


<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	<p>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941</p>	

**JULIANO DOMINGUES DA SILVA**

**EFEITOS MODERADORES DO SISTEMA DE CONTROLE E DO ESTILO DE  
LIDERANÇA NA RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DO VENDEDOR E  
DESEMPENHO COM VENDAS**

**MARINGÁ**

**2015**

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941	

**JULIANO DOMINGUES DA SILVA**

**EFEITOS MODERADORES DO SISTEMA DE CONTROLE E DO ESTILO DE  
LIDERANÇA NA RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DO VENDEDOR E  
DESEMPENHO COM VENDAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

**MARINGÁ**

**2015**

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

S586e Silva, Juliano Domingues da  
Efeitos moderadores do sistema de controle e do  
estilo de liderança na relação entre comportamento  
do vendedor e desempenho com vendas / Juliano  
Domingues da Silva. -- Maringá, 2015.  
105 f. : il., figs., tabs. + Apêndice

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Departamento de Administração, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, 2015.

1. Vendas - Sistema de controle. 2. Liderança -  
Vendas. 3. Comportamento vendedor - Aprendizagem. 4.  
Comportamento vendedor - Resultado. 5. Comportamento  
vendedor - Esforço. I. Vieira, Valter Afonso,  
orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro  
de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de  
Administração. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.81  
MN-002003

JULIANO DOMINGUES DA SILVA

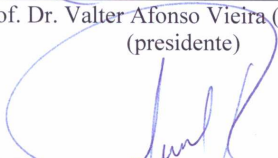
**EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE E DO ESTILO DE  
LIDERANÇA NA RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO DO VENDEDOR E  
DESEMPENHO COM VENDAS**

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

Aprovada em 14 de ABRIL de 2015



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira (PPA-UEM)  
(presidente)



Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin (PUC-RS)  
(membro convidado)



Profª. Drª. Olga Maria Coutinho Pépece (PPA-UEM)  
(membro)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha mãe **Elisa Domingues** e meu padrasto **Pedro da Silva**, que, mesmo diante das dificuldades, sempre priorizaram minha educação. Minha mãe sempre batalhou para que eu tivesse uma vida digna, e não poderia estar concluindo essa etapa sem ela. Agradeço aos pais de minha esposa **José Mário** e **Tereza**, que sempre me acolheram nos momentos de estudo e procrastinação. Ao meu cunhado **Samuel** e meu sobrinho **Solano**, que compartilham momentos de carinho e diversão. Dedico esse trabalho à minha esposa, **Solange Loch**, que sempre me apoiou em tudo o que precisei nessa caminhada. Foi ela que me incentivou e sempre foi compreensiva nos momentos em que eu estava ausente. Enfim, agradeço à minha família e, em especial, à minha esposa, que tenho imenso amor e carinho.

Agradeço à Deus por me conceder paciência e entusiasmo para sempre seguir em frente. Agradeço a todos os meus amigos que me deram apoio, especialmente a **Silvana Loch**, que contribuiu para a minha caminhada e à minha amiga e aluna **Carla**, que contribuiu imensamente para a coleta de dados. Agradeço à todos os amigos que fiz no mestrado, especialmente ao **Valter Faia**, que, com gentileza e solidariedade, me auxiliou em todo o processo de amadurecimento no mestrado, nas parcerias para produção de artigos e análises quantitativas, sem contar as estadias e almoço em sua casa.

Agradeço à todos os professores do PPA que contribuíram para minha formação acadêmica, aos professores **Francisco** e **Olga**, que me ajudaram a amadurecer a pesquisa, tanto nas disciplinas de seminários quanto na banca de qualificação do projeto. Agradeço de forma especial à professora **Elisa**, que, com seus famigerados *papers*, me fez despertar para a ciência. Agradeço ao professor **Marcelo Gattermann Perin**, por aceitar o convite para a banca de defesa dessa dissertação.

E, por fim, agradeço especialmente ao professor **Valter Afonso Vieira**, pela orientação competente, amizade, incentivo, por todo o conhecimento transmitido abertamente, por sua disponibilidade e dedicação, e por todo o apoio à consecução desta dissertação.

## RESUMO

Na atividade de vendas, o vendedor enfrenta múltiplos desafios e demandas para alcançar o desempenho. Para alinhar os objetivos dos vendedores aos objetivos organizacionais, as empresas implantam sistemas de controle de vendas. Essa pesquisa propõe e testa empiricamente o papel moderador do sistema de controle da força de vendas e dos estilos de liderança sobre as relações entre o comportamento do vendedor e desempenho com vendas. As hipóteses criadas consideram que o comportamento do vendedor (orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço) tem impacto no desempenho. O modelo proposto também considera que as relações entre o comportamento dos vendedores e desempenho são moderadas pelo sistema de controle, que por sua vez, são moderadas pelos estilos de liderança (transformacional e transacional). Um levantamento foi realizado com 184 vendedores de veículos e motocicletas e 62 respectivos gerentes de vendas. Foram realizadas análises de regressão linear múltipla e análise multinível. Os resultados indicam que orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço se relacionam positivamente com o desempenho em vendas. Também constatou-se que sistema de controle por comportamento amplifica e sistema de controle por resultado enfraquece a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho. A hipótese de que o sistema de controle modera a relação entre orientação para resultado e desempenho não foi confirmada. A suposição de que sistema de controle por resultado aumenta e sistema de controle por comportamento enfraquece a relação entre esforço e desempenho foi suportada parcialmente, pois os achados demonstram que ambos os tipos de sistemas de controle aumentam a relação. Os resultados também indicam que os estilos de liderança transformacional ou transacional têm um impacto maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por comportamento. Por fim, os achados demonstram que o estilo de liderança transacional tem um impacto maior na relação entre orientação para resultado e desempenho quando o sistema de controle é por resultado. Para a relação entre sistema de controle e esforço sobre desempenho, não se identificou efeito moderador dos estilos de liderança, contudo, na análise adicional, verificou-se que tanto os líderes transformacionais quanto transacionais impactam na relação entre esforço e desempenho.

**Palavras-chave:** Sistema de controle de vendas; Estilo de liderança, Orientação para aprendizagem; Orientação para resultado; Esforço.

## ABSTRACT

In sales activity, the salesperson faces multiple challenges and demands to achieve performance. To align the salesperson goals to organizational goals, organizations deploy sales control systems. This research proposes and tests empirically the moderating role of sales force control system and leadership styles about relationship between salesperson behavior and sales performance. The hypotheses developed consider that the salesperson behavior (learning orientation, performance orientation and effort) impact on performance. The proposed model also considers that relations between the salesperson behavior and performance are moderated by control system, that on the other hand, are moderated by leadership styles (transformational and transactional). Survey was conducted with 184 salesperson of car and motorcycles and 62 respective sales manager. Multiple linear regression analysis and multilevel analysis were performed. The results indicate that learning orientation, performance orientation and effort was positively related with sales performance. It was also found that behavior control system increases and outcome control system weakens the relationship between learning orientation and performance. The hypothesis that control system moderates the relationship between performance orientation and performance was not confirmed. The assumption that outcome control system increases and behavior control system weakens the relationship between effort and performance was partially supported, because findings confirm that both types control systems increase the relationship. The results also indicate that transformational or transactional leadership styles have a greater impact on relationship between learning orientation and performance when has behavior control system. Lastly, the findings show that transactional leadership style has a greater impact on relationship between performance orientation and performance when has outcome control system. To relationship between control system and effort about performance, was not identified moderating effect of leadership styles, however, the additional analysis, it was found that transformational and transactional leaders impact on the relationship between effort and performance.

**Keywords:** Sales control system; Leadership style; Learning orientation; Performance orientation; Effort.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Continuum dos dois sistemas de controle .....	18
Figura 2: Modelo conceitual proposto do papel moderador do sistema de controle.....	30
Figura 3: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho .....	63
Figura 4: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre orientação para resultado e desempenho.....	65
Figura 5: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre esforço e desempenho .....	66
Figura 6: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para aprendizagem, sistema de controle e desempenho .....	71
Figura 7: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para aprendizagem, sistema de controle e desempenho .....	73
Figura 8: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para resultado, sistema de controle e desempenho.....	74
Figura 9: Efeito moderador da liderança transformacional na relação entre esforço e desempenho .....	78
Figura 10: Efeito moderador da liderança transacional na relação entre esforço e desempenho .....	80



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição da Amostra.....	53
Tabela 2: Confiabilidade Composta, Variância Extraída Média e quadrado das correlações das variáveis.....	55
Tabela 3: Medidas descritivas dos construtos .....	56
Tabela 4: Coeficientes de correlação de Pearson das variáveis latentes do nível 1 .....	58
Tabela 5: Coeficientes de correlação de Pearson das variáveis latentes do nível 2 .....	59
Tabela 6: Coeficientes de regressão linear .....	61
Tabela 7: Coeficientes da regressão linear multinível.....	69
Tabela 8: Coeficientes da regressão linear multinível da análise adicional .....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.2 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 SISTEMA DE CONTROLE DA FORÇA DE VENDAS .....	16
<b>2.1.1 Sistema de controle por comportamento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Sistema de controle por resultado.....</b>	<b>21</b>
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	22
<b>2.2.1 Liderança Transformacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Liderança Transacional.....</b>	<b>24</b>
2.3 COMPORTAMENTO DO VENDEDOR.....	25
<b>2.3.1 Orientação para a aprendizagem .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Orientação para o resultado.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3 Esforço.....</b>	<b>27</b>
<b>3 MODELO CONCEITUAL.....</b>	<b>30</b>
3.1 EFEITOS DIRETOS .....	31
3.2 EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE.....	33
3.3 EFEITO MODERADOR DA LIDERANÇA .....	38
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	44
4.2 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS .....	45
4.3 PROCEDIMENTOS .....	49
4.4 ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL.....	50
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
5.1 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS.....	53
5.2 TESTE DAS HIPÓTESES .....	56
5.3 TESTES DAS HIPÓTESES DA ANÁLISE MULTINÍVEL.....	67
5.4 ANÁLISE ADICIONAL DO EFEITO MODERADOR DO ESTILO DE LIDERANÇA .....	76
<b>6 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>81</b>
6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS .....	81
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	87
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	89
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O controle é um assunto importante e, por consequência, bastante pesquisado na área de gestão e organizações. No meio acadêmico, desde os estudos clássicos (Anderson & Oliver, 1987), até pesquisas atuais (Miao & Evans, 2013), o controle se constitui um pilar dos estudos organizacionais como função atrelada à eficiência e eficácia de uma empresa. Desse modo, o controle é objeto de estudo de diversas áreas da administração. Essa pesquisa concebê o controle como um mecanismo que procura assegurar a cooperação e o direcionamento dos membros de uma organização (Martins, 2013; Vieira, Silva, Berbet & Faia, 2015).

No âmbito do marketing, especificamente na área da gestão de vendas, preconiza-se o controle como um sistema que busca alinhar os objetivos dos vendedores aos objetivos organizacionais (Anderson & Oliver, 1987). Um dos intuitos desse mecanismo é diminuir os riscos e incertezas inerentes às atividades de vendas e alcançar o desempenho, como exemplo, a opção por contratar equipe de vendas própria ou terceirizar a atividade por meio de representantes comerciais (Anderson, 2008).

**Sistema de controle da força de vendas** é conceituado como um conjunto de procedimentos adotados por uma organização para monitorar, organizar, dirigir, avaliar e compensar os vendedores (Anderson & Oliver, 1987), se caracterizando como um processo que busca alinhar os objetivos dos vendedores para trabalhar em direção aos objetivos da empresa (Jaworski, 1988) influenciando vários elementos do planejamento e da organização estratégica da força de vendas, como a definição de quotas, desenho de territórios, modos de governança, programas de motivação e remuneração, etc. Ademais, esse sistema pode ajudar a gestão a alcançar múltiplos e heterogêneos objetivos de curto e longo prazo que requerem diferentes ferramentas ou ações ao longo do tempo (Darmon & Martin, 2011).

Paralela à essa discussão, mas também importante para compreender o controle, há as pesquisas sobre liderança, que englobam temas como supervisão, motivação e *feedbacks* da gerência sobre os vendedores. No âmbito de vendas, Mackenzie, Podsokoff & Rich (2001) propuseram uma distinção dos **estilos de liderança** em gestão, sendo: transformacional e transacional. O primeiro estilo transforma e dá foco ao produto final da venda, sendo o lucro e a satisfação do cliente. O segundo estilo busca a transação e seu modo de proceder, focando aspectos de punição e prêmios em cada etapa da venda. Schmitz, Lee e Lilien (2014), aplicando ambos os estilos, demonstram o papel moderador da liderança transformacional e

liderança transacional na relação entre a intenção do vendedor de adotar os portfólios de produtos e seu desempenho com vendas cruzadas.

Os estilos de liderança são conjuntos de comportamentos dos líderes, deliberados ou não, que impactam nas respostas comportamentais e atitudinais dos subordinados (Avolio, Weichu, Koh & Bhathia, 2005; Maciel & Nascimento, 2013) e, conseqüentemente, no desempenho. Desse modo, além do sistema de controle (política de gestão) e do estilo de liderança (comportamento do líder), as ações comportamentais de um vendedor no ambiente de trabalho são fatores para serem considerados nas pesquisas sobre o efeito do controle no desempenho com vendas.

O comportamento do vendedor inerente ao ambiente de vendas, ao longo do tempo, foram apresentados um extenso conjunto de fatores que podem alavancar o desempenho em vendas, conforme apresentado em meta-análises de Churchill *et al.* (1985) e Verbeke, Dietz e Verwaal (2011). Dentre os comportamentos do vendedor, as orientações para aprendizagem e resultado do vendedor e esforço em vendas recebem atenção recente na literatura de vendas (por exemplo, Ahearne, Rapp, Hughes & Jindal, 2010; Rodrigues, Coelho & Souza, 2015), devido à influência que os mesmos recebem em relação aos estímulos do controle da empresa e do comportamento do líder.

Estudos da literatura de vendas apresentam resultados empíricos consistentes sobre **sistemas de controle da força de vendas** (Onyemah & Anderson, 2009; Mallin & Pullins, 2009; Miao & Evans, 2013; 2014), **estilos de liderança** (Mackenzie *et al.*, 2001; Chuang, Judge & Liaw, 2012; Shannahan, Bush & Shannahan, 2013; Schmitz *et al.*, 2014) e **comportamentos do vendedor** (Saxe & Weitz, 1982; Kohli, Shervani & Challagalla, 1998; Sujan & Weitz, 1986; Donassolo & Mattos, 2012).

