordo com Shanock et al. (2010), é usual a transformação dos resultados em uma métrica comum por meio da padronização. Field (2020, p. 1028) ainda destaca que “a padronização nos permite comparar dados quando diferentes unidades de medidas foram usadas”. Esse procedimento ajuda na melhor apresentação do *gráfico de superfície de respostas*, por exemplo, uma vez que, para sua concepção, é necessária a multiplicação de termos combinativos e, com os valores originais, os resultados apresentados no gráfico podem atrapalhar e até distorcer a interpretação da superfície (Shanock et al., 2010).

### 5.3 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES

Com a validade e a confiabilidade atestadas para as escalas, é apresentada uma análise descritiva (ver Tabela 4), já com as escalas reduzidas a valores médios (ou seja, padronizadas), juntamente com as outras variáveis do modelo. Nesta apresentação, cada variável é seguida de sua média, desvio padrão e são apresentados os dados estatísticos de assimetria (sendo aceitáveis quando dentro do intervalo de -3 a +3) e curtose (sendo aceitáveis quando dentro do intervalo de -10 a +10), conforme discutido na seção de análise inicial dos dados. Esse procedimento é realizado para pressupor normalidade da amostra. Os dados de controle são excluídos dessa análise.

Analisando as médias calculadas para as variáveis latentes, destaca-se que a amostra de 117 vendedores FLE apresenta um nível considerável de *RSO*, *RSC* e *VBS* (todos próximos de 5, numa escala medida de 1 a 7,  $M_{RSO} = 5,40$ ,  $M_{RSC} = 5,16$  e  $M_{VBS} = 5,38$ ). O CE apresentou uma média próxima ao valor central entre o mínimo e o máximo ( $M_{CE} = 3,17$ ). A média de *meta21* foi próxima de +12% ( $M_{meta21} = 12,02$ ), enquanto a média de *effic* foi próxima à 6 ( $M_{effic} = 6,11$ ), quando no máximo poderia atingir 10 (portanto, mais da metade dos atendimentos se tornam vendas).

**Tabela 4.** Medidas descritas das variáveis latentes

	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Responsabilidade sentida para com a organização ( <i>RSO</i> )	5,40	1,00	-0,99	0,75
Responsabilidade sentida para com o cliente ( <i>RSC</i> )	5,16	1,22	-0,74	-0,27
Venda baseada em Valor ( <i>VBS</i> )	5,38	0,81	-0,09	-0,60
Comprometimento com a estratégia ( <i>CE</i> )	3,17	1,30	0,51	0,24
Participação na meta (de 2021) ( <i>meta21</i> )	12,02	12,45	-0,27	-0,96
Eficiência em vendas ( <i>effic</i> )	6,11	1,98	-0,18	-0,84

Analisando as médias calculadas para as variáveis latentes escalares (*RSC*, *RSO* e *VBS*) e não escalares (*CE*), observou-se que os vendedores se declaram, a um nível bastante considerável, responsáveis tanto para com organização quanto para com os clientes, desenvolvendo comportamentos de vendas baseadas em valor, mas também comprometidos com a estratégia organizacional. Este fato serviria como um indício inicial para propor e reafirmar que está inerente ao serviço prestado pelos vendedores o conflito nas ações e no atendimento das demandas (Morden, 1989; Bradford & Weitz, 2009; Laurence et al., 2021). Por mais que a estratégia de coleta tenha buscado minimizar os efeitos da desejabilidade social (se utilizando de escalas já contemplada em estudos anteriores e de renome; e ainda propondo uma métrica diferente para a variável *CE*, por exemplo, para operacionalização do autorrelato), ela pode ainda ter conduzido algumas respostas. Provavelmente, as métricas utilizadas, principalmente àquela para medir *CE*, contribuirão para trabalhos futuros que tenham preocupação semelhante.

Na análise de resultados, em primeiro momento, as variáveis foram submetidas ao teste de correlação bivariada de Pearson (Tabela 5), isto é, correlação bivariada entre as variáveis de +1 a -1. Assim, portanto, essa análise verifica as variáveis, quando tomadas duas a duas (Field, 2020), como se relacionam (positiva ou negativamente) e qual sua intensidade, indicando uma tendência para a relação entre as variáveis. Significância relevante para as ciências sociais, de acordo com Field (2020), é abaixo de 5% (0.05 ou .05), ou seja, com o resultado do teste de significância com o valor abaixo de 0,05, a probabilidade de a relação estar errada (*versus* certa) é inferior (*versus* superior) a 5% (*versus* 95%).

Nesse sentido, analisando as variáveis duas a duas, é possível inferir que, dadas as significâncias, quanto maior (*versus* menor) a idade (*age*), maior (*versus* menor) a experiência em vendas (*xp*) ( $r = 0,557$ ), bem como o tempo de empresa (*tenure*) ( $r = 0,378$ ) e assim também se dá em relação ao tempo com a mesma gerência (*timeg*) ( $r = 0,331$ ) e em relação à rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*) ( $r = 0,237$ ). Ou seja, a correlação entre a idade e

essas variáveis são positivas e significativas. Índícios fornecidos por esse teste de correlação também nos permitem evidenciar a relação entre a idade (*age*) e comportamento de venda baseado em valor (*VBS*). Assim, com uma correlação positiva e significativa ( $r = 0,221$ ), podemos considerar que, quanto mais velho (*versus* mais novo) o vendedor, mais (*versus* menos) orientado para vendas baseadas em valor.

As correlações entre experiência em vendas (*xp*) ( $r_{tenure} = 0,610$ ,  $r_{turnover} = 0,559$ ,  $r_{timeg} = 0,376$ ), tempo de empresa (*tenure*) ( $r_{turnover} = 0,282$ ,  $r_{timeg} = 0,625$ ), rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*) ( $r_{timeg} = 0,219$ ) e tempo com a mesma gerência (*timeg*) são positivas e significativas, apontando que quanto maior o valor de qualquer uma delas, será maior o valor da outra.