Estudos que levam em conta o impacto desses construtos de forma concomitante no desempenho foi realizado por Ahearne *et al.*, (2010), no qual apresentam evidências do efeito moderador do **sistema de controle** e do esforço do vendedor sobre a percepção do cliente acerca de um novo produto, demonstrando que sistemas de controle que focam no comportamento enfraquecem a relação entre o esforço e a percepção do cliente, por reduzir o grau de adaptabilidade do vendedor. Quanto ao papel **moderador dos estilos de liderança nos comportamentos do vendedor**, Schmitz *et al.* (2014) investigaram o papel moderador da liderança transformacional e liderança transacional na relação entre a intenção do vendedor de adotar os portfólios de produtos e seu desempenho com vendas cruzadas. Schmitz *et al.* (2014) demonstram que o estilo de liderança transformacional amplifica a relação entre a adoção do portfólio de produtos e o desempenho com vendas cruzadas dos vendedores, já a

liderança transacional enfraquece a relação. Panagopoulos e Avlonitis (2010) demonstram que o estilo de liderança transformacional modera de forma positiva a adoção de estratégias de vendas como o desenvolvimento de relações com clientes, ações de segmentação e uso de múltiplos canais de vendas.

Diante do contexto apresentado, essa pesquisa procura apresentar evidências empíricas que consideram os efeitos moderadores dos sistemas de controle de vendas e dos estilos de liderança (nível contextual) na relação entre as ações comportamentais dos vendedores no ambiente de vendas (nível individual) e o desempenho em vendas. Dessa forma, a primeira contribuição desse estudo é examinar o papel moderador que os sistemas de controles de vendas exercem nas relações entre as ações comportamentais do vendedor e o desempenho. A segunda contribuição é apresentar evidências empíricas do papel das orientações comportamentais do vendedor (orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço) sobre o desempenho de vendas. A última contribuição é explorar se os estilos de liderança (transformacional e transacional) impactam no efeito moderador dos sistemas de controle sobre a relação entre comportamento do vendedor e desempenho.

## 1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo enfatiza os sistemas de controle da força de vendas, os estilos de liderança dos gerentes, o comportamento dos vendedores e o desempenho com vendas. Portanto, duas unidades de análises são estudadas: vendedores e gerentes.

Assume-se o sistema de controle da força de vendas preconizado por Anderson e Oliver (1987), que consiste em um mecanismo que a empresa adota para alinhar os objetivos dos vendedores aos da empresa, isto é, controlar as ações dos vendedores, por meio de regras, monitoramento, avaliação e remuneração. Os estilos de liderança escolhidos para análise dessa pesquisa são: liderança transacional e liderança transformacional. Optou-se por essa escolha, pois a liderança transacional é pautada por um comportamento tradicional do líder, assemelhado a uma liderança autocrática, enquanto a liderança transformacional, agrupa diversos comportamentos dos líderes, como o carisma, o incentivo à criatividade e foco em relações de proximidade com o subordinado (Grant, 2012). Dessa forma, tanto a liderança transacional quanto a liderança transformacional contemplam estilos heterogêneos, ampliando o escopo da pesquisa.

Quanto aos comportamentos dos vendedores inerentes ao ambiente de vendas. Suján, Weitz e Kumar (1994) evidenciaram duas orientações distintas apresentadas pelos

vendedores: aprendizagem e resultado. Vendedores com orientação para aprendizagem têm um forte desejo de melhorar e dominar suas habilidades de vendas e continuamente buscam situações para melhorar a sua competência. Em contraste, os vendedores com foco na orientação para o resultado ponderam o desempenho como um meio para a obtenção de recompensas extrínsecas de outras pessoas (ex. gerentes de vendas).

Kohli *et al.* (1998) destacaram o efeito positivo das orientações para aprendizagem e para resultado no desempenho em vendas, e também identificaram como os mecanismos de gestão influenciam a adoção de uma das orientações por parte do vendedor. Rodrigues e Coelho (2010) também demonstraram como os mecanismos de controle podem levar às orientações do vendedor (comportamento) e desempenho. Como as orientações são antagônicas (cliente  $\times$  resultado), os sistemas de controle atuam de forma diferente, por também serem opostos. Dessa forma, os autores argumentam que mecanismo de controle baseado em resultados, quer sejam formais ou informais, são melhores preditores à orientação para o resultado. Ao contrário, mecanismos de controle baseados em comportamento são melhores preditores à orientação para a aprendizagem.

Sujan e Weitz (1986) evidenciaram os antecedentes de outros dois comportamentos do vendedor: trabalho inteligente (aspecto de raciocínio e pensamento) e trabalho duro (aspecto de dedicação e emprego de atenção). Sujan *et al.* (1994), Holmes e Srivastava (2002) e Rapp, Ahearne, Mathieum e Schillewaert (2006) confirmaram a hipótese de que ambos os comportamentos de tipo de trabalho aumentam o desempenho em vendas. Posteriormente, Donassolo e Matos (2012) evidenciaram que trabalho duro e trabalho inteligente são duas dimensões do construto esforço em vendas, que tem impacto positivo e significativo no desempenho do vendedor. Portanto, nota-se um interesse crescente na literatura de vendas para desvendar, sob diversas perspectivas teóricas, como o comportamento do vendedor impacta no desempenho de vendas. Nas subseções a seguir, apresentam-se as bases teóricas inerentes aos comportamentos previstos no escopo desse estudo.

Desse modo, propõe-se testar empiricamente como os sistemas de controle da força de vendas, no formato de *continuum* entre sistema de controle baseado em comportamento e sistema de controle baseado em resultado (Anderson & Oliver, 1987), moderam as diversas relações entre orientações de comportamento do vendedor (orientação para a aprendizagem, orientação para o resultado e esforço em vendas) e o desempenho com vendas, e se os estilos de liderança transformacional e transacional (Mackenzie *et al.*, 2001) impactam nessas relações. Portanto, diante da contextualização e lacunas inerentes ao tema da pesquisa, apresenta-se o seguinte problema: **Quais são os papéis moderadores do sistema de controle**

## **da força de vendas e do estilo de liderança nas relações entre comportamento do vendedor e desempenho com vendas?**

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### **1.2.2 Objetivo Geral**

a) Propor e testar um modelo conceitual do papel moderador do sistema de controle da força de vendas e dos estilos de liderança sobre as relações entre o comportamento do vendedor e desempenho com vendas.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as associações das relações entre os comportamentos do vendedor (orientação para a aprendizagem, orientação para o resultado e esforço) sobre o desempenho de vendas.
- Identificar o papel moderador dos sistemas de controle sobre as relações de comportamento do vendedor e desempenho de vendas.
- Identificar o impacto dos estilos de liderança (liderança transformacional e liderança transacional) na relação de moderação do sistema de controle sobre as relações de comportamento do vendedor e desempenho de vendas.
- Examinar o impacto das variáveis de controle relacionadas ao perfil e experiência dos vendedores e tamanho da empresa sobre o desempenho.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos. O primeiro, já apresentado, contém a introdução, justificativa e lacunas na literatura de vendas, bem como delimitação do estudo e o respectivo problema de pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta os argumentos propostos para o desenvolvimento do estudo. No terceiro capítulo são evidenciados os argumentos e as respectivas hipóteses, bem como a construção do modelo teórico. O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, detalhando a pesquisa. O quinto capítulo apresenta o estudo empírico realizado, contendo a apresentação dos resultados da análise. O sexto capítulo apresenta as considerações finais, as

contribuições quanto ao modelo teórico, as implicações gerenciais, as limitações e sugestões para estudos futuros.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do tema proposto. Especificamente, os conceitos discutidos são: de sistema de controle da força de vendas, caracterização dos sistemas de controle baseados em comportamento e resultado; o conceito e a caracterização dos estilos de liderança (liderança transformacional e liderança transacional) e, por fim, a caracterização das orientações do comportamento do vendedor (orientação para aprendizagem, orientação para o resultado e esforço).

### 2.1 SISTEMA DE CONTROLE DA FORÇA DE VENDAS

A discussão sobre o controle da força de vendas tem início com o estudo de Walker, Churchill e Ford (1979), no qual abordam o controle de gestão subjacente à discussão sobre supervisão e motivação e identificam o controle como uma parte importante da responsabilidade da gestão da força de vendas. A conceituação desses autores também aborda o efeito do ambiente externo e as construções organizacionais sobre controle, bem como os efeitos do controle sobre os resultados do vendedor.

Após este ponto de partida, Anderson e Oliver (1987) elaboram os pressupostos teóricos para o controle no ambiente de vendas, com o objetivo de formular proposições relativas às consequências dos sistemas de controle da força de vendas tanto para a organização quanto para os vendedores. John e Reve (2010) destacaram que a partir dos esforços de Anderson e Oliver (1987) iniciou-se um campo de pesquisa promissor que desencadeou uma série de estudos empíricos no campo de vendas que procuraram desvendar as implicações das várias filosofias de controle para forças de vendas.

Ressalta-se que há outras linhas de discussão sobre sistemas de controles que convergem com a pesquisa de Anderson e Oliver (1987). Jaworski (1988) explora os sistemas de controles formais e informais no ambiente organizacional, seus antecedentes relacionados ao ambiente externo à organização e seus consequentes nas ações comportamentais da equipe de vendas.

Apesar da relevância das pesquisas de Jaworski (1988) e Walker, Churchill, e Ford (1979) para a temática, nesta pesquisa, em razão da delimitação do escopo, optou-se por não examinar sistemas informais e o impacto do ambiente externo na gestão dos sistemas de controle, assim, a condução dessa pesquisa restringe-se a perspectiva de Anderson e Oliver (1987). Optou-se por essa escolha em função da dificuldade de mensurar aspectos do

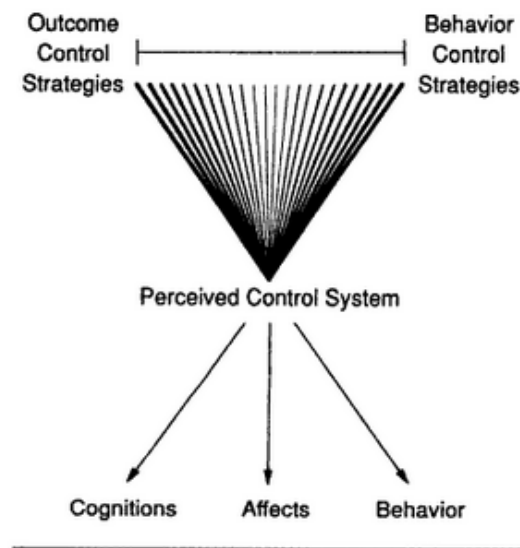
ambiente informal e do ambiente externo. Sistemas informais são formados por regras e valores compartilhados por cada grupo, desse modo, surge das relações inerentes a cada contexto empresarial, portanto, dificultando a padronização. Fatores do ambiente macroeconômico são relevantes para compreender os sistemas de controle, principalmente em marketing (Leão e Mello, 2010), no entanto, sua mensuração também é dificultada pela heterogeneidade dos ambiente, principalmente num contexto de economia globalizada, dessa forma, diante dos inúmeros aspectos internos que se procura mensurar nessa pesquisa, optou-se por não explorar fatores do ambiente externo.

Anderson e Oliver (1987) argumentam que vender é uma atividade profissional independente e que ocorre no âmbito micro (vendedor-cliente), o que torna a supervisão difícil, fazendo com que a escolha do sistema de controle adequado seja complexa. Weitz (1981) corrobora quando afirma que é extremamente difícil traçar o perfil do que faz um vendedor ser mais eficaz que o outro, tornando a ocupação do vendedor de sucesso difícil de prever. Assim, determinar quais *inputs* dos vendedores tornam-se bons *outputs* para a empresa é um desafio para os gestores.

Num esforço para alinhar desempenho e sistema de controles, Anderson e Oliver (1987) apresentaram uma proposição de que cada tipo de sistema de controle poderá apresentar bons resultados se for aplicado no contexto adequado. Nesse sentido, mantendo tudo constante, vendedores sob controle por comportamento serão superiores aos vendedores sob controle por resultado, quando o desempenho é mensurado por *inputs* e processos. Se o desempenho for mensurado por *outputs*, vendedores sob controle por resultado terão um melhor desempenho.

Dessa forma, Oliver e Anderson (1994) argumentam que as políticas e as práticas que compõem os sistemas de controle podem ser colocadas em algum lugar entre sistemas que incentivem os representantes de vendas para colocar o cliente em primeiro lugar, chamado de sistema de controle por resultado, e sistemas que colocam a organização em primeiro lugar, chamados de sistemas de controle por comportamento. A Figura 1 apresenta esse *continuum*. Empresas que dependem de sistemas de controle por resultado são indiferentes à forma como os resultados são obtidos, desde que cumpram determinadas medidas objetivas. Por outro lado, as empresas que dependem de sistemas de controle por comportamento, valorizam como os vendedores fazem as vendas em detrimento do número de vendas realizadas.

**Figura 1: Continuum dos dois sistemas de controle**



Fonte: Oliver e Anderson (1994)

No intuito de lançar luz à discussão sobre qual sistema de controle é mais adequado, Onyemah e Anderson (2009) argumentaram que se a empresa adota um sistema de controle por resultado, a mesma está voltada para o cliente, ou seja, com uma orientação voltada para marketing. Contudo, se a empresa adota um sistema de controle por comportamento, a mesma está voltada para a gestão, ou seja, com uma orientação para o produto. Quando a empresa adota uma de suas políticas voltada para o resultado e outra voltada para o comportamento, está considerando uma incongruência nos sistemas de controle, adotando um formato híbrido (Onyemah & Anderson, 2009).

Destarte, verifica-se que as políticas e práticas que compõem um sistema de controle da força de vendas são categorizadas em oito componentes básicos (Onyemah & Anderson, 2009). Esses componentes refletem os critérios que a empresa precisa determinar para conduzir seus negócios de vendas e, por consequência, determinar se adota um sistema de controle por comportamento, por resultado ou uma combinação dos dois. Dessa forma, o Quadro 1 evidencia em quais elementos são constituídos um sistema de controle da força de vendas e quais as diferenças entre controle por comportamento e por resultados.

**Quadro 1 – Elementos do sistema de controle da força de vendas**

<b>Crítérios</b>	<b>Sistema de controle por resultado - Clientes dão as ordens</b>	<b>Sistema de controle por comportamento - Gerentes dão as ordens</b>
Foco para determinar os critérios de desempenho	Gestores prestam atenção especial aos resultados das diretrizes de bases.	Gestores prestam atenção especial aos métodos utilizados para atingir os resultados.
Número de critérios para mensurar o desempenho	O Gestor avalia o desempenho de um vendedor de acordo com algumas métricas observáveis, principalmente aquelas controladas pelo cliente.	A administração avalia o desempenho de um vendedor subjetivamente, usando muitos critérios.
Grau de intervenção de gestão	Gestores oferecem pouca supervisão. Vendedores tomam as decisões finais.	Gestores oferecem supervisão intensa e tomam as decisões finais.
Frequência de contato	Gerentes e vendedores têm pouco ou nenhum contato.	Gerentes e vendedores estão em contato frequentemente
Grau de monitoramento de gestão	Gestores raramente controlam a sua equipe de vendas.	A administração monitora constantemente sua equipe de vendas.
Treinamento oferecido	Gestores oferecem pouco ou nenhum treinamento.	Gestores oferecem treinamento ostensivamente.
Transparência dos critérios de avaliação	Os critérios de avaliação são transparentes e objetivos	Os critérios de avaliação são subjetivos
Esquema de remuneração	A remuneração de um vendedor é essencialmente variável, com formatos especiais para compensar resultados gerados para cada cliente	A remuneração do vendedor é fixa, com foco em salário e nas avaliações da administração.

Fonte: Adaptado de Onyemah e Anderson (2009)

Deste modo, é possível verificar que o sistema de controle da força de vendas se torna um critério importante para que a organização adote e planeje suas políticas de marketing e, conseqüentemente, de vendas. Nas subseções seguintes, os dois tipos de sistemas de controle serão detalhados.

### **2.1.1 Sistema de controle por comportamento**

O sistema de controle por comportamento é caracterizado por uma política de monitoramento estruturada, na qual os vendedores são avaliados pelas atividades que realizam, capacidades que possuem e resultados que alcançam.

Anderson e Oliver (1987) argumentam que o sistema de controle baseado em comportamento (que monitora estágios individuais no processo) deve apresentar um melhor desempenho em certas situações, a saber: (1) quando a empresa tem impossibilidade de medir os resultados e (2) quando há alta volatilidade no ambiente em conjunto com ativos específicos à transação, por exemplo, quando o produto comercializado é altamente

especializado ou quando os representantes de vendas apresentam uma experiência elevada (John & Reve, 2010).

Dessa forma, diante de inúmeros *inputs*, processos, *outputs* para a gestão de vendas, as organizações adotam sistemas de controle por comportamento quando acreditam que possam determinar quais *inputs* (capacidades) e processos (atividades) geram os melhores resultados. Portanto, as organizações determinam quais *inputs* os vendedores devem possuir e quais processos realizar. Dessa forma, a empresa assume o risco pelo resultado que será alcançado e adota uma compensação fixa (salário) para os vendedores (Anderson & Oliver, 1987).

Nesse contexto, Anderson e Oliver (1987) destacam que o gestor monitora mais o comportamento que o resultado do vendedor. O ambiente possui elevados mecanismos de supervisão (ex. elevado número de relatórios e documentos) e caracteriza-se pela presença de muitos gestores, reduzindo o número de subordinados por gerente, criando relacionamento estrito e constante entre ambos.

Em outras palavras, o controle por comportamento requer um envolvimento ativo entre gerente e vendedor, treinamento, avaliação e recompensa de vendas de acordo com os *inputs* dirigidos ao vendedor pela empresa (ex. número de novos clientes visitados) ao invés de simplesmente concentrarem-se em *outputs* de vendas, tais como superar a quantidade de quota de vendas (Miao & Evans, 2014). Assim, a avaliação dos vendedores é realizada de maneira subjetiva pelos gerentes, devido aos inúmeros comportamentos de vendas existentes.

O sistema de controle por comportamento é mais indicado para incentivar vendedores com comportamentos motivados por fatores intrínsecos ao trabalho de vendas, o que leva o vendedor a sentir prazer na tarefa realizada e motivação para buscar novos desafios (Dyer & Parker, 1975; Miao & Evans, 2014). Isso leva o vendedor a desenvolver um melhor planejamento das vendas, executar abordagens adaptativas e conhecer melhor o produto (Anderson & Oliver, 1987). No entanto, dado o controle estrito, a formalização das atividades e a exigência de capacidades específicas, o sistema de controle por comportamento pode inibir os vendedores de realizarem papéis de sua preferência. Como consequência, pode criar ambiguidade entre o papel que a empresa espera ser realizado e o papel que o vendedor acredita ser melhor para determinada situação de vendas, bem como, conflitos no papel que o cliente espera do vendedor em detrimento do que espera o gerente de vendas (Miao & Evans, 2013).

Oliver e Anderson (1994) destacam que num sistema de controle por comportamento existe uma tolerância da empresa com resultados negativos das vendas por um determinado período, pois o vendedor pode utilizar esse tempo para aprender sobre os procedimentos e os

produtos da empresa. Nesse sentido, a empresa garante a remuneração mesmo em situações de baixo desempenho, pois o vendedor está seguindo as instruções da empresa. Num sistema de controle por resultado ocorre o oposto, pois o vendedor é motivado pelo auto interesse imediato e, portanto, a empresa remunera o vendedor de acordo com comissões proporcionais ao volume de vendas. Oliver e Anderson (1994) sugerem que pessoas com maior aversão ao risco se adaptam melhor ao controle por comportamento, enquanto pessoas com menor aversão ao risco se adaptam melhor ao controle por resultado.

Portanto, nota-se que o sistema de controle por comportamento converge com uma organização que possui domínio do seu ambiente organizacional e tem claramente definido o seu posicionamento em longo prazo. Adquirir conhecimento de quais *inputs* e processos são requeridos no momento da venda e que são mais eficazes se torna uma atividade com elevada complexidade.

### **2.1.2 Sistema de controle por resultado**

Sistema de controle por resultado é o oposto do sistema de controle por comportamento. Nesse tipo de gestão de vendas as empresas não se preocupam com quais *inputs* e processos podem gerar os melhores resultados, mas nos *outputs* gerados pela ação do vendedor, já que em última instância, a ação da venda é uma relação dual entre vendedor e cliente sujeita a interferências das características individuais de ambos (Oliver & Anderson, 1994). Assim, as empresas não estruturam um monitoramento constante e concedem flexibilidade para os vendedores escolherem as atividades de vendas de sua preferência, desde que gerem bons resultados.

Como o gestor monitora mais o resultado final (*output*) do que o comportamento em vendas, esse tipo de sistema de controle pressupõe uma compensação variável (ex. comissões e bônus) concedida por meio de avaliação de medidas de desempenho objetivas, transferindo o risco da empresa para o vendedor. Sendo assim, o controle por resultado utiliza incentivos para recompensar os vendedores com base no seu resultado de vendas (ex. o volume ou quantidade de vendas) com mínimo envolvimento entre gerente e vendedor (Oliver & Anderson, 1994). Dessa forma, esse sistema requer poucos gestores e pouca supervisão de atividades, diminuindo o contato constante entre gerente e vendedor.

O sistema de controle por resultado é mais indicado para incentivar vendedores com comportamentos motivados por fatores extrínsecos ao trabalho de vendas, o que leva o vendedor a buscar compensação pela tarefa realizada. Vendedores extrinsecamente orientados

buscam obter recompensas do ambiente que circunda seu trabalho, usando o trabalho como um meio (Dyer & Parker, 1975; Miao & Evans, 2014), assim, as recompensas levam os vendedores a se dedicarem com mais esforço e obstinação na realização das vendas (Anderson & Oliver, 1987). Cabe destacar também que, dada a liberdade para atuação do vendedor, esse tipo de sistema também pode incentivar a realização de planejamento de vendas e abordagens adaptativas, se o vendedor os julgar mais adequados à situação.

Desse modo, o sistema de controle por resultado é propício para organizações que assumem sua racionalidade limitada e que as suas informações são assimétricas frente a um mercado complexo e altamente competitivo.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Por ser responsável pelo desenvolvimento e pela execução das estratégias organizacionais, os líderes têm que desenvolver e gerenciar os recursos e subordinados de forma ideal, a fim de trazer os melhores resultados para a organização e para os subordinados. Em suma, a liderança eficaz é a causa de vantagem competitiva para qualquer tipo de organização (Avolio *et al.*, 2004). No contexto de vendas, pesquisas examinando comportamentos da supervisão frente a força de vendas e organização pautaram-se amplamente nas teorias de liderança de comportamento organizacional (Mackenzie *et al.*, 2001),

Shannahan *et al.* (2013) enfatizaram que gerentes de vendas são considerados o elo que faz a ligação necessária entre estratégias da empresa e sua execução prática. Como tal, nas pesquisas sobre vendedores, as ações comportamentais intrínsecas ao estilo de liderança do gerente de vendas são muitas vezes uma variável de interesse focal por influenciar o desempenho de vendas (Burns, 1978). Por meio dos estilos de liderança e dos comportamentos de acompanhamento, os gerentes de vendas podem propiciar um contexto em que a personalidade e características pessoais dos vendedores podem ser articuladas para afetar as vendas (Shannahan *et al.*, 2013). Desse modo, tendo em vista que o estilo de liderança pode exercer influência nos comportamentos dos vendedores, inclusive na forma que eles concebem os sistemas de controle, abordam-se nessa pesquisa dois principais estilos de liderança: transacional e transformacional (Burns, 1978).

### 2.2.1 Liderança Transformacional

Supervisores com estilo de liderança transformacional são capazes de alterar as crenças e as atitudes dos seguidores e inspirar os subordinados em seus próprios interesses em paralelo com a melhoria da organização (Burns, 1978). Segundo Burns (1978), a liderança transformacional é baseada em quatro características: inspiração motivacional, influência idealizada, estímulo intelectual e consideração individualizada.

Líderes transformacionais podem inspirar subordinados para fazer mais do que normalmente é esperado (Burns, 1978). Bass (1990) demonstrou que o líder transformacional articula uma visão realista do futuro que pode ser compartilhado, estimula intelectualmente seus seguidores e despende atenção para as diferenças entre os subordinados. Avolio, Waldman e Yammarino (1991) destacaram que o principal componente do tratamento individual é o entendimento de que cada seguidor tem necessidades diferentes e que essas necessidades mudarão ao longo do tempo. Portanto, os líderes transformacionais devem diagnosticar as necessidades de seguidores individuais, a fim de otimizar o potencial individual de cada seguidor.

A possível influência do líder transformacional sobre o vendedor pode ocorrer pela identificação pessoal entre ambos, devido à proximidade estimulada pelo comportamento desse tipo de líder (Schmitz *et al.*, 2014), resultando em efeitos motivacionais e comportamentais, incluindo sentimentos de envolvimento dos seguidores, como comprometimento e pró-atividade (Kark, Shamir & Chen, 2003; Schmitz *et al.*, 2014). O comportamento de liderança transformacional também pode aumentar o desempenho do seguidor, por meio da delegação de responsabilidades e da percepção de empoderamento proporcionada ao liderado, auferindo-lhes sensação de autonomia e competência (Schmitz *et al.*, 2014), bem como incentivar os subordinados a reconhecerem seu trabalho como mais significativo (Grant, 2012). Além disso, a liderança transformacional incentiva a criatividade, levando o vendedor a desenvolver ideias inovadoras que podem ser úteis em ambientes de vendas complexos (Kark, Shamir & Chen 2003).

Desse modo, concebe-se que liderança transformacional pode aumentar a satisfação do trabalho, uma vez que líderes transformacionais se concentram em estabelecer uma meta de longo prazo, enfatizando a visão e inspiração dos subordinados para a realização das tarefas e incentivando-os a assumir uma maior responsabilidade, tanto para o seu desenvolvimento pessoal quanto para o desenvolvimento da organização (Yang & Islam, 2012).



### 2.2.2 Liderança Transacional

Segundo Mackenzie *et al.* (2001), um dos comportamentos do supervisor de vendas mais estudados é o *feedback* do líder, concebido como um fator chave para influenciar o desempenho do vendedor. Devido aos constantes processos de troca estabelecidos quando o gerente fornece *feedback* positivos (ex. reconhecimento pelo bom desempenho) ou negativos (ex. reprovação por falta de esforço) com os vendedores, esse comportamento tem sido reconhecido como um estilo de liderança transacional (Mackenzie *et al.*, 2001).

A liderança transacional é compreendida por uma relação de troca entre o líder e seguidor. Por exemplo, os líderes dão aos seguidores algo que eles querem (ex. aumento de salário) em troca de algo que o líder quer (ex. cumprimento de regras) (Mackenzie *et al.*, 2001). Por isso, o líder transacional geralmente usa a burocracia, a política, o poder e a autoridade para manter o controle, conferindo-lhe um estereótipo de autoritarismo (Bennett, 2009).

No processo de trocas realizado pelo *feedback*, os líderes orientam os seus subordinados, especificando as expectativas e proporcionando orientações detalhadas sobre como realizar as tarefas para alcançar os objetivos (MacKenzie *et al.*, 2001). Em outras palavras, o líder transacional determina o "o quê", "quando" e "onde" das ações dos vendedores (MacKenzie *et al.*, 2001). Desse modo, o líder transacional reduz a incerteza sobre como o subordinado poderá alcançar os objetivos, pois determina o roteiro para os comportamentos de trabalho desejado e o que deve melhorar o desempenho dos subordinados (Schmitz *et al.*, 2014).

A liderança transacional é caracterizada pelos fatores de recompensa contingente e de gestão por exceção (Bass, 1985). Humphreys e Zettel (2011) argumentam que um gestor com alto nível de liderança transacional (ex. mais ativo) emprega um estilo de recompensa contingente (a recompensa está condicionada ao cumprimento de um objetivo combinado previamente entre líder e seguidor), enquanto que a pessoa com baixo nível de liderança transacional (ex. mais passivo) tende a evitar ações corretivas (gerenciamento por exceção), desde que os objetivos sejam cumpridos. Dessa forma, se os seguidores executarem suas tarefas de acordo com a direção dos líderes serão recompensados positivamente pelos seus esforços.