O teste de correlação de Pearson também mostrou uma relação significativa e negativa entre a rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*) e a responsabilidade sentida para com a organização (*RSO*) ( $r = -0,295$ ), evidenciando que quanto mais (*versus* menos) o vendedor troca de organização menos (*versus* mais) ele sente responsabilidade para com a organização. Outra correlação evidenciada foi do tempo com a mesma gerência (*timeg*) e a responsabilidade sentida para com o cliente (*RSC*) ( $r = 0,203$ ). Nesse caso, a relação significativa e positiva apresenta sinais de que quanto maior (*versus* menor) o tempo sob a mesma subordinação gerencial, o vendedor tende a aumentar (*versus* diminuir) sua orientação para com o cliente e suas demandas.

O teste também sinalizou que a responsabilidade sentida para com a organização (*RSO*) se correlaciona positivamente e significativamente com o comportamento de venda baseado em valor (*VBS*) ( $r = 0,365$ ) e com o comprometimento com a estratégia (*CE*) ( $r = 0,215$ ). Isso indicaria que mesmo orientado pelas diretrizes organizacionais, ou seja, com uma alta responsabilidade sentida pela organização, o vendedor iria ao encontro de uma venda baseada em valor para o cliente e também, conseqüentemente, ao encontro de um comprometimento com as estratégias organizacionais. A correlação significativa e positiva apresentada pela responsabilidade sentida para com o cliente (*RSC*) no comportamento de venda baseado em valor (*VBS*) ( $r = 0,404$ ) ajuda a promover evidências para explicar a hipótese H2. Tendo o resultado apresentado anteriormente da correlação de *RSO* em *VBS*, juntamente com a correlação de *RSC* em *VBS*, um sinal de convergência é visualizado.

Embora não significativo, mas com um uma correlação negativa, o valor de *RSC* em *CE* ( $r = -0,152$ ) também ajudaria a explicar a hipótese H3, já que, nessa situação, *RSC* se correlaciona negativamente com *CE* enquanto *RSO* se correlaciona positivamente com *CE*, colaborando para corroborar essa hipótese de divergência.

Outras duas correlações evidenciadas pelo teste foram do comportamento de venda baseado em valor (*VBS*) ( $r = 0,247$ ) e do comprometimento com a estratégia (*CE*) ( $r = 0,248$ ) na participação na meta de 2021 (*meta21*). Essas relações significativas e positivas indicam que tanto *VBS* quanto *CE* são importantes para a composição do resultado em *meta21*.

As variáveis sexo (*sex*), escolaridade (*scholarity*) e eficiência em vendas (*effic*) não apresentaram correlações significativas.

**Tabela 5.** Coeficientes de correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 <i>Sex</i>	1												
2 <i>Age</i>	-,078	1											
3 <i>scholarity</i>	,025	,001	1										
4 <i>Xp</i>	-,027	<b>,557**</b>	-,066	1									
5 <i>Tenure</i>	-,010	<b>,378**</b>	-,001	<b>,610**</b>	1								
6 <i>turnover</i>	-,108	<b>,331**</b>	,017	<b>,559**</b>	<b>,282**</b>	1							
7 <i>Timeg</i>	-,053	<b>,237*</b>	-,047	<b>,376**</b>	<b>,625**</b>	<b>,219*</b>	1						
8 <i>RSO</i>	,079	-,023	,126	-,064	-,117	<b>-,295**</b>	-,087	1					
9 <i>RSC</i>	-,031	,097	-,108	,157	,105	-,165	<b>,203*</b>	-,014	1				
10 <i>VBS</i>	,087	<b>,221*</b>	,003	,156	,073	-,125	,008	<b>,365**</b>	<b>,404**</b>	1			
11 <i>CE</i>	-,079	-,067	,065	-,072	-,014	-,075	,050	<b>,215*</b>	-,152	,000	1		
12 <i>meta21</i>	-,044	-,005	-,020	,072	,152	-,057	-,024	,120	,052	<b>,247**</b>	<b>,248**</b>	1	
13 <i>effic</i>	-,053	-,038	-,168	-,008	,105	-,054	-,035	-,037	-,152	,082	,053	-,029	1

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$ . *Sex* = Sexo; *Age* = Idade; *scholarity* = Escolaridade; *Xp* = Experiência em vendas; *Tenure* = Tempo de empresa; *Turnover* = Número de empresas que trabalhou; *Timeg* = Tempo sob supervisão da gerência; *RSO* = Responsabilidade Sentida para a Organização; *RSC* = Responsabilidade Sentida para o Cliente; *VBS* = Venda Baseada em Valor; *CE* = Comprometimento do vendedor com a estratégia; *Meta21* = Percentual da meta de vendas atingindo no ano de 2021; *Effic* = Eficiência subjetiva em vendas.

Apesar do teste de correlação de Pearson já apresentar alguns indícios, ele sozinho não é capaz de comprovar ou rejeitar as hipóteses sugeridas. Portanto, para ajudar a entender e explicar esses efeitos e testar as hipóteses propostas, cinco modelos de regressão foram criados conforme modelo teórico proposto. Desses modelos, dois procuraram testar a convergência de *RSO* e *RSC* em *CE* e em *VBS* (que serão apresentadas também na *análise de superfície de resposta*), enquanto outros três testaram o efeito de *CE* em *desempenho em vendas* e *VBS* em *desempenho em vendas* (lembrando que essa variável é composta por uma medida objetiva, que corresponde ao *meta21*; e uma medida subjetiva, que corresponde a *effic*).

Além dos valores padronizados e reduzidos à médias, antes de realizar as regressões, seguindo orientações conforme Gabler et al. (2017) e Shanock et al. (2010), foram calculados e tabulados termos multiplicativos e quadráticos (que correspondem à  $RSO^2$ ,  $RSO \times RSC$ ,  $RSC^2$ ).

Eles são fundamentais para projetar a superfície de resposta. A significância relevante para os erros continua sendo considerada abaixo de 5% (0.05 ou .05).

**Tabela 6.** Resultados da Regressão Polinomial e da Análise da Superfície de Resposta

Saída = $\beta_0 + \beta_1(RSO) + \beta_2(RSC) + \beta_3(RSO^2) + \beta_4(RSO \times RSC) + \beta_5(RSC^2) + e$		
Constructo	Comprometimento com a estratégia (CE)	Venda Baseada em Valor (VBS)
Constante	0,062 (0,407)	-0,136 (0,343)
<i>RSO</i>	<b>0,264 (0,123)*</b>	<b>0,312 (0,104)**</b>
<i>RSC</i>	-0,140 (0,121)	<b>0,509 (0,102)**</b>
<i>RSO<sup>2</sup></i>	0,005 (0,080)	-0,071 (0,068)
<i>RSO x RSC</i>	-0,165 (0,117)	-0,078 (0,099)
<i>RSC<sup>2</sup></i>	0,035 (0,090)	0,108 (0,076)
<i>sex</i>	-0,246 (0,226)	0,194 (0,191)
<i>age</i>	-0,040 (0,112)	<b>0,204 (0,094)*</b>
<i>scholarity</i>	0,030 (0,115)	-0,018 (0,097)
<i>Xp</i>	-0,013 (0,156)	0,041 (0,132)
<i>tenure</i>	-0,039 (0,143)	0,049 (0,121)
<i>turn</i>	-0,038 (0,129)	-0,015 (0,108)
<i>timeg</i>	0,132 (0,121)	-0,149 (0,102)
<i>R<sup>2</sup></i>	0,124	0,377**
<i>R<sup>2</sup> ajustado</i>	0,023	0,305
Testes de Superfície		
<i>a<sub>1</sub></i>	0,12 (0,17)	<b>0,82 (0,15)**</b>
<i>a<sub>2</sub></i>	-0,13 (0,17)	-0,04 (0,14)
<i>a<sub>3</sub></i>	<b>0,40 (0,17)*</b>	-0,20 (0,15)
<i>a<sub>4</sub></i>	0,21 (0,17)	0,11 (0,14)

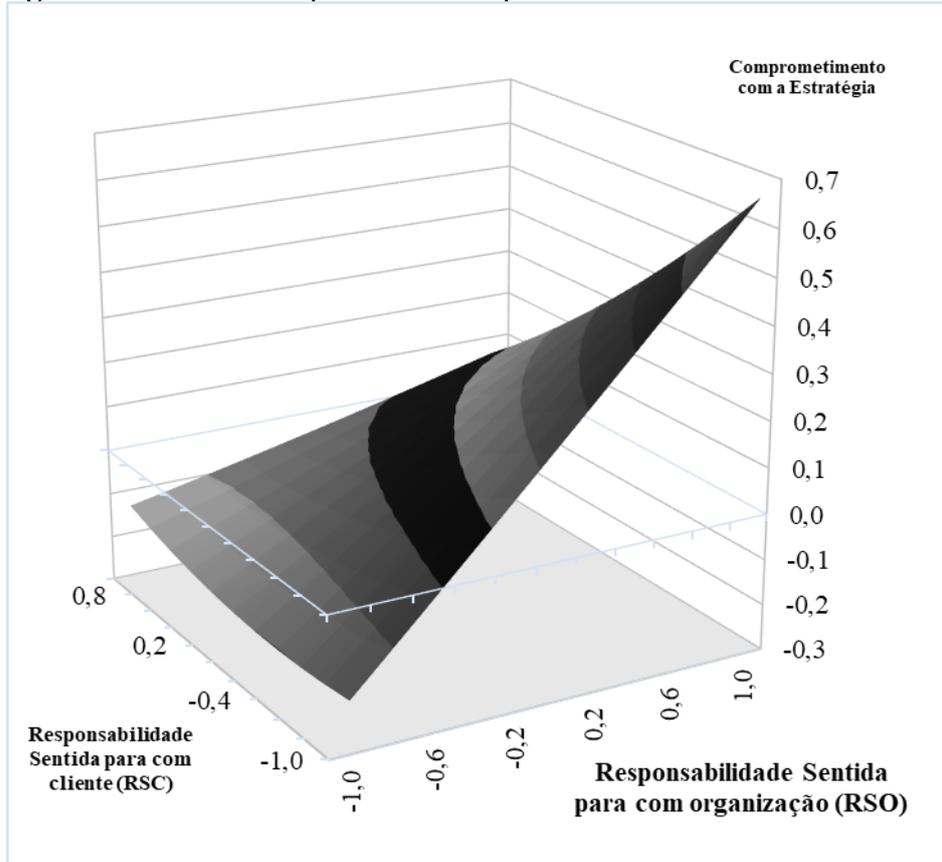
Observação. N = 117. Valor para testes de superfície:  $a_1 = b_1 + b_2$ ;  $a_2 = b_3 + b_4 + b_5$ ;  $a_3 = b_1 - b_2$ ; e  $a_4 = b_3 - b_4 + b_5$ , onde  $a_1$  = inclinação da linha de convergência (Se o valor for positivo, a variável de resultado aumenta à medida que as variáveis predictoras aumentam. Se o valor for negativo, a variável de resultado diminui à medida que as variáveis de previsão aumentam);  $a_2$  = curvatura da linha de convergência (valor significativo representa uma relação não linear tal que um  $a_2$  positivo sugere uma superfície convexa e um negativo  $a_2$  sugere uma superfície côncava ao longo da linha de convergência);  $a_3$  = inclinação da linha de divergência (um valor positivo significativo indica que a variável de resultado é maior quando  $X > Y$  e vice-versa. Um valor negativo significativo indica que a variável de resultado é maior quando  $Y > X$  e vice-versa); e  $a_4$  = curvatura da linha de divergência (valor significativo representa uma relação não linear tal que um  $a_4$  positivo sugere uma superfície convexa [os resultados aumentam mais acentuadamente com o grau de discrepância entre X e Y aumenta] e um  $a_4$  negativo sugere uma superfície côncava [os resultados diminuem mais acentuadamente conforme o grau de discrepância entre X e Y aumenta]) (adaptado de Gabler et al., 2017).

\* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$

A seguir são apresentados os gráficos de superfície de resposta, bem como as explicações/intepretação das linhas de simetria e assimetria, procurando testar e corroborar (ou

não) as hipóteses propostas no modelo teórico. As superfícies de resposta na Figura 2 e 3 ilustram o nível da variável dependente (na Figura 2, comprometimento com a estratégia (*CE*); e na Figura 3, comportamento de venda baseada em valor (*VBS*)) na superfície de resposta quando são combinadas duas variáveis independentes (responsabilidade sentida para com a organização (*RSO*) [*X*] e responsabilidade sentida para com o cliente (*RSC*) [*Y*]).

**Figura 2.** Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de *RSO* e *RSC* em *CE*

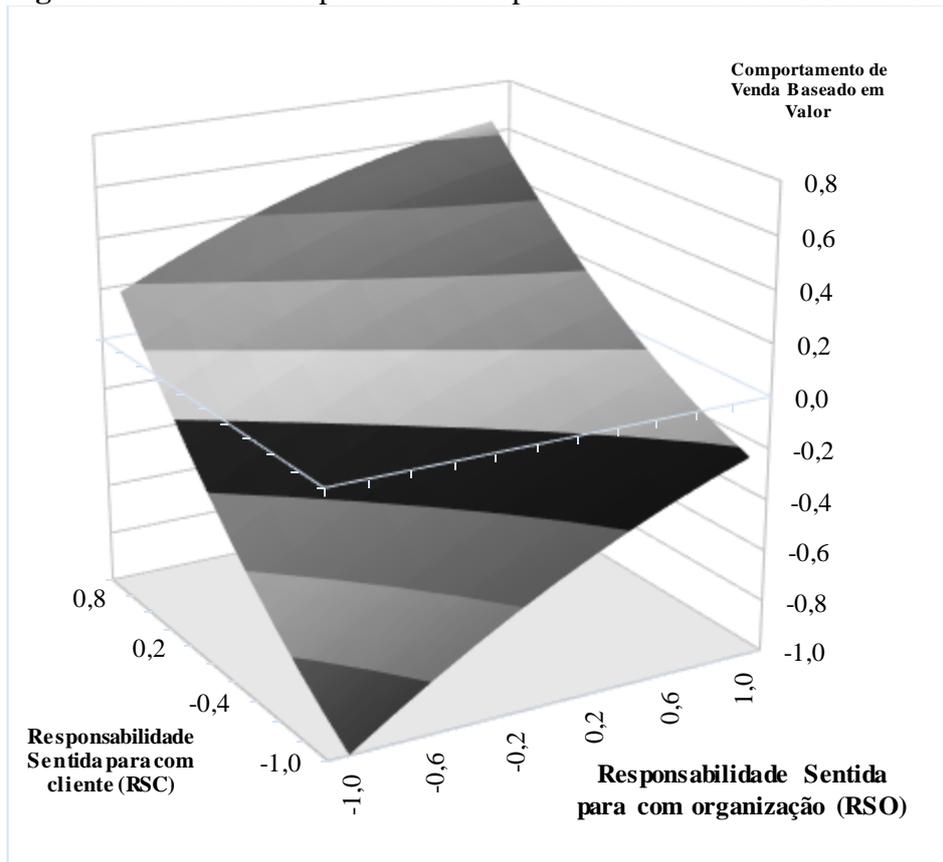


Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Shanock et al. (2010)

A análise de superfície de resposta dos efeitos de *RSO* e *RSC* em *CE* procurou testar as hipóteses de convergência H1 e de divergência H3. Nessa análise, o valor de  $R^2$  para *CE* (ver Tabela 6) é baixo e não é significativo. Conforme a Figura 2, a linha de simetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação  $a_1$  e do coeficiente de curvatura  $a_2$  presentes na Tabela 6, para quando  $X = Y$ ) reporta que quando os valores de *RSO* e *RSC* são altos, o comprometimento com a estratégia (*CE*) aumenta, mas não de forma significativa para colaborar com a hipótese H1 e, portanto, a hipótese H1 de convergência não foi corroborada. Já a linha de assimetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação  $a_3$  e do coeficiente de curvatura  $a_4$  presentes na Tabela 6,

para quando  $X = -Y$ ) reporta que quando os valores de *RSO* são altos e *RSC* são baixos, o comprometimento com a estratégia (*CE*) aumenta colaborando para suportar a hipótese H3. No entanto, quando os valores de *RSO* são baixos e os valores de *RSC* são altos, o comprometimento com a estratégia também é prejudicado.

**Figura 3.** Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de *RSO* e *RSC* em *VBS*



Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Shanock et al. (2010)

A análise de superfície de resposta dos efeitos de *RSO* e *RSC* em *VBS* procurou testar as hipóteses de convergência H2 e de divergência H4. Nessa análise, o valor de  $R^2$  para *VBS* é melhor e significativo (ver Tabela 6), se comparado com o  $R^2$  dos efeitos de *RSO* e *RSC* em *CE*. Conforme a Figura 3, a linha de simetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação  $a_1$  e do coeficiente de curvatura  $a_2$  presentes na Tabela 6, para quando  $X = Y$ ) reporta que quando os valores de *RSO* e *RSC* são altos, o comportamento de venda baseada em valor aumenta (*VBS*), colaborando para suportar a hipótese H2. Assim, os resultados apresentados indicam que H2 é válida e corrobora com a hipótese de convergência (ainda que o efeito de *RSC* em *VBS* seja maior, quando comparado com o efeito de *RSO* em *VBS*). A linha de assimetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do

coeficiente de inclinação  $a_3$  e do coeficiente de curvatura  $a_4$  presentes na Tabela 6, para quando  $X = -Y$ ) reporta que quando os valores de  $RSO$  são altos e  $RSC$  são baixos, o comportamento de venda baseada em valor é prejudicado, rejeitando a hipótese H4, ou seja, não corrobora para essa hipótese de divergência.