Conforme destacam Schmitz *et al.* (2014), a linha de base da liderança transacional é a recompensa, que pode ser negativa como uma ação punitiva se seguidores deixarem de cumprir o objetivo, ou pode ser positiva, como elogios e reconhecimento se os subordinados

cumprirem com a intenção e direção delegada por um líder e alcançar os objetivos indicados. Assim, a liderança transacional pode reduzir a autonomia na tarefa dos vendedores, que por sua vez reduz a criatividade, impactando no desempenho da tarefa em contextos complexos (Schmitz *et al.*, 2014),

## 2.3 COMPORTAMENTO DO VENDEDOR

O vendedor é caracterizado como a ‘linha de frente’ da empresa, que está em constante relação com o cliente. As ações e atitudes dos vendedores influenciam como o cliente percebe a empresa e o produto. Esta pesquisa procura compreender como o sistema de controle e estilo de liderança impactam na orientação para a aprendizagem, orientação para os resultados e esforço em vendas e o consequente desempenho do vendedor. Para tanto, nas seções a seguir apresenta-se as bases teóricas para cada comportamento presente no escopo desse estudo.

### 2.3.1 Orientação para a aprendizagem

Cron, Baldauf, Leigh e Grossenbacher (2014) destacaram que o conhecimento do vendedor é um recurso de vendas diferenciado que pode exigir um longo tempo de aprendizagem no trabalho, se configurando, portanto, como algo essencial para a empresa. Kohli *et al.* (1998), introduziram a discussão sobre a orientação para o aprendizado do vendedor como um recurso que um vendedor pode transformar em fonte de vantagem competitiva, com potencial para contribuir com resultados de curto e longo prazo, tanto para o vendedor quanto para a empresa.

Vendedores que apresentam orientação para a aprendizagem são predispostos a se motivarem para compreender novas situações (ex. novos produtos ou novos clientes) ou para melhorar suas habilidades para enfrentar novas atividades (Heyman & Dweck, 1992). Chen e Mathieu (2008) argumentam que no processo de aquisição de novas habilidades é exigido do indivíduo um alto nível de recursos cognitivos para aprender e aplicar regras e estratégias em uma nova tarefa e, com a prática, esses indivíduos alcançam uma fase em que é requerido menos recursos cognitivos, chegando a um nível em que a execução da tarefa torna-se quase completamente automática (ex. dirigir um carro em uma rota familiar). Não obstante, pessoas com essa orientação procuram novos desafios, se desmotivando com atividades automáticas.

A habilidade do vendedor com orientação para a aprendizagem não é algo estático, mas um atributo maleável que pode ser desenvolvido de forma contínua por meio do esforço e da experiência (Dweck, 1986). Nesse contexto, os vendedores se engajam com uma postura positiva no processo de vendas, procurando vislumbrar novas formas para atender os clientes de forma efetiva. Sujan *et al.* (1994) destacaram que os vendedores com orientação para a aprendizagem são predispostos à situações que demandem desafios no atendimento ao cliente, tomando como fundamental o anseio pelo crescimento pessoal e pelo sentimento de domínio decorrente de seu trabalho, deixando para segundo plano a preocupação com erros.

VandeWalle (2003) salientou que pessoas que apresentam orientação para a aprendizagem tem como prioridade o desenvolvimento de competências para dominar novas situações e adquirir novas habilidades, portanto, vendedores com esse comportamento procuram melhorar de forma contínua a capacidade de se relacionar de forma efetiva com seus clientes, desenvolvendo comportamentos de adaptabilidade que podem ser utilizados futuramente com base em experiências vividas.

Desse modo, o vendedor com uma orientação para aprendizagem pode se tornar um ativo específico de alta relevância para as estratégias comerciais das empresas, pois apresenta a capacidade de desenvolver conhecimento acerca das necessidades dos clientes, produtos, processos de vendas e informações do mercado, contribuindo para o desempenho organizacional. Essa contribuição pode ocorrer, pois o desenvolvimento da orientação para aprendizagem torna o vendedor mais apropriado para comercializar produtos de alta complexidade.

### **2.3.2 Orientação para o resultado**

A orientação para resultado pode ser assimilada com uma atitude do vendedor frente aos objetivos organizacionais. Chen e Mathieu (2008) destacam que indivíduos com essa orientação procuram demonstrar a sua competência por meio dos resultados alcançados, e não necessariamente pela forma que executa uma tarefa. Assim, vendedores com essa orientação não se preocupam em se aprofundar nos detalhes e nos pormenores dos processos de vendas, apresentando certa resistência para a busca de informações que promovam o seu auto aperfeiçoamento (VandeWalle, 2003). Cabe destacar que esse panorama não necessariamente denota uma ineficiência no desempenho, mas que indivíduos com essa orientação não se preocupam com a essência da tarefa, mas apenas com o resultado proveniente dela.

Assim, quando os resultados oriundos da tarefa são alcançados, os vendedores com essa orientação buscam receber um *feedback* favorável de sua competência em relação à execução da tarefa (Heyman & Dweck, 1992), com a preocupação de demonstrar o valor do resultado para os funcionários do mesmo nível que o rodeiam e para os seus superiores, com um anseio para obter uma avaliação positiva (Harris, Mowen & Brown, 2005).

Silver *et al.* (2006) corroboram com essa visão, ao destacar que os vendedores com orientação para resultado são mais interessados em demonstrar suas habilidades, especialmente em relação aos outros, portanto, demonstrando um interesse maior por valores extrínsecos ao seu trabalho e menos interessado em alguns valores intrínsecos associados com a tarefa.

Pessoas com orientação por resultado são mais resistentes para executar novas abordagens por temor de resultados negativos, levando ao fracasso perante a avaliação de seus pares e de seu gerente (Sujan *et al.*, 1994). Portanto, pessoas com orientação por resultado procuram evidenciar e legitimar se suas habilidades são adequadas, evitando se engajar na busca de novas habilidades, procurando sentenças adequadas e evitando avaliações negativas sobre suas realizações (VandeWalle, 2003). Dessa forma, os vendedores não estão preocupados com o ato de vender em si, mas o resultado objetivo e observável proveniente da ação.

A orientação por resultado descreve um vendedor que apresenta um foco importante para atingir metas organizacionais. E, apesar de políticas de marketing se preocuparem com resultados de longo prazo, normalmente, diretores de empresas precisam apresentar resultados significativos para acionistas e credores, conferindo um importante papel para vendedores com essa capacidade. Além do mais, o vendedor com essa orientação pode atuar como importante instrumento para cumprir metas de produtos com alto nível de resistência por parte dos clientes, como exemplo, produtos que estão no fim de seu ciclo de vida.

### **2.3.3 Esforço**

Ahearne *et al.* (2010) consideram que o vendedor tem mais esforço estratégico e/ou intelectual para vender um produto que ele considere mais difícil. Isso pressupõe que o esforço seja resultado de uma estratégia adaptativa do vendedor. Em consonância, os autores também identificaram que o vendedor se esforça com mais chamadas durante a tarefa para vender os produtos que ele considere mais difícil. Essas duas perspectivas consideram que

esforço é um comportamento que pode ser visto pela perspectiva de trabalho inteligente e de trabalho duro (Sujan & Weitz, 1986).

Donassolo e Matos (2012) consideram o esforço como um construto de segunda ordem composto por quatro dimensões: trabalho duro, trabalho inteligente, aceitação de *feedback* e clareza nos resultados. Para efeito deste trabalho, optou-se por trabalhar apenas com as dimensões de trabalho duro e trabalho inteligente, em razão de que as relações desses comportamentos com o desempenho em vendas apresentam resultados consolidados na literatura, ao passo que os comportamentos de aceitação de *feedback* e clareza nos resultados possuem poucos estudos relacionando-os com o desempenho em vendas. Ahearne *et al.*, (2010), consideram apenas o trabalho inteligente e o trabalho duro como elementos inerentes ao esforço em vendas.

O trabalho duro é mais frequentemente conceituado como o esforço, ou quantidade de tempo gasto na tentativa de alcançar as metas de vendas. Em outras palavras, trabalho duro é conceituado como a “medida do grau de esforço despendido pelos vendedores, sua persistência ao longo do tempo e seu foco em atividades reais de vendas” (Rapp *et al.*, 2006, p. 281). O vendedor que desenvolve o comportamento de trabalho duro é extrinsecamente orientado, assim, está preocupado com o produto de seu trabalho e não com o conteúdo propriamente dito (Sujan, 1986). Dessa forma, o vendedor não se preocupa em refletir sobre qual estratégia é a melhor para cada situação, apenas realiza ações de vendas já testadas que obtiveram êxito para garantir o desempenho, controlando o nível do seu esforço à medida que considera a tarefa simples ou mais difícil. Cabe destacar que o esforço em si é a força ou energia aplicada na atividade de venda (Brown & Peterson, 1994).

O trabalho inteligente consiste nos comportamentos exibidos pelo vendedor focados na adaptação para uma situação de venda, de planejamento e de organização, de forma a usar os esforços de venda de maneira mais eficaz (Rapp *et al.*, 2006). O trabalho inteligente reflete a eficiência na alocação da energia, ou seja, é saber identificar se as atividades que o vendedor vai desempenhar estão alinhadas com os seus objetivos (Sujan, 1986). Ao contrário do trabalho duro, os vendedores que adotam o comportamento de trabalho inteligente apresentam interesse no conteúdo do seu trabalho, concentrando atenção sobre os aspectos sutis de sua tarefa (Sujan, 1986) que podem não ser relevantes para a sua realização imediata. A busca por conhecer e desfrutar do conteúdo da tarefa leva os vendedores a buscar métodos mais criativos para trabalhar (Condry, 1977). Assim, os vendedores intrinsecamente orientados podem ser mais criativos (inteligentes) na medida em que procuram maneiras diferentes e mais adequadas para resolver uma determinada tarefa.

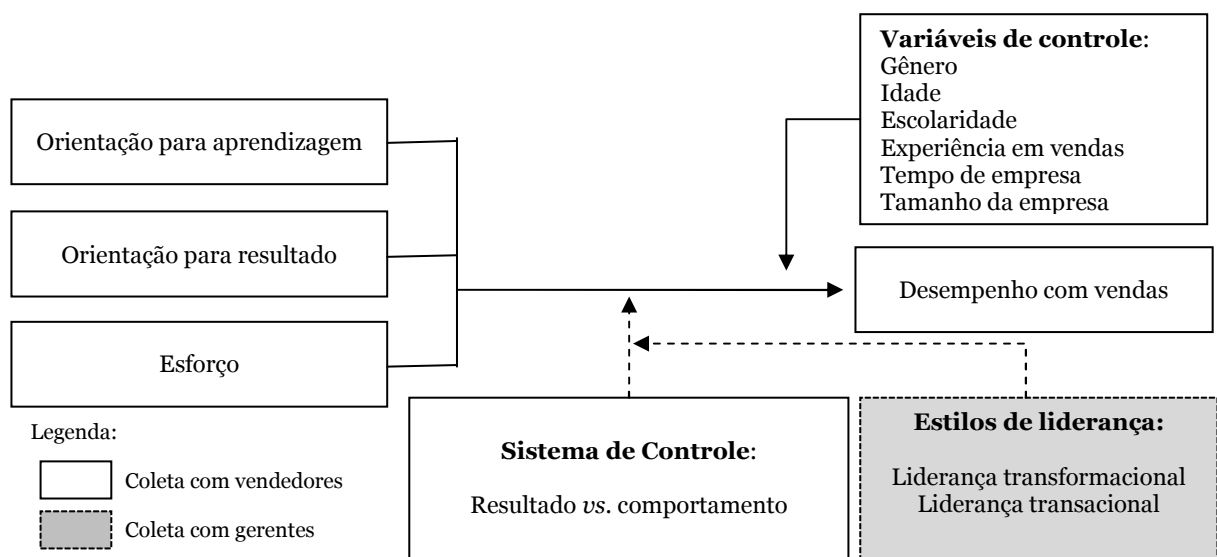
Não obstante, o trabalho inteligente pode ser caracterizado pelo planejamento de vendas, voltado para a implantação inteligente de esforços entre os vários clientes e na adaptação a eles. Em outras palavras, pode ser também conceituado como a "alteração de comportamentos de vendas durante a interação com o cliente com base em informações percebidas sobre a natureza da situação de venda" (Weitz, Sujan & Sujan, 1986, p.175). Nesse sentido, o trabalho inteligente também pode ser caracterizado por dispêndio de tempo em tarefas que não são ligadas diretamente ao momento de interação de venda com o cliente, como exemplo, planejamento de rotas, treinamento das especificações do produto, conhecimento prévio das necessidades do cliente, etc. (Anderson & Oliver, 1987).

A motivação do vendedor para se esforçar numa atividade de venda, quer seja o esforço para planejar, organizar e se adaptar, ou se envolver num maior número de visitas e persistência na tarefa, confere à empresa um instrumento preponderante para colocar em prática as estratégias gerenciais. Assim, criar situações em que esse comportamento seja amplificado, retorna em ganhos significativos para o desempenho global da empresa.

### 3 MODELO CONCEITUAL

A Figura 2 apresenta o modelo teórico proposto, o qual é examinado por meio de estudo empírico. O modelo propõe testar as hipóteses de associação entre orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço sobre o desempenho. Ademais, o modelo busca verificar como o sistema de controle por comportamento e sistema de controle por resultado moderam essas relações e se os estilos de liderança (liderança transformacional e transacional) tem efeito moderador sobre as relações entre sistemas de controle e comportamento do vendedor sobre o desempenho. Destaca-se que as hipóteses são construídas levando em consideração o sistema de controle como um construto único, o qual é mensurado por *continuum* ao longo de dois extremos, controle por resultados e controle por comportamento.