Em relação às covariáveis, a idade também apresenta um efeito significativo em VBS, indicando que quanto mais velho (*versus* mais novo), o comportamento de venda baseada em valor aumenta (VBS) é maior (*versus* menor).

Com intuito de testar as hipóteses relacionadas ao desempenho em vendas (H5a e H5b), foi operacionalizada uma regressão linear (Tabela 7), incluindo as variáveis de controle, para validar os efeitos de  $CE$  e  $VBS$  no *desempenho em vendas* (compreendido como a variável objetiva  $meta21$  e a variável  $effic$ , que correspondem, respectivamente, ao percentual da meta atingida pelo vendedor em 2021 e à quantidade de atendimentos que o vendedor consegue converter em vendas num cenário de 10 atendimentos).

**Tabela 7.** Coeficientes da regressão linear em  $meta21$ ,  $effic$  e  $effic\_empresa$

	<i>meta21</i>		<i>effic</i>		<i>effic_empresa</i>	
	Beta ( $\beta$ )	<i>t</i> Valor	Beta ( $\beta$ )	<i>t</i> Valor	Beta ( $\beta$ )	<i>t</i> Valor
<b>Variáveis de Controle</b>						
<i>sex</i>	-0,064	-0,722	-0,068	-0,727	-0,079	-0,847
<i>age</i>	-0,115	-1,066	-0,070	-0,619	-0,105	-0,935
<i>scholarity</i>	-0,043	-0,490	-0,186	<b>-1,985*</b>	-0,180	<b>-1,959†</b>
<i>xp</i>	0,013	0,094	-0,111	-0,739	-0,033	-0,223
<i>tenure</i>	0,310	<b>2,338*</b>	0,308	<b>2,199*</b>	0,277	<b>2,005*</b>
<i>turnover</i>	-0,024	-0,219	0,002	-0,021	-0,76	-0,656
<i>timeg</i>	-0,210	<b>-1,858†</b>	-0,185	-1,551	-0,191	-1,625
<b>Efeitos de Primeira Ordem</b>						
$CE$ (H5a)	0,251	<b>2,836**</b>	0,060	0,642	0,034	0,364
$VBS$ (H5b)	0,252	<b>2,689**</b>	0,100	1,006	0,177	<b>1,819†</b>
$R^2$	0,183		0,088		0,114	
$R^2$ Ajustado	0,114		0,012		0,040	

Beta ( $\beta$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,10$

O  $R^2$  resultante da regressão linear de *CE* e *VBS* em *meta21*, foi considerado baixo e não significativo ( $R^2 = 0,183$ ). Embora o  $R^2$  tenha sido considerado baixo, o teste apontou a influência significativa do controle *tenure* sob *meta21* ( $p < 0,05$ ), o que indica que quanto mais tempo de empresa, maior o desempenho em vendas alçado pelo vendedor. Esse alcance da meta pode se dado com mais facilidade pelos vendedores mais velhos de organização, por conta do conhecimento adquirido com o tempo dos mecanismos de controle da organização, da cultura organizacional e da carteira mais consolidada de clientes, por exemplo. O tempo sob supervisão do gerente (*timeg*) apresentou  $p < 0,10$ , o que ajudaria atestar que, com efeito significativo a 90%, o tempo maior com a gerência, produz um *meta21* também maior. A regressão linear também confirmou as hipóteses H5a e H5b. O teste apresentou valores significativos que corroboraram para atestar os efeitos das variáveis preditoras *CE* ( $B = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ) e *VBS* ( $B = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ) no desempenho em vendas (*meta21*).

Mesmo com as hipóteses H5a e H5b suportadas, o teste adicional, por meio da regressão linear, verificou os efeitos, incluindo as variáveis controles, de *CE* e *VBS* em *effic*. O  $R^2$  resultante dessa regressão foi considerado baixo e não significativo ( $R^2 = 0,088$ ). Além do  $R^2$  baixo, o teste não ajudou a explicar os efeitos de *CE* e *VBS* em *effic*, já que as variáveis preditoras principais (*CE* e *VBS*) não apresentaram significância considerada aceitável ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ), não colaborando para explicar as hipóteses H5a e H5b. Apesar desse fato, as variáveis *scholarity* e *tenure* apresentaram significância considerada aceitável ( $p < 0,05$ ), indicando a relação e importância da escolaridade e do tempo de empresa para a conversão de atendimentos em vendas, ou seja, quanto maior (*versus* menor) o nível de escolaridade, maior (*versus* menor) a capacidade do vendedor em converter atendimentos em vendas. Essa mesma relação é validada para o tempo de empresa.

Observando os dados do primeiro teste (*CE* e *VBS* em *meta21*, com dados fornecidos pela empresa) e os dados do segundo teste (*CE* e *VBS* em *effic*, com dados fornecidos pelo vendedor), é possível inferir, por exemplo, que os dados fornecidos pelo vendedor podem conflitar com as informações repassadas pela empresa. Procurando observar a possibilidade do segundo teste colaborar com a validação das hipóteses H5a e H5b, a padronização dos valores (via *z-score*) foi alterada de forma que a média e o desvio padrão (parâmetros base para esse procedimento) fossem calculados e aplicados apenas para respondentes da mesma empresa, fazendo com que, por exemplo, a dificuldade (*versus* facilidade) de vender um determinado produto ou serviço ficasse restrita aos parâmetros do mercado ao qual cada organização estava inserida.

Essa operacionalização e posterior teste de regressão linear, incluindo as variáveis controles, de *CE* e *VBS* em *effic\_empresa*, continuou não contribuindo para explicar os efeitos de *CE* e *VBS* em *effic\_empresa*, já que as variáveis preditoras principais (*CE* e *VBS*) continuaram não apresentando significância considerada aceitável ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). No entanto, diferente do teste de regressão anterior, essa operacionalização possibilitou a concepção de um  $R^2$  um pouco melhor ( $R^2 = 0,114$ ), além de possibilitar apuração de um efeito significativo a 90% (ou seja,  $p < 0,10$ ) da variável preditora *VBS* sob *effic\_empresa*, possibilitando inferir, com 90% de certeza, que um comportamento maior (*versus* menor) de venda baseado em valor (*VBS*) influencia no aumento (*versus* decréscimo) da taxa de conversão de atendimentos em vendas.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo ocorreu em um momento muito singular para maioria da sociedade: no meio de uma pandemia (do COVID-19) que impossibilitava uma coleta presencial de dados (por conta de o principal vetor de transmissão da doença ser o contato pessoal). Como ferramenta de coleta, a plataforma *online* do *Google Forms* possibilitou a estruturação de um formulário que foi disponibilizado em um link compartilhado e facilitou a autoaplicação. O contato com os gerentes facilitou esse compartilhamento dentro das organizações. Sem ferramentas como essa, o estudo, com certeza, seria prejudicado. Essa mesma plataforma, por conta da programação realizada em cada questão, possibilitou a inexistência de *missing values*, o que tornou a amostragem mais completa, pelo menos a nível de preenchimento dos dados.

Observando os resultados apresentados, diante das hipóteses propostas, algumas discussões, tanto teóricas quanto empíricas, são passíveis de realização a respeito da responsabilidade sentida pelos vendedores e sua influência em ações orientadas isoladamente para organização ou para cliente (quando tida de forma divergente); bem como a influência conjunta ou convergente de ações orientadas para organização e para o cliente. Como um construto ainda complexo e difuso (Hall & Ferris, 2011), os resultados apresentados têm sua importância e nos ajudam a explorar um pouco melhor as relações entre outras variáveis e as responsabilidades sentidas (sejam RSC e RSO analisadas em conjunto ou separadamente), bem como as relações dessas responsabilidades com o CE, a VBS e, por consequência, o desempenho geral em vendas e essas outras variáveis.

### 6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS

Uma primeira evidência fornecida por essa pesquisa mostra que a convergência da responsabilidade sentida para a empresa e a responsabilidade sentida para a organização aumentam o comportamento de venda baseada em valor enquanto a divergência aumenta o comprometimento do vendedor com a estratégia da organização. Esses achados indicam que quando existe convergência entre as responsabilidades altas (*versus* baixas) (tanto para com o cliente como para com a organização), o comportamento de venda baseado em valor é igualmente alto. Contudo, a convergência entre RSO e RSC não impactou no comprometimento do vendedor com a estratégia, mas a divergência teve impacto. Assim, nosso estudo fornece evidência que apoia o efeito positivo da divergência de RSO e RSC (quando RSO é alto e RSC é baixo) no comprometimento com a estratégia. Esses resultados mostram que a

responsabilidade sentida para múltiplas fontes (i.e.; cliente e organização) podem gerar resultados distintos, quando a variável dependente focal se altera. Desse modo, a presente pesquisa avança na teoria da responsabilidade sentida (Hall et al., 2017), por mostrar que em algumas situações (e.g., venda baseada em valor) é melhor que a responsabilidade sentida para múltiplas fontes sejam convergentes, mas em outras situações (comprometimento do vendedor com a estratégia da organização) é melhor que a responsabilidade sentida para múltiplas fontes sejam divergentes.

Adicionalmente, essa pesquisa aponta que tanto o comprometimento com a estratégia quanto o comportamento de vendas baseada em valor aumentam o desempenho em vendas. Esses resultados adicionam evidências empíricas para estudos anteriores na área de vendas (Hayati et al., 2018; Inyang et al., 2018; Terho et al., 2015). Conforme destacado por Chawla et al. (2020), embora a literatura de vendas tenha consolidado os resultados de inúmeros fatores determinantes das vendas, é importante que pesquisadores continuem avançando no conhecimento de novos construtos que ajudem a explicar o desempenho em vendas.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O estudo contribui gerencialmente para caracterizar a *RSO* e a *RSC*, possibilitando a operacionalização de técnicas que levem ao melhor desempenho do funcionário nas organizações. Quando incrementa o saber acerca da responsabilidade sentida e como ela é notada pelos vendedores, a pesquisa possibilita as organizações se desenvolverem para diminuir o conflito no papel do vendedor, de maneira que ele possa melhor performar e reconhecer os verdadeiros nortes que devem orientá-los, como, por exemplo, os objetivos estratégicos e táticos da organização, quando e o quanto eles devem refletir em suas ações. Atender aos objetivos organizacionais também compreende atender ao cliente e, portanto, operacionalizar tais objetivos também poderia englobar a satisfação do cliente.

A pesquisa foi capaz de mostrar como a *RSO* e a *RSC* podem influenciar no comprometimento do vendedor com a estratégia da empresa e no comportamento de venda baseada em valor. Mostrou também que a *RSO* e a *RSC* até podem ser operacionalizadas juntas, mas que seus resultados se apresentam mais significativos quando reportados em vendas baseadas em valor, ou seja, àquelas que trata as demandas do cliente como principais objetivos a alcançar. Quando os objetivos organizacionais são os mais relevantes, como por exemplo o comprometimento com a estratégia organizacional, possuir *RSO* mais elevado em relação a *RSC* culminam na facilitação do cumprimento dos objetivos organizacionais. No entanto, cabe

salientar que tanto o comprometimento com a estratégia quanto a orientação para uma venda baseada em valor podem influenciar positivamente em medidas de desempenho em vendas.

As análises aqui operacionalizadas e apresentadas podem ajudar na promoção de *insights* acerca do relacionamento vendedor/ organização / cliente, além de colaborarem para o esclarecimento do aspecto positivo ou negativo da responsabilidade nos variados aspectos, bem como sua relação com outras variáveis como idade e tempo de empresa e mesmo gerente, por exemplo. O modelo teórico proposto pode servir de orientação, no caso da identificação de conflitos no papel dos vendedores e suas responsabilidades.