**Figura 2: Modelo conceitual proposto do papel moderador do sistema de controle**



Fonte: Autor; setas pontilhadas são de moderação; setas normais são de efeitos diretos

Nas seções seguintes, as hipóteses do *framework* teórico são discutidas. Num primeiro momento destacam-se os efeitos diretos das orientações de comportamento no desempenho. No segundo momento, a partir dos critérios de Onyemah e Anderson (2009) destacados no Quadro 1, discute-se como se dá a interação entre as orientações comportamentais e os respectivos sistemas de controle, demonstrando como essas interações podem enfraquecer ou aumentar o desempenho.

### 3.1 EFEITOS DIRETOS

Kohli *et al.* (1998) argumentam que a **orientação para aprendizagem** pode levar ao desempenho, pois os vendedores são suscetíveis para utilizar estratégias de auto regulação que ajudam a desenvolver as habilidades de venda e de conhecimento, podendo levar a um desempenho superior. Sujan *et al.* (1994) apresentam evidências empíricas que orientação para a aprendizagem incentiva os vendedores a trabalhar duro, levando para um maior desempenho. Além disso, os vendedores com uma orientação de aprendizagem tendem a adaptar as suas respostas a situações de venda e, portanto, realizam ações de venda em um nível mais elevado (Sujan *et al.*, 1994).

Por ser uma abordagem positiva, o vendedor com orientação para a aprendizagem adota uma preferência por desafios, buscando adquirir novas habilidades e experiências (Silver *et al.*, 2006). Assim, os vendedores com nível elevado dessa orientação não apresentam receio de errar e estão sujeitos a aceitar novas situações, mesmo que sejam difíceis (Harris *et al.*, 2005), podendo elevar o desempenho.

Pesquisas sobre o efeito da orientação para aprendizagem do individuo e o desempenho foram realizadas em diversos contextos. No canal *business-to-business*, Kohli *et al.* (1998) mensuraram a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho com 270 vendedores atacadistas, mas não obtiveram resultado significativo. Che-ha, Mavondo e Mohd-Said (2014) entrevistaram 223 vendedores atacadistas de uma gama variada de produtos de indústrias e serviços, e encontraram uma relação positiva e significativa entre orientação para a aprendizagem e desempenho financeiro. No contexto do varejo, Rodrigues e Coelho (2010) realizaram uma pesquisa com 296 vendedores de uma rede bancária e evidenciaram que a orientação para a aprendizagem tem relação significativa com orientação para vendas, e um efeito indireto no desempenho com vendas.

Dessa forma, é coerente supor que vendedores com alto nível de orientação para aprendizagem alcancem melhores níveis de desempenho para si e para a organização. Nesse sentido, acredita-se que:

H<sub>1</sub>: Orientação para a aprendizagem do vendedor está positivamente relacionada com o desempenho em vendas.

A **orientação para o resultado** é relacionada com um comportamento atitudinal da força de vendas que pode ser alinhada aos objetivos e as metas da organização (Cron *et al.*,



2014). Vendedores com essa orientação estão focados no desempenho como um meio para a obtenção de recompensas e/ou reconhecimento dos outros (Dweck, 1986). Esses vendedores frequentemente comparam o seu desempenho com as expectativas de supervisão e do desempenho de seus pares. O desejo de reconhecimento pelos outros incentiva os vendedores a exercerem atividades com maior esforço em seus postos de trabalho, levando, portanto, a um melhor desempenho.

Sujan *et al.* (1994) relataram que vendedores podem selecionar suas tarefas propositadamente, de modo que possam maximizar o nível de sucesso de suas tarefas, levando a uma relação positiva entre a orientação para o resultado e desempenho em vendas. A pesquisa de Jha e Bhattacharyya (2013) demonstrou que estudantes de engenharia com altos níveis de orientação para o resultado foram os respondentes que obtiveram as melhores notas no teste de aptidão escolar no primeiro ano. Che-ha *et al.* (2014) evidenciaram que vendedores atacadistas de produtos e serviços que possuem orientação para resultado aumentaram o desempenho financeiro de suas vendas. Rodrigues e Coelho (2010) relataram que orientação para o resultado dos vendedores de produtos bancários tem uma relação positiva e significativa com autoeficácia e orientação para a venda, e um efeito indireto no desempenho. Terho, Mertanen, Bellenger e Johnston (2013) realizaram uma pesquisa com 192 vendedores de automóveis e evidenciaram uma relação positiva e significativa entre orientação para o resultado e desempenho em vendas.

Dado a argumentação exposta e com base nos estudos empíricos encontrados nos estudos recentes, verifica-se que vendedores com altos níveis de orientação para resultado alcançaram melhores níveis de desempenho. Dessa forma, acredita-se que:

H<sub>2</sub>: Orientação para o resultado do vendedor está positivamente relacionada com o desempenho em vendas.

Cron *et al.* (2014) descrevem capacidades que vendedores podem possuir como o conhecimento da força de vendas, capacidade de resposta às necessidades do cliente, processo para prospectar e conquistar novos clientes. Todas essas capacidades estão imbricadas com o **esforço** que um vendedor pode desempenhar numa situação de venda. Quando se discute esforço em vendas há duas formas de trabalho que um vendedor pode assumir: trabalho inteligente e trabalho duro.

O trabalho inteligente está relacionado ao planejamento prévio, ao dispêndio em conhecimento do produto e das necessidades do cliente e a capacidade de se adaptar na

relação de vendas (Sujan *et al.*, 1994). Assim, um vendedor que assuma um comportamento de trabalho inteligente obtenha maior desempenho por planejar melhor suas ações, estratégias, abordagens e atitudes em um plano de persuasão.

Por outro lado, Rapp *et al.* (2006) comentam que trabalho duro está relacionado ao esforço (ex. força e energia) que um vendedor atribui nas tarefas para realizar uma venda (ex. maior número de chamadas, maior número de visitas, insistência na apresentação dos produtos). Fica evidente que o vendedor que adota esse comportamento de forma mais ostensiva tenderá a aumentar seu desempenho.

Evidências empíricas relacionam positivamente o trabalho duro e trabalho inteligente com o desempenho do vendedor (Brown & Peterson, 1994; Holmes & Srivastava, 2002). Donassolo e Matos (2012) realizaram uma pesquisa com 301 vendedores atacadistas e evidenciaram que o esforço em vendas tem um impacto positivo e significativo no desempenho do vendedor. Nesse sentido, se o vendedor apresenta capacidade de planejar melhor a tarefa e despende energia e esforço para executá-la é apropriado supor que seu desempenho será elevado. Portanto infere-se que:

H<sub>3</sub>: Esforço em vendas tem uma relação positiva com o desempenho.

### 3.2 EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE

Supõe-se que o sistema de controle implementado pela gestão tenha um efeito moderador na orientação para aprendizagem. Como o sistema de controle possui duas condições opostas (comportamento ou resultado), espera-se que cada tipo de sistema tenha um efeito moderador na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho.

Primeiro, quanto ao sistema de controle por comportamento, os critérios para mensurar o desempenho têm foco nos métodos utilizados (Onyemah & Anderson, 2009), assim, um vendedor que privilegia a aprendizagem de estratégias e de novas habilidades para executar uma tarefa apresentará mais efetividade nos métodos (Chen & Mathieu, 2008), portanto, responderá de forma mais aberta à avaliação. O elevado número de critérios para mensurar o desempenho, aplicado de forma subjetiva pela gerência, também favorecerá a aprendizagem, pois a utilização intensiva de recursos cognitivos pelos vendedores para adquirir novas habilidades (Chen & Mathieu, 2008) podem ser sensíveis para medidas objetivas. Portanto, sistema de controle por comportamento amplifica o efeito da aprendizagem sobre o desempenho.

Segundo, no sistema de controle por comportamento, os gestores oferecem supervisão intensa, tomam as decisões finais e estabelecem contato frequente com os vendedores (Onyemah & Anderson, 2009). Essas condições tendem a fortalecer a aprendizagem do vendedor para perseguir desafios, realizar tarefas de conteúdos difíceis e aprender com novas experiências (Rodrigues & Coelho, 2010). Nesse contexto, sistema de controle por comportamento tende a fortalecer o efeito da aprendizagem sobre o desempenho

Terceiro, Janssen e Yperen (2004) relataram que a orientação para a aprendizagem ajuda os empregados a estabelecerem uma troca de informações frequente com os seus superiores. Em paralelo, como o grau de monitoramento da equipe de vendas no controle por comportamento é constante (Onyemah & Anderson, 2009), a comunicação entre superiores e vendedores é favorecida. Isso faz com que os vendedores possam demonstrar constantemente suas novas conquistas, encontrando satisfação na tarefa. No sistema de controle por comportamento, o processo de demonstrar invariavelmente as conquistas, as atividades e os resultados dia a dia é mais coerente, favorecendo a aprendizagem do trabalho.

Por fim, Onyemah e Anderson (2009) destacam que no sistema de controle por comportamento, os gestores oferecem treinamentos de forma ostensiva, visando fornecer recursos, gerar conhecimento e realizar *feedback* para os vendedores desenvolverem suas habilidades (Miao & Evans, 2013). Portanto, vendedores com orientação para aprendizagem se sentem mais confiantes e motivados para executarem suas ações de vendas, melhorando continuamente suas ações. Assim, é possível supor que o desempenho de vendedores com orientação para aprendizagem seja amplificado sob sistemas de controle por comportamento.

H<sub>4a</sub>: Sistema de controle modera a relação entre aprendizagem e desempenho. Isto é, o sistema de controle por comportamento aumenta (i.e. amplifica) a relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho.

Por outro lado, como observado no *continuum* de Oliver e Anderson (1994), nota-se que o sistema de controle por resultado é uma filosofia oposta ao controle por comportamento, no qual espera-se que vendedores orientados por aprendizagem não apresentem um elevado nível de desempenho. No controle por resultado, os gestores prestam atenção especial às métricas observáveis, pré-definidas nas diretrizes de bases, principalmente aquelas em que o cliente exerce maior influência.

Como a aplicação de recursos cognitivos para aprender novas situações não é o foco da filosofia do controle por resultado, e em razão dos gerentes oferecerem baixo nível de

supervisão ou proximidade e pouco ou nenhum contato com o vendedor, não é criada uma atmosfera para valorizar novas estratégias aprendidas, assim, o sistema de controle por resultado não motiva os vendedores para aprenderem novas situações bem como executarem novas tarefas de maneira eficaz. Assim, a aprendizagem poderia ter menor relevância no desenvolvimento da *performance*. De fato, como o sistema de controle por resultado concede flexibilidade e liberdade (Anderson & Oliver, 1987) para o vendedor tomar as decisões finais, não concedendo treinamentos que incentivem a melhoria dos processos, o processo de aprender novos conhecimentos, novas atividades, novos processos e novos produtos pode ficar prejudicado.

Segundo, no sistema de controle por resultado a remuneração de um vendedor é essencialmente variável, com formatos especiais para compensar resultados gerados para cada cliente (Onyemah & Anderson, 2009). Nesse sentido, os critérios de avaliação são objetivos e transparentes e, portanto, contribuem para resultados mensuráveis (ex. volume de vendas) e não favorecem para um envolvimento em atividades (tais como aprendizagem) que melhoram as competências profissionais e conhecimentos dos vendedores (Bell, Menguc & Widding, 2010).

Terceiro, como o controle baseado nos resultados refere-se às medidas de desempenho finais (mais focado no saldo final), no qual o monitoramento e a avaliação do vendedor são mensurados pelo cumprimento das metas, recompensando-os por cada venda realizada ou nível de lucros gerado (Oliver & Anderson, 1994) e como a orientação para a aprendizagem estimula o autodesenvolvimento (mais focado no processo), espera-se que o sistema de controle por resultado tenha um efeito inverso, enfraquecendo a relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho. Portanto, propõe-se que:

H<sub>4b</sub>: Sistema de controle modera a relação entre aprendizagem e desempenho. Isto é, o sistema de controle por resultado reduz (i.e. prejudica) a relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho.

No sistema de controle por resultado, conforme Onyemah e Anderson (2009), os gerentes não se preocupam com as tarefas executadas pelo vendedor, mas apenas o resultado final alcançado. Em alguns casos é utilizada uma compensação variável (ex. comissões, bônus pelas vendas finais), concedida por meio de avaliação de medidas de desempenho objetivas que transferem o risco da empresa para o vendedor. Essa transferência de risco ocorre porque o vendedor recebe suporte menor para executar a ação de vendas, mas benefício variável

maior se bater a meta. Portanto, o vencimento dos vendedores depende da atitude de vendas, motivando-os para atender mais clientes, da oferta dos produtos com maior aceitação e da execução das tarefas que oferecem risco menor. Dessa forma, os mecanismos de recompensa baseados no resultado objetivos de vendas (ex. o volume de vendas) criam pouco envolvimento e contato entre o gerente e o vendedor (Oliver & Anderson, 1994), sendo o sistema de controle por resultado mais aplicável e aderente a situação.

Segundo, como vendedores orientados para resultado são motivados por fatores extrínsecos, sua busca consiste em obter recompensas do ambiente que circunda seu trabalho, usando o trabalho como um meio (Dyer & Parker, 1975; Miao & Evans, 2014) para se chegar ao fim. Portanto, pode não haver preocupação da gestão se há um dispêndio de recursos cognitivos para aprender novas situações. Nesse sentido, o sistema de controle por resultado amplificaria o efeito da orientação por resultado sobre o desempenho. Com base nas argumentações propostas acima, nota-se que a interação entre a orientação para resultado e o sistema de controle para resultado é congruente, pois o comportamento apresentado pelo vendedor é o esperado pela filosofia gerencial, assim, supõe-se que nessas condições, o desempenho será melhorado.

Em oposição a essa situação, acredita-se que a interação entre sistema de controle por comportamento e orientação para resultado sejam passíveis de incongruências, prejudicando a relação sobre o desempenho. Isso ocorre pois a tomada de decisão por parte do gerente (Onyemah & Anderson, 2009) de quais processos devem ser executados, ou quais produtos devem ser oferecidos, podem fazer parte de uma estratégia de mercado com resultados esperado no longo prazo, conflitando com os anseios do vendedor, que espera resultados imediatos, evocando o conflito entre marketing e vendas (Kotler & Krishnaswamy, 2006). Nesse sentido, acredita-se que a interação entre sistema de controle por comportamento e orientação para resultado tenha um efeito negativo no desempenho. Assim, propõe-se que:

H<sub>5a</sub>: Sistema de controle modera a relação entre orientação para resultado e desempenho. Isto é: sistema de controle por resultado amplifica a relação positiva entre orientação para resultado e desempenho.

H<sub>5b</sub>: Sistema de controle modera a relação entre orientação para resultado e desempenho. Isto é: sistema de controle por comportamento enfraquece a relação positiva entre orientação para resultado e desempenho.

Acredita-se que o esforço seja tanto o esforço despendido no processo de vendas, quanto o planejamento e adequação para esse processo. O esforço é uma capacidade essencial para a força de vendas. Em consonância com Donassolo e Matos (2012), espera-se que o esforço apresente duas dimensões: Trabalho Inteligente e Trabalho Duro.

O vendedor com perfil de trabalho inteligente busca reconhecimento pela realização da tarefa em si. Assim, o sistema de controle por comportamento restringe a autonomia e a flexibilidade dos vendedores para planejar e se adaptar aos processos de venda, pois as ações dos vendedores estão sob controle rigoroso e suas avaliações e reconhecimento dependerão em grande parte da execução de comportamentos de venda prescritos (Ahearne *et al.*, 2010). Dessa forma, o vendedor pode ficar desmotivado quando for impelido a praticar uma ação de vendas que ele considere inadequada para uma determinada situação.

Para o trabalho duro, num primeiro momento, é possível acreditar que o sistema de controle por comportamento pode potencializá-lo, pois o vendedor que trabalha duro, aloca o seu nível de esforço e energia na tarefa que lhe proporcione compensação financeira mais rápida, não precisando ter que escolher entre várias estratégias na abordagem de vendas. No entanto, o controle por comportamento exigirá que o vendedor realize diversas tarefas simultâneas, como planos de abordagem, atendimento e relatórios de atividades. Com isto, o vendedor pode criar ambiguidade e conflito nas tarefas (Miao & Evans, 2013) que ele julga aplicar maior trabalho duro.

No sistema de controle por resultado, acredita-se que vendedores com comportamento de trabalho inteligente podem se adaptar melhor, pois esse sistema proporciona autonomia para o desenvolvimento da tarefa (Oliver & Anderson, 1994), incentivando os vendedores a serem mais criativos e flexíveis para adaptarem as estratégias de vendas que julgarem mais adequadas e que lhe proporcionem maior prazer ao realizá-las. Além disso, o risco de ocorrer ambiguidade e/ou conflito de papéis é reduzida nesse tipo de controle (Miao & Evans, 2013), pois a avaliação é realizada apenas por *outputs*. Nesse contexto, as diretrizes da gerência de vendas podem ser modificadas para cada situação de vendas sem riscos para o vendedor, desde que a meta seja alcançada. No mesmo sentido, o vendedor com um comportamento de trabalho duro será receptível ao sistema de controle por resultado, pois seu esforço aplicado a uma tarefa de vendas será compensado financeiramente, assim, quanto mais trabalho duro maior será a compensação.

Ahearne *et al.* (2010) obtiveram evidências de que o sistema de controle por comportamento reduz a relação positiva entre o esforço do vendedor e a percepção do cliente, pois o vendedor é obrigado a “empurrar” produtos do seu *portfólio* que ele não acredita ser o

melhor para o cliente e, contrariamente, a relação entre esforço do vendedor e percepção do cliente sobre um novo produto é amplificada quando o sistema de controle é por resultado. Miao e Evans (2013) também encontraram evidências de que o controle das atividades do vendedor torna negativa a relação entre controle de resultados e comportamento adaptativo de vendas. Em outro estudo, Miao e Evans (2014) evidenciaram que sistema de controle por resultado tem relação positiva e significativa com o esforço de vendedores industriais. Assim, propõe-se que:

H<sub>6a</sub>: Sistema de controle por resultado amplifica a relação positiva entre o esforço do vendedor e desempenho.

H<sub>6b</sub>: Sistema de controle por comportamento enfraquece a relação positiva entre o esforço do vendedor e desempenho.

### 3.3 EFEITO MODERADOR DA LIDERANÇA

No âmbito dessa pesquisa, examina-se como os estilos de liderança, parte fundamental no ambiente de trabalho do vendedor, combinados com os sistemas de controle da força de vendas, impactam no comportamento e, conseqüente, desempenho do vendedor. Especificamente, a pesquisa concentra-se em explorar como o estilo de liderança (transformacional ou transacional) impacta no efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre o comportamento do vendedor e o desempenho com vendas.

Para compreender o efeito da combinação entre sistemas de controle e liderança no comportamento do vendedor, Schmitz *et al.* (2014) ressaltam os comportamentos de motivação *intrínseca*, que podem ser influenciados pela liderança transformacional e motivação *extrínseca*, que se baseiam em relações de compensação, que podem ser influenciados pela liderança transacional.

Dyer e Parker (1975) apresentam a motivação *intrínseca* como uma motivação derivada do ato de realizar o trabalho em si, associado ao prazer de realizar o conteúdo da tarefa, portanto, reflete o quanto os vendedores avaliam o seu trabalho (ex. orientação para aprendizagem ou esforço) interessante e gratificante. Acredita-se que o sistema de controle por comportamento tem associação com motivação *intrínseca*. Ao contrário, a motivação *extrínseca* reflete a extensão em que as pessoas tratam seu trabalho (ex. orientação para

resultado) como um meio para a obtenção de recompensas externas, tais como compensação monetária (Dyer & Parker, 1975).

Schmitz *et al.* (2014) argumentam que o aumento de recompensas extrínsecas (externas) podem direcionar e restringir o foco de ação das pessoas para ações que são compensadas, reduzindo a amplitude de soluções alternativas que porventura possam julgar necessárias. Essa restrição de foco pode ser prejudicial para tarefas que exigem *insights*, criatividade ou resolução de problemas complexos (Ariely, Bracha & Meier, 2009). Além disso, Schmitz *et al.* (2014) ressaltam que, após o recebimento de recompensas financeiras, as pessoas podem mudar a sua percepção do que realmente impulsiona o seu comportamento. Assim, mesmo se o comportamento do vendedor foi motivado intrinsecamente, é possível que ele passe a pensar que decidiu fazer a tarefa por dinheiro (recompensa). Nessa linha, Frey e Jegen (2001), sob a perspectiva da teoria da avaliação cognitiva, sugerem que recompensas monetárias podem reduzir a motivação intrínseca e causar custos ocultos associados com recompensas extrínsecas, porque o vendedor percebe essas recompensas como mecanismos de controle externo (sistema de controle por resultado).

Conforme apresentado anteriormente, o líder transformacional busca uma proximidade com seu subordinado, incentivando-o e motivando-o, portanto, tem como propósito aumentar a motivação intrínseca. O líder transacional se restringe a transações objetivas que pressupõem cumprimento de objetivos e recompensas, portanto podem aumentar a motivação extrínseca. De acordo com o raciocínio sobre liderança, sistema de controle e motivação extrínseca ou intrínseca, espera-se que a liderança transformacional seja indicada para ambientes em que há sistemas de controle baseados em comportamento, enquanto a liderança transacional seja indicada para ambientes em que há sistemas de controle baseados em resultados.

*Efeito do estilo de liderança sobre o sistema de controle, orientação para aprendizagem e desempenho.* A aprendizagem é um comportamento que o vendedor exerce por prazer e satisfação na tarefa, portanto, entende-se que é uma orientação estimulada pela motivação intrínseca. Jyoti e Dev (2015) demonstraram o impacto positivo que a orientação para aprendizagem exerce na relação entre liderança transformacional e criatividade dos empregados. Schmitz *et al.* (2014) demonstram que a liderança transformacional incentiva os vendedores a adotarem o *portfólio* de produtos da empresa e se engajarem em vendas cruzadas, além disso, demonstram que esse resultado é melhor quando não há compensação financeira (sistema de controle por resultado) envolvida. Assim, espera-se que a liderança



transformacional exerça um efeito positivo na relação entre orientação para aprendizagem quando o sistema de controle é por comportamento.

Contudo, ao considerar a liderança transacional, Podsakoff, Bommer, Podsakoff e Mackenzie (2006) argumentam que esse estilo de líder dirige seus vendedores por meio de recompensas sociais, positivas e negativas (ex. reconhecimento e aprovação, repreensão e desaprovação). Schmitz *et al.* (2014), defende, que embora as recompensas sociais e financeiras sejam diferentes, a liderança transacional, por meio da recompensa social e de incentivos monetários, implanta mecanismos extrínsecos que orientam os subordinados em direção a realização do objetivo a ser cumprido. Desse modo, em razão do líder transacional fornecer *feedbacks* financeiros e sociais, também espera-se que a liderança transacional exerça um efeito positivo na relação entre orientação para aprendizagem quando o sistema de controle for por comportamento. Miao e Evans (2014) demonstram que em sistemas de controle por comportamento, os gerentes, por meio de *feedbacks* e conselhos, controlam também a capacidade dos vendedores, definindo os objetivos que os mesmos devam alcançar e quais competências serão necessárias. Desse modo, propõe-se:

H<sub>7a</sub>: A liderança transformacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por comportamento (vs. resultado).

H<sub>7b</sub>: A liderança transacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por comportamento (vs. resultado).

*Efeito do estilo de liderança sobre o sistema de controle, orientação para resultado e desempenho.* Vendedores com orientação para resultado são motivados extrinsecamente e buscam obter recompensas usando o trabalho como um meio (Miao & Evans, 2014). Assim, por se preocuparem em serem julgados capazes, enxergam bons resultados como uma demonstração de sua capacidade.

O líder transformacional procura estabelecer proximidade com os subordinados, criando identificação entre ambos (Burns, 1978), assim, os gerentes tendem a comunicar-se com os vendedores com mais frequência. Kohli *et al.* (1998) demonstram que a proximidade e comunicação frequente torna o vendedor orientado para resultado mais preocupado em ser percebido como competente e eficiente por seu supervisor. Desse modo, acredita-se que no

ambiente em que há liderança transformacional (proximidade do líder) em combinação com sistema de controle por resultado (avaliação por métrica objetiva), os vendedores orientados para resultado terão mais chances de demonstrarem sua competência.

Contrariamente, o sistema de controle por comportamento propõe método de avaliação subjetiva, assim, o vendedor orientado para resultado não terá clareza de quais ações realizar para obter a recompensa, portanto, a proximidade com o líder transformacional pode ser prejudicial. Ahearne, Haumann, Kraus e Wieseke (2013), demonstram que vendedores que possuem uma relação de incongruência com seus gerentes, quando submetidos a sistemas de controle por comportamento, podem reduzir seu desempenho em vendas. Dessa forma, supõe-se que a liderança transformacional exerça um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle for por resultado (*vs.* comportamento).

Quando os líderes são voltados para o estilo transacional, a avaliação e compensação dos vendedores é contingente mediante a obtenção de resultados finais objetivos (Kohli *et al.*, 1998). Weitz, Sujan, e Sujan (1986) destacam que a ênfase na supervisão de resultados finais, favorecem uma orientação extrínseca por parte dos vendedores (Weitz, Sujan & Sujan 1986), o que pode levá-los a perceber que o cumprimento de metas finais de resultados são meios para adquirir recompensas externas. Assim, é possível supor que o ambiente mais propício para esse vendedor contenha uma combinação entre sistema de controle por resultado e gerentes com estilo de liderança transacional, pois os vendedores orientados para resultado terão clareza de quais objetivos devem ser alcançados para receberem a recompensa. Além disso, vendedores com essa orientação não se preocupam em despender recursos cognitivos para aprender novas situações, mas apenas buscam atingir os objetivos e serem recompensados por isso. Ahearne *et al.* (2013), demonstra que se os vendedores têm relações incongruentes com seus gerentes, mas são submetidos a métodos de avaliação objetivos (sistema de controle por resultado), a incongruência não afeta o desempenho. Assim, supõe-se:

H<sub>8a</sub>: A liderança transformacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para resultado e desempenho quando o sistema de controle é por resultado (*vs.* comportamento).

H<sub>8b</sub>: A liderança transacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para resultado e desempenho quando o sistema de controle é por resultado (*vs.* comportamento).

*Efeito do estilo de liderança sobre o sistema de controle, esforço e desempenho.*

Quanto ao esforço, Srivastava, Strutton e Pelton (2001), destacam que as pessoas são predispostas a se envolverem em comportamentos que elas acreditam que provavelmente as conduzirão a eventuais recompensas, monetárias ou não. No âmbito de vendas, Srivastava *et al.* (2001) argumentam que isso equivale a uma percepção subjetiva sobre o grau de associação entre os níveis de esforço e níveis de desempenho. Desse modo, se o vendedor acredita que seu esforço em uma iniciativa especial trará resultados, ele estará mais propenso a investir esforço em direção a essa iniciativa.

O controle do nível de esforço é prerrogativa do vendedor (Hughes, 2013), ou seja, cabe ao vendedor decidir o quanto de energia e tempo será despendido para realizar a tarefa no dia-a-dia. Ahearne *et. al.* (2010) e Hughes (2013) exemplificam que o vendedor, deve rotineiramente decidir o quanto de esforço levará adiante (trabalho duro), mas durante o andamento do processo de vendas, eles também devem tomar decisões da alocação de esforço em relação às quais produtos poderão centrar a sua atenção (trabalho inteligente), considerando determinadas limitações de tempo e limitações sobre o que pode razoavelmente ser apresentado e vendido para o cliente. Tanto os gerentes quanto os mecanismos de sistema de controle procuram influenciar as escolhas (tomadas de decisões) e correspondente comportamento do vendedor. No entanto, Hughes (2013) destacam que, no final, é o vendedor que decide como e quanto esforço será exercido sobre a tarefa.