### 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora não operacionalizados na presente pesquisa, Hall et al. (2017), assim como em estudos anteriores (e.g., Doney & Armstrong, 1995) e posteriores (e.g., Casenave & Klarmann, 2020), também argumentam que o conceito de responsabilidade perpassa fortemente os papéis desempenhados e a confiança neles desenvolvida, sugerindo que ambos (papéis e confiança) compõem a estrutura ou correspondem à caminhos para alcançar a responsabilidade. Para os autores a expectativa e aceitação compartilhadas acerca de um papel, no âmbito organizacional, vêm a influenciar o comportamento e, conseqüentemente, o sentimento de responsabilidade. Da mesma forma, uma confiança mais elevada nas relações ou nos encontros comerciais, por exemplo, significa uma legitimação da responsabilidade percebida entre os atores, que passam a exigir menos da imposição de responsabilidades (sendo elas, formais ou informais). Provavelmente essa seria uma lacuna e sugestão para pesquisas futuras que possibilitaria ainda mais o avanço no saber acerca da responsabilidade sentida e seus aspectos.

## 7. REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, S. K., & Pourmasoudi, M. (2021). The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-24. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-021-00803-0>
- Ahearne, M., & Lam, S. K. (2022). Sales force performance: a typology and future research priorities. *Handbook of Business-to-Business Marketing*, 451-472.
- Bradford, K. D., & Weitz, B. A. (2009). Salespersons' management of conflict in buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 25-42.
- Casenave, E., & Klarmann, M. (2020). The accountability paradox: How holding marketers accountable hinders alignment with short-term marketing goals. *Journal of Business Research*, 112, 95-108.
- Celik, K. (2013). The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213.
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A. R. L. (2020) *O controle da desejabilidade social via diferentes formatos de resposta: Avaliação da tríade sombria*. (Tese de Doutorado). Campinas: Universidade São Francisco.
- Doney, P. M., & Armstrong, G. M. (1995). Effects of accountability on symbolic information search and information analysis by organizational buyers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 57-65.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Faia, V. S., Negreiros, L. F., & Vieira, V. A. (2019). *Polynomial Regression and Response Surface Analysis using SPSS*. Publisher: Autor.
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando SPSS*. Porto Alegre: Penso.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379-392.
- Guimarães, T. A., Gomes, A. O., Correia, P. M. A. R., Oliveira, I., & Piazzentin, T. (2017). Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juizes: as percepções de juizes portugueses. *Revista de Administração Pública*, 51, 927-946.
- Hall, A. T. (2005). *Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences*. The Florida State University.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
- Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). The accountability lens: A new way to view management issues. *Business Horizons*, 50(5), 405-413.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.

- 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.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: A social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631.
- Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., & Frink, D. (2007). Political skill as a moderator of the felt accountability–job performance relationship: longitudinal convergence of mediated moderation results. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239.
- Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 873–919). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K.M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108.
- Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1074-1086.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Jolson, M. A. (1999). When salespeople fail: Assessing blame. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 19-26.
- Judd, Charles M., & McClelland, Gary H. (1989) *Data analysis: A model comparison approach*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lawrence, J. M., Crecelius, A. T., Scheer, L. K., & Lam, S. K. (2019). When it pays to have a friend on the inside: contingent effects of buyer advocacy on B2B suppliers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 837-857.
- Lawrence, J. M., Scheer, L. K., Crecelius, A. T., & Lam, S. K. (2021). Salesperson Dual Agency in Price Negotiations. *Journal of Marketing*, 85(2), 89-109.
- Leach, M. P., Liu, A. H., Pullins, E. B., & Wang, S. (2021). Advocates and adversaries: examining the role of supplier advocacy on customer reacquisition. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-14. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2021.1919521>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- McAmis, G., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2015). Salesperson directive modification intention: a conceptualization and empirical validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 203-220.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.
- Morden, M. J. (1989). The Salesperson: Clerk, Con Man, or Professional?. *Business and Professional Ethics Journal*, 8(1), 3-23.
- Mullins, R., & Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 188-205.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.

- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Pedhazur, E. J.; & Schmelkin, Liora P. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. New Jersey: Erlbaum
- Phillips, J. J.; Phillips, P. P. & Smith, K. (2016) *Accountability in human resource management*. Routledge.
- Rich, G. A., Bommer, W. H., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Sordi, J. O. (2017). *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*, 1. ed. Editora Saraiva.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, V. A., de Negreiros, L. F., Agnihotri, R., & Bakeshloo, K. A. (2021). Perceptual differences regarding leadership between the store manager and employees and its impact on frontline sales performance: A research note. *Journal of Retailing*, 97(3), 347-358.
- Vieira, V. A., Faia, V. D. S., Gabler, C. B., & Cardoso, R. N. (2020). The impact of intuition and deliberation on acquisition-retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual-Process and Uni-Process Models. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 56-69.
- Vieira, V. A., Jones, E., Faia, V. D. S., Silva, J. D. D., & Negreiros, L. F. D. (2022). The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-22.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.



3. Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas no trabalho \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

4. A alta administração me responsabiliza por todas as minhas decisões \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

5. Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso da alta administração \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

6. O sucesso da empresa em que eu trabalho depende das funções que eu desempenho \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

7. Colegas de trabalho, subordinados e chefes examinam de perto meus esforços no trabalho de vendas \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Relação com os clientes

Nessa seção, responda como você se sente em relação aos clientes que você atende.

Sua resposta deve ser de 1 até 7.

Sendo 1 = Discordo totalmente até 7 = Concordo totalmente.

8. Sou muito responsável por minhas ações com meus clientes \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

9. Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas para meus clientes \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

10. Os meus clientes me responsabilizam por todas as minhas decisões \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

11. Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso dos meus clientes \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

12. O sucesso dos meus clientes depende dos produtos e serviços que eu comercializo \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

13. Os clientes examinam de perto meus esforços no trabalho de vendas \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Rotina do vendedor

Nessa seção, responda como é sua rotina no trabalho de vendas.