Conforme destacado no referencial teórico, o esforço é um comportamento incentivado tanto para motivação extrínseca quanto motivação intrínseca. Desse modo, os vendedores podem aplicar mais tempo e energia para executar uma tarefa em troca do recebimento de uma recompensa financeira, como pode exibir maior capacidade de planejamento e de adaptação às vendas em troca de reconhecimento do líder. Assim, em ambientes com sistemas de controle por resultado e liderança transacional, os vendedores podem decidir aplicar mais esforço em suas tarefas para alcançar melhores resultados e, conseqüentemente, receber maior compensação financeira. Em ambientes com sistema de controle por comportamento e liderança transformacional, os vendedores podem decidir aplicar mais esforço em suas tarefas para que os líderes percebam suas habilidades e, conseqüentemente, atribuam reconhecimento e valorização. Dessa forma, propõe-se:

H<sub>9</sub>: O efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre esforço do vendedor e seu desempenho em vendas é impactado pela (a) liderança transformacional e (b) liderança transacional.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

*Pesquisa.* A pesquisa tem como foco as organizações de vendas no varejo e parte de duas unidades de análise: (nível 1) vendedores e (nível 2) gerentes. Portanto, a pesquisa possui um caráter multinível. Realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva com investigação do tipo *survey*, em estudo de corte transversal, com vendedores e seus respectivos gerentes de estabelecimento comerciais de veículos de passeio e motocicletas situados em treze municípios do Estado do Paraná (Campo Mourão, Cascavel, Cianorte, Goioerê, Guarapuava, Loanda, Mamborê, Paranavaí, Pato Branco, Ponta Grossa, Toledo, Ubitatã e Umuarama).

*Amostra.* O público do estudo empírico é composto por vendedores e gerentes de lojas de veículos e motocicletas. Destaca-se que, diante de novas exigências dos consumidores e do intenso processo de desenvolvimento tecnológico, o setor de vendas de veículos sofre diversas influências do mercado global, pois a amplificação da economia em escala global intensifica a competitividade do setor, conseqüentemente, refletindo no trabalho dos vendedores de veículos. Isso ocorre porque a concorrência intensa exige que as empresas ampliem seus esforços para conquistar novos clientes, buscando se adaptar às necessidades dos mercados e dos clientes, inclusive mudando estratégias de atendimento, o que implica mudanças na gestão de vendas. Além disso, a maioria das pesquisas sobre comportamento do vendedor (Ahearne *et al.*, 2010, Miao & Evans, 2013, Donassolo & Matos, 2012) tem foco em relações de vendas *business-to-business* e procurou-se ampliar a pesquisa para o contexto do varejo. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência. Ao todo, foram coletadas 184 questionários de vendedores e 62 questionários dos respectivos gerentes.

Cabe ressaltar que no contexto de vendas de veículos, a função do vendedor é realizar o processo tradicional de vendas, conforme apresentado por Castro e Neves (2005), no qual o vendedor realiza a prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, lidar com objeções e superar resistências, fechamento e, por fim, o atendimento pós venda. A função do gerente de vendas é composta pelas etapas do planejamento e administração da força de vendas, abrangendo ações como análise do potencial de mercado e definição de quotas, desenho de territórios, estratégias de segmentação, gerenciamento do recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de vendedores e, por fim, administração de conflitos dentro da equipe de vendas e divergências com clientes.

*Coleta de Dados.* O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado, conforme Apêndice A e Apêndice B. A coleta de dados foi realizada *in loco* e via formulário virtual do *google docs*. Na coleta *in loco*, os vendedores e os gerentes foram abordados pessoalmente e, após receberem a explicação dos objetivos da pesquisa, foram convidados a participar dela. Na pesquisa via formulário eletrônico, primeiro foi estabelecido contato com os gerentes de vendas via telefone para receberem a explicação dos objetivos da pesquisa, em seguida foram encaminhados os *links* para acesso aos formulários virtuais com os questionários dos gerentes e vendedores. Por fim, os gerentes encaminharam os *links* para seus respectivos subordinados.

## 4.2 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Nessa seção apresentam-se as definições constitutivas e operacionais dos construtos utilizados na pesquisa, bem como as dimensões, itens e questões que o compõem. As escalas utilizadas já foram validadas por estudos anteriores. Como as escalas foram desenvolvidas em outra língua (inglês), utilizou-se a técnica de tradução reversa e validação de conteúdo por especialistas, além de análise fatorial exploratória e confirmatória. A mensuração de todas as questões é realizada por meio de uma escala Likert de 10 pontos que varia de “1=Discordo Totalmente” até “10=Concordo Totalmente”. Os construtos relacionados aos sistemas de controle, comportamento do vendedor, desempenho e variáveis de controle são coletadas junto aos vendedores. Os construtos relacionados aos estilos de liderança são coletados junto aos gerentes de vendas.

Para sistema de controle, adotou-se o conceito de Anderson e Oliver (1994) como um *continuum*, posicionando o sistema de controle por resultado num extremo e sistema de controle por comportamento no outro. O **sistema de controle por resultado** “Envolve relativamente pouca participação gerencial com os vendedores (dependência direta), e as medidas de resultados são objetivas (ex. volume de vendas), e uso de métodos de compensação que transfere os riscos para os vendedores (ex. comissão ou bônus)” (Anderson & Oliver, 1994, p. 53). Esse construto possui quatro itens: Remuneração flexível, distância entre o gerente e o vendedor, autonomia do vendedor e ausência de controle estrito. A operacionalização é realizada por uma escala de quatro questões adaptada das escalas de Ahearne *et al.* (2010) e Anderson e Oliver (1994) e validada por Vieira *et al.* (2015), a saber: “O volume de comissão que a empresa paga aos vendedores é maior que o salário fixo?”, “O gerente não faz checagem diária dos trabalhos dos vendedores?”, “A empresa deixa os

vendedores livres para trabalhar?” e “A empresa possui pouco monitoramento dos vendedores?”.

O **sistema de controle por comportamento** “é tipificado por altos níveis de supervisão de monitoramento, direção e intervenção nas atividades, e métodos complexos e subjetivos de avaliação do desempenho, tipicamente centralizado nas entradas (*inputs*) de trabalho do vendedor (ex. qualidades pessoais, atividades, estratégias de vendas)” (Anderson e Oliver, 1994, p. 53). Esse construto possui três itens: Controle estrito do comportamento, monitoramento diário e proximidade entre o gerente e o vendedor. A operacionalização é realizada por uma escala de três questões adaptada de Ahearne *et al.* (2010) e Anderson e Oliver (1994) e validada por Vieira *et al.* (2015), a saber: “A empresa faz controle estrito de minhas atividades e comportamentos?”, “A empresa monitora minhas ações diárias e regularmente?” e “O gerente acompanha as ações dos vendedores dia a dia?”.

Quanto ao comportamento do vendedor, utilizam-se três construtos: Orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço. A **orientação para a aprendizagem** é conceituada como o comportamento em que os vendedores se esforçam para aprender novas tarefas, novos conceitos ou para aumentar seu nível de competência em uma determinada atividade de vendas (Harris *et al.*, 2005). Esse construto é mensurado por três itens: Satisfação com busca de desafios, pré-disposição para buscar novas capacidades, aceitação de erros em prol do aprendizado. A operacionalização é realizada por uma escala de nove questões adaptada de Harris *et al.* (2005) e validada por Rodrigues, Coelho e Sousa (2015), sendo: “Eu fico muito satisfeito quando concluo uma tarefa difícil”, “Uma parte importante de ser um bom funcionário consiste em melhorar continuamente as habilidades no atendimento ao cliente”, “Cometer erros atendendo clientes, faz parte do processo de aprendizagem”, “É importante aprender com cada experiência de atendimento que eu tenho”, “Há muitas coisas novas a aprender neste trabalho”, “Eu estou sempre aprendendo algo de novo sobre os meus clientes”, “É importante o tempo que eu gasto na aprendizagem de novas abordagens para lidar com os clientes”, “Aprender a atender melhor os clientes é de fundamental importância para mim” e “Às vezes eu me esforço para aprender coisas novas”.

A **orientação para o resultado** busca demonstrar o desempenho e a habilidade dos vendedores perante os outros, para serem reconhecidos pelos seus superiores (Elliot & Church, 1997), tendo como ênfase mostrar a competência e ganhar um julgamento favorável (Silver *et al.*, 2006). Esse construto é medido por três itens: Necessidade de reconhecimento de suas conquistas, necessidade de superar os seus pares e atitude voltada para o resultado. A operacionalização é realizada por meio de uma escala de seis questões adaptadas de Elliot e

Church (1997) e validada por Rodrigues e Coelho (2010), a seguir: “Eu quero fazer bem o meu trabalho para mostrar minhas habilidades para meus familiares, amigos, superiores e/ou outros”, “Minha meta é ultrapassar a maioria das pessoas do atendimento da minha empresa”, “Eu estou motivado pelo pensamento de ultrapassar os outros vendedores da minha empresa”, “Eu acho importante fazer o meu trabalho melhor do que outros vendedores da minha empresa”, “Eu me esforço para demonstrar minhas habilidades em relação aos outros vendedores da minha empresa” e “Eu acho importante fazer o meu trabalho bem feito comparado com os outros vendedores da minha empresa”.

**Esforço** é constituído por duas dimensões, Trabalho Inteligente e Trabalho Duro. O *trabalho inteligente* “consiste nos comportamentos exibidos pelo vendedor que foca na adaptação para uma situação de venda, planejamento e organização para usar esforços de venda de maneira mais eficaz” (Rapp *et al.*, 2006, p. 280). Esse construto apresenta três itens: Uso de planejamento das atividades, capacidade de utilizar estratégias variadas e organização do trabalho. A operacionalização é realizada por uma escala de seis questões adaptada das escalas de Sujan *et al.* (1994) e Holmes e Srivastava (2002), a seguir: “Eu começo a trabalhar sem gastar muito tempo em planejamento?”, “Eu penso sobre estratégias que eu vou recorrer se eu encontrar problemas em uma interação de vendas?”, “Eu mantenho bons registros sobre os meus clientes?”, “A cada semana eu faço um plano das atividades que eu preciso fazer?”, “Eu tenho muito cuidado para trabalhar na tarefa de maior prioridade em primeiro lugar?”, e “O planejamento é um desperdício de tempo?”.

O construto *trabalho duro* “é mais frequentemente conceituado como o esforço, ou quantidade de tempo gasto, na tentativa de alcançar as metas de vendas. [...] Em outras palavras, a nossa concepção e medida de esforço incorpora grau de esforço despendido pelos vendedores, sua persistência ao longo do tempo, e seu foco em atividades de vendas reais” (Rapp *et al.*, 2006, p. 281). Esse construto apresenta dois itens: Grau de esforço despendido e persistência na tarefa. A operacionalização é realizada por uma escala de três questões adaptada das escalas de Sujan *et al.* (1994) e Holmes e Srivastava (2002) e validada por Vieira, *et al.* (2015), a seguir: “Eu trabalho longas horas para atender meus objetivos de vendas?”, “Eu não desisto facilmente quando me deparo com um cliente que consideram difícil para realizar a venda?” e “Eu trabalho incansavelmente para vender a um cliente até eu conseguir preencher uma ordem de venda?”.

O **desempenho de vendas** é definido como o volume de vendas obtido por um vendedor, mensurado de forma subjetiva, ou seja, o grau em que o indivíduo avalia seu próprio desempenho. Tal procedimento foi adotado em virtude da dificuldade em obter tais



medidas diretamente das empresas. Além do mais, Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff, e Johnson (1999) demonstraram alta validade do uso de medidas subjetivas para mensurar desempenho. Esse construto é mensurado por 4 itens: Percepção da participação de mercado, nível de vendas elevado, níveis elevados de margem de lucro e superação das metas de vendas. A operacionalização é realizada por uma escala de quatro itens adaptados de Behrman e Perrault (1982), Baldauf e Cravens (2000) e Sujan *et al.* (1994) e validada por Vieira *et al.* (2015), a saber: “Produzo uma elevada participação de mercado para minha empresa”; “Realizo um elevado número de vendas para minha empresa”; “Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas” e “Ultrapasso as metas de vendas”.

A coleta de dados com os gerentes contou com dois construtos: liderança transformacional e liderança transacional, além das variáveis de controle. A **liderança transformacional** é conceituada como a capacidade que supervisores possuem para alterar as crenças e atitudes dos seguidores e inspirar os subordinados em seus próprios interesses em paralelo com a melhoria da organização (Burns, 1978). Segundo Burns (1978), a liderança transformacional é mensurada por quatro itens: Capacidade de inspiração motivacional, capacidade de influência idealizada, capacidade de estímulo intelectual e consideração individualizada. A operacionalização é realizada por meio de seis questões adaptadas de Mael e Ashforth (1992), Conger e Kanungo (1998) e Schmitz *et al.* (2014), a seguir: “Eu me identifico com meus vendedores”; “Eu posso inspirar os meus funcionários, mesmo em dias ruins”; “Eu sou capaz de motivar meus funcionários por demonstrar de forma eficaz a importância que eles têm para a empresa”; “Busco apresentar a missão e os valores da empresa para os vendedores”; “Busco ser um modelo ideal de referência para meus vendedores” e “Busco dar apoio para as novas ideias dos vendedores”.

A **liderança transacional** é compreendida por uma relação de troca entre o líder e seguidor, por exemplo, os líderes dão aos seguidores algo que eles querem (aumento de salário) em troca de algo que o líder quer (cumprimento de regras) (Mackenzie *et al.*, 2001). A liderança transacional é mensurada por dois itens: *Feedbacks* positivos ou negativos e capacidade de reconhecer as conquistas dos liderados. A operacionalização é realizada por meio de três questões adaptadas de Schmitz *et al.* (2014), a seguir: “Normalmente dou *feedbacks* negativos aos meus vendedores”; “Normalmente dou *feedbacks* positivos aos meus vendedores” e “Reconheço e parablenizo quando meus vendedores extrapolam as vendas”.

As variáveis de **controle** inseridas no modelo são relacionadas às características do vendedor e a empresa. As variáveis de controle são covariáveis que buscam corrigir eventuais distorções na variância explicada. Quanto ao vendedor, procura-se controlar o efeito na

variável dependente em relação o gênero, idade, escolaridade, experiência em vendas (medida em anos) e tempo da empresa (medida em anos). Quanto a empresa, procura-se examinar o efeito do tamanho da empresa (medido pela quantidade de funcionários da filial) no desempenho dos vendedores. Não houve variáveis de controle para o estilo de liderança do supervisor. Por serem variáveis de controle, não há hipóteses construídas.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS

Diversas escalas já validadas por outros trabalhos teóricos foram utilizadas para mensurar os construtos. As escalas possuíam grau de concordância com os itens tipo *Likert* de 10 pontos ancorados por 1=Discordo Totalmente e 10=Concordo Totalmente. O questionário foi composto por 35 questões divididas em 6 construtos. O tamanho da amostra do nível 1 (vendedores) foi de **184** entrevistados e a amostra do nível 2 (gerentes) foi de **62** entrevistados, portanto, compatíveis com a quantidade de itens do questionário (Apêndices A e B), satisfazendo a condição para a análise multivariada de ao menos 5 respondentes para cada item (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Ressalta-se que foi solicitado que o vendedor informasse no formulário quem era seu respectivo gerente, bem como foi solicitado ao gerente para que se identificasse, com o intuito de codificar os gerentes e seus respectivos subordinados e, assim, proceder as análises agregadas de multinível.