14. Eu trabalho com os clientes para descobrir o que é necessário para melhorar seu desempenho \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

15. Eu me concentro em melhorar proativamente o desempenho dos negócios de meus clientes \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

16. Eu uso uma abordagem de venda baseada em valor \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

17. Demonstro ativamente aos meus clientes o impacto financeiro de trabalhar conosco \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

18. Com base no profundo conhecimento dos negócios de meus clientes, mostro como nossas ofertas irão melhorar seu desempenho \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

19. Eu trabalho para melhorar os resultados financeiros de meus clientes \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

20. Eu me concentro na identificação de oportunidades para melhorar os lucros dos negócios dos clientes \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

Estratégias da organização

21. Abaixo estão descritos os objetivos estratégicos da organização que você trabalha. Por gentileza, informe em ordem \* quais são as prioridades estratégicas da empresa.

Lembre-se: Apenas uma resposta por linha e por coluna.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1° lugar	2° lugar	3° lugar	4° lugar
<b>Faturamento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rentabilidade</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Share de mercado</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Satisfação do cliente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Abaixo são descritas diversas prioridades táticas de vendas. Marque até quatro prioridades que você acredita serem \* mais importantes na empresa que você trabalha.

Marque todas que se aplicam.

- Atendimento ao cliente
- Prospecção de novos clientes
- Portfólio de produto
- Atendimento pós-vendas
- Apresentação dos produtos
- Cobertura da região
- Solução de reclamações de clientes
- Introdução de novos produtos
- Segmentação de clientes

#### Informações de desempenho

23. Qual foi o percentual de crescimento (ou declínio) das suas vendas comparando o ano de 2020 com o ano de 2021? \* (por exemplo -8%)

Caso tenha ocorrido um declínio, informe o valor com um sinal negativo antes do número, por exemplo: -15%.

\_\_\_\_\_

24. Aproximadamente, de cada 10 clientes atendidos/abordados, quantos deles você consegue converter em venda efetiva? (Responder em quantidade/número).

\_\_\_\_\_

#### Perfil

25. Gênero \*

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

26. Idade \*

---

27. Escolaridade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós Graduação

28. Há quanto tempo trabalha na área de vendas? (em anos). Caso queira dar o tempo em meses, favor especificar ao escrever a resposta. \*

---

29. Há quanto tempo trabalha vendendo produtos dessa empresa? (em anos). Caso queira dar o tempo em meses, favor especificar ao escrever a resposta. \*

---

30. Qual o número de empresas você trabalhou anteriormente vendendo produtos similares ao da empresa atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Mais do que 5

31. Há quanto tempo você está subordinado ao seu gerente atual? (em anos). Caso queira dar o tempo em meses, favor especificar ao escrever a resposta. \*

---

32. Nome completo \*

Obs: Favor responder com o nome completo para que o pesquisador possa controlar quem ainda falta responder ao questionário. As respostas vão direto para o pesquisador. Em momento nenhum os dados individuais serão revelados.

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## Apêndice B. Medidas descritivas das variáveis

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Assimetria	Curtose
<i>rso1</i>	1,00	7,00	5,26	1,48	5,00	5,00	-0,71	0,00
<i>rso2</i>	1,00	7,00	5,40	1,26	6,00	6,00	-0,80	0,50
<i>rso3</i>	1,00	7,00	5,36	1,40	6,00	6,00	-0,74	-0,06
<i>rso4</i>	3,00	7,00	5,45	1,31	6,00	6,00	-0,52	-0,83
<i>rso5</i>	1,00	7,00	5,37	1,49	6,00	6,00	-0,79	0,00
<i>rso6</i>	1,00	7,00	5,58	1,24	6,00	6,00	-0,87	0,65
<i>rsc1</i>	1,00	7,00	5,19	1,40	5,00	5,00	-0,55	-0,21
<i>rsc2</i>	1,00	7,00	5,35	1,65	6,00	6,00	-1,18	0,71
<i>rsc3</i>	1,00	7,00	5,23	1,55	6,00	6,00	-0,78	-0,06
<i>rsc4</i>	1,00	7,00	5,12	1,47	5,00	5,00	-0,70	0,22
<i>rsc5</i>	1,00	7,00	5,12	1,72	6,00	7,00	-0,77	-0,32
<i>rsc6</i>	1,00	7,00	4,96	1,60	5,00	5,00	-0,87	0,29
<i>vbs1</i>	2,00	7,00	5,31	1,37	6,00	6,00	-0,43	-0,82
<i>vbs2</i>	3,00	7,00	5,56	1,22	6,00	6,00	-0,59	-0,52
<i>vbs3</i>	3,00	7,00	5,23	1,30	5,00	6,00	-0,27	-1,00
<i>vbs4</i>	2,00	7,00	5,44	1,21	6,00	6,00	-0,60	-0,20
<i>vbs5</i>	2,00	7,00	5,44	1,24	5,00	5,00	-0,55	-0,15
<i>vbs6</i>	1,00	7,00	5,30	1,35	6,00	6,00	-0,65	-0,05
<i>vbs7</i>	2,00	7,00	5,41	1,34	6,00	6,00	-0,51	-0,84
<i>ce</i>	0,00	6,47	3,17	1,29	3,01	2,73	0,50	0,24
<i>meta21</i>	-15,00	35,00	12,02	12,39	14,00	10,00	-0,27	-0,96
<i>effic</i>	2,00	9,00	6,11	1,97	6,00	6,00	-0,18	-0,84
<i>age</i>	19,00	49,00	36,27	6,52	36,00	32,00	-0,02	-0,52
<i>xp</i>	1,00	28,00	7,96	5,33	7,00	4,00	1,18	1,40
<i>tenure</i>	1,00	14,80	4,87	2,91	4,00	3,00	0,95	0,70
<i>turnover</i>	0,00	5,00	2,12	1,88	2,00	0,00	0,25	-1,43
<i>timeg</i>	0,50	10,00	3,40	2,15	3,00	3,00	1,29	1,83

Nota: As medidas descritivas não se aplicam às variáveis categóricas *sex* e *scholarity*.