Os dados obtidos na coleta foram tabulados em planilha eletrônica do *software* Microsoft Office Excel 2013® para examinar os valores ausentes e se havia registro de respostas iguais para todas as questões do questionário. Verificou-se valores ausentes para algumas questões. Ao total, 31 valores em branco nas duas bases de dados foram computados (gerente e vendedores) de um total de 8.910 registros possíveis, assim, nota-se que apenas 0,35% das respostas foram deixadas em branco, fato que não prejudica a análise dos dados. Desse modo, para não excluir os respondentes que deixaram as respostas em branco, dado o número reduzido da amostra, optou-se por substituir os valores ausentes pela média aritmética das respostas mais próximas inerentes ao mesmo construto.

Para atestar a validade e confiabilidade das escalas foram utilizados os procedimentos de análise fatorial exploratória, teste de *alfa de Cronbach* e análise fatorial confirmatória. A análise fatorial exploratória é um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). O *alfa de Cronbach* é utilizado para verificar se as

dimensões encontradas na análise fatorial exploratória apresentam consistência interna, no qual os valores próximos de 0 indicam baixa consistência interna e valores próximos de 1 indicam alta consistência interna, sendo que valores acima de 0,70 para atestar uma condição aceitável dos fatores (Hair *et al.*, 2009).

Quanto a análise fatorial confirmatória (AFC), a finalidade é a mesma da análise fatorial exploratória, no entanto, na AFC o pesquisador já conhece previamente quais dimensões compõem o construto, bem como quais itens pertencem a seu respectivo construto. Portanto, no resultado da AFC, cada item deverá apresentar carga fatorial significativa para seu respectivo construto, demonstrando confiabilidade individual. Marôco (2010) destaca que o critério aceitável para a significância das cargas fatoriais ( $\lambda$ ) devem ser superiores 0,50, o que representa um poder de explicação do construto de no mínimo 25%.

Quanto à validade convergente, procedeu-se o teste de Variância Extraída Média (AVE), para validade discriminante, procedeu-se a comparação dos valores obtidos na AVE com o quadrado da correlação com os demais itens e, por fim, para a confiabilidade, realizou-se o teste de Confiabilidade Composta (FC). Para Hair, Gabriel e Patel (2014), a AVE indica a quantidade de variância explicada dos itens com seu respectivo construto, esperam-se valores com AVE acima de 0,50. Na validade discriminante, calcula-se o quadrado da correlação entre todos os itens do modelo, de forma que o  $R^2$  da correlação de um item de um construto deve ser menor que a AVE de outro construto, pois se for ao contrário, a validade discriminante indica que o item de um determinado construto compartilha forte correlação com outro construto do modelo. Por fim, a Confiabilidade Composta indica a consistência interna dos itens pertencentes ao mesmo construto, e espera-se valores superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2009) para indicar a Confiabilidade Composta.

#### 4.4 ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL

Nessa pesquisa, as relações diretas foram testadas regredindo as variáveis independentes ‘orientação para aprendizagem’, ‘orientação para resultado’ e ‘esforço’ sobre a variável dependente ‘desempenho em vendas do vendedor’. As relações de dupla moderação também foram testadas por meio da análise de regressão, segundo o modelo de Aiken e West (1991), no qual a variável independente e a variável moderadora são multiplicadas, criando uma nova variável interativa, que é regredida com a variável dependente. Desse modo, as relações de moderação dupla foram testadas regredindo as variáveis interativas ‘orientação para aprendizagem  $\times$  sistema de controle *continuum*’, ‘orientação para resultado  $\times$  sistema de

controle *continuum*' e 'esforço × sistema de controle *continuum*' sobre a variável dependente 'desempenho'.

Para realizar a análise do sistema de controle como um *continuum*, criou-se um indicador por meio da subtração das duas escalas de sistema de controle (sistemas de controle por comportamento e por resultado) para que possam ser combinadas para formar um indicador único, no qual os índices baixos (com valores negativos) representam o controle por resultado e os índices altos (com valores positivos) representam o controle por comportamento.

Quanto a análise multinível, Hox e Roberts (2011) demonstram que modelos multinível contemplam a participação de variáveis preditoras de diferentes níveis. Para o estabelecimento dos níveis hierárquicos a serem contemplados, deve-se pressupor a existência de relações de inclusão entre eles. Por exemplo, nessa pesquisa, os vendedores de lojas de veículos constituem o nível 1, contudo, é o gerente de vendas que representa o conjunto de vendedores que constitui uma equipe de vendas, nível 2.

Puentes-Palácios e Laros (2009) relatam que uma pesquisa multinível investiga a explicação do comportamento (variância) de uma variável dependente do primeiro nível (ex. desempenho com vendas) decorrente de variáveis independentes dos dois níveis, das quais pelo menos uma outra é também do primeiro nível, por exemplo, comportamento do vendedor (nível 1) e estilo de liderança (nível 2). Puentes-palácios e Laros (2009) destacam que as variáveis independentes devem representar todos os dois níveis definidos no modelo, enquanto a variável dependente pode ser apenas do nível 1. Desse modo, verifica-se que a análise multinível também é uma regressão linear, mas composta por dois grupos de respondentes, no qual um grupo representa um nível acima do outro.

Empregou-se os métodos estatísticos de correlação de Pearson, regressão bivariada e multivariada com o *software* IBM-SPSS v.20, e modelo de equações estruturais com o *software* IBM-AMOS v.20. Posteriormente, realizou-se análise de regressão multinível para examinar o efeito de moderação tripla, avaliando o impacto dos estilos de liderança nas relações entre sistema de controle e comportamento do vendedor sobre o desempenho, para tanto, utilizou-se o *software* HLM 7 *Student*.

## 5 RESULTADOS

Inicialmente, procedeu-se as análises das medidas descritivas das variáveis observáveis das bases de dados (Apêndice C), destacando as médias, modas, medianas, desvio-padrão, assimetria, curtose e coeficiente de variação. Para auferir a normalidade dos dados, que é pré-requisito para análise multivariada, optou-se pelo exame de assimetria e curtose, conforme pressuposto preconizado por Marôco (2010), que estabelece valores máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose. Conforme Apêndice C, verifica-se que os valores de todas as questões satisfazem a condição de normalidade (assimetria  $< 3$  e curtose  $< 10$ ). Com a análise das medidas descritivas também foi possível notar a presença de alguns *outliers* univariados, no entanto, pela análise dos coeficientes de variação, notou-se que há uma homogeneidade dos dados, pois a maioria das variáveis possuía coeficiente de variação menor que 30% (Fávero *et al.*, 2009). Assim, devido ao número baixo da amostra, optou-se por não excluir os respondentes com alguns valores de *outliers*.

Na Tabela 1, apresenta-se o perfil da amostra dos vendedores, destacando as variáveis de controle do presente estudo. Dos 184 vendedores entrevistados, nota-se que 82,60% são homens ( $n = 154$ ) e 17,40% são mulheres ( $n = 32$ ). Isso demonstra uma predominância do gênero masculino entre os vendedores para o ramo do comércio de veículos. Em relação à escolaridade, verifica-se certa homogeneidade entre os vendedores que possuem o ensino superior (39,13%) e os que possuem a especialização (39,86%). Também nota-se uma parcela expressiva de vendedores que possuem o ensino médio (17,39%). A idade média dos entrevistados foi de 39 anos com desvio padrão de 8, sendo que o vendedor mais jovem possui 23 anos e o com idade maior possui 59 anos. Em relação à experiência em vendas, nota-se uma média de 9 anos com desvio padrão de 4, com mínimo de 0,5 e máximo de 21 anos de experiência.

Também se mensurou o tempo que o vendedor atua na empresa em anos, observando uma média de 7 anos e desvio padrão de 4, com mínimo de 1 e máximo de 20 anos de tempo de empresa. Por fim, buscou-se verificar o tamanho da empresa, medindo pela quantidade de funcionários que atuam na loja, observando uma média de 20 funcionários com desvio padrão de 12, sendo que a menor empresa em quantidade de funcionários possui 4 e a maior conta com 45 funcionários. Com base na análise dos coeficientes de variação, observa-se também que quanto a idade há uma homogeneidade, mas em relação a experiência, tempo de empresa e tamanho da empresa, a amostra se caracteriza como heterogênea.

**Tabela 1: Descrição da Amostra**

<b>Características</b>	<b>Vendedores (n=184)</b>	<b>Gerentes (n=62)</b>
Gênero		
Masculino	82,60%	88,70%
Feminino	17,40%	11,30%
Escolaridade		
Ensino Fundamental	2,17%	0,00%
Ensino Médio	17,39%	32,30%
Ensino Superior	39,13%	30,60%
Pós-graduação (Especialização)	39,86%	32,30%
Mestrado	1,45%	4,80%
Idade Média (anos)	39,41 (8,62)	43,7 (7,03)
Experiência em vendas (anos)	9,89 (4,17)	11,4 (3,89)
Tempo de empresa (anos)	7,46 (4,24)	-
Tamanho da Empresa (n.º de funcionários)	20 (12)	-
Experiência em Gerência de Vendas (anos)	-	7,03 (3,47)

Nota: Média (Desvio padrão)

Fonte: Pesquisa de Campo

A Tabela 1 demonstra o perfil da amostra dos gerentes de vendas. Dos 62 gerentes participantes da pesquisa, 88,70% são homens e 11,30% são mulheres, corroborando com a tendência de que esse ramo tem predominância do gênero masculino. Em relação à escolaridade, verifica-se uma certa homogeneidade entre os gerentes que possuem o ensino médio, ensino superior e especialização na faixa dos 30%. A idade média dos gerentes foi de 43 anos com desvio padrão de 7, sendo que o gerente mais jovem possui 29 anos e o gerente com idade maior possui 59 anos. Em relação à experiência em vendas, nota-se uma média de 11 anos com desvio padrão de 3, com mínimo de 3 e máximo de 20 anos de experiência. A experiência do entrevistado como gerente teve uma média de 7 anos e desvio padrão de 3, sendo que o gerente com menos tempo de experiência na função é de 2 anos e o mais experiente conta com 15 anos ocupando o cargo.

## 5.1 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS

O primeiro procedimento adotado para analisar os dados foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Optou-se inicialmente por essa análise, em virtude de que algumas questões foram adaptadas das escalas originais. Assim, foi necessário examinar se as questões da pesquisa (variáveis observáveis) se agrupariam conforme os construtos estabelecidos no modelo teórico. Na primeira AFE, realizada com a amostra dos vendedores, notou-se o

agrupamento de dez fatores, enquanto o esperado eram seis fatores, assim, após o exame das variáveis com problemas, verificou-se que sua exclusão não prejudicaria a totalidade dos dados, assim, optou-se por excluir 8 questões das 38 questões da amostra, sendo elas: Ap1, Ap4, Ap8, Rt3, Rt5, Ti4, Ti5, Ti6.

Após, realizou-se uma segunda AFE que se apresentou satisfatória. Os achados mostraram seis fatores, conforme o esperado. O valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,693, a Variância Explicada de 68,04%, as cargas fatoriais foram acima de 0,70 e as comunalidades acima de 0,50 (Apêndice D), com exceção das questões Rt1 e Ti1. Optou-se pela não exclusão dessas duas questões, em razão das comunalidades e cargas fatoriais estarem próximas dos pressupostos de 0,50 para comunalidade e 0,70 para as cargas fatoriais.

Ademais, a confiabilidade dos alfas de Cronbach foram: Orientação para aprendizagem ( $\alpha = 0,88$ ), orientação para resultado ( $\alpha = 0,80$ ), trabalho inteligente e trabalho duro, agrupadas na dimensão de esforço ( $\alpha = 0,85$ ), sistema de controle por comportamento ( $\alpha = 0,83$ ), sistema de controle por resultado ( $\alpha = 0,83$ ) e desempenho do vendedor ( $\alpha = 0,81$ ). Em seguida, realizou-se AFE com a amostra de gerentes, a qual apresentou medidas de cargas fatoriais, comunalidades, Kaiser-Meyer-Olkin de 0,642 e variância explicada de 67,21%. Os valores de alfas de Cronbach satisfatórias, sendo: Liderança transacional ( $\alpha = 0,867$ ) e liderança transformacional ( $\alpha = 0,71$ ).

Após realizar a AFE, procedeu-se o exame da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), para atestar a confiabilidade e validade das escalas, com o uso da modelagem de equações estruturais. Para avaliar a qualidade de ajustamento dos modelos utilizou-se os seguintes índices: Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ); Qui-Quadrado/Graus de Liberdade ( $\chi^2/gl$ ); *Comparative Fit Index* (CFI); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); Root Mean Square of Approximation (RMSEA).

Na AFC da amostra dos vendedores (Apêndice E), notou-se uma baixa carga fatorial da questão Rt1 ( $\lambda = 0,41$ ) em relação ao seu construto (Orientação para resultado), sendo que o esperado é uma carga fatorial acima de 0,50 (Hair *et al.*, 2014). No entanto optou-se por não excluir essa questão em virtude do índice apresentar valor satisfatório ( $AVE_{Or.Resultado} = 0,60$ ). Ao analisar os índices de qualidade do ajustamento (Apêndice E), observa-se que os resultados foram satisfatórios e todos os indicadores foram estatisticamente significantes e, de modo geral, contemplam os valores de referência. Os valores de  $\chi^2/gl$  (1,907) atendem o esperado que pode ser até 5, o RMSEA (0,07) atende o esperado que pode ser entre 0,00 e 0,10, os indicadores GFI (0,82), CFI (0,90) e TLI (0,89) apresentaram resultados próximos ao nível de fronteira, que é de 0,90 para esses três índices (Marôco, 2010; Kline, 2011).

Na AFC da amostra dos gerentes (Apêndice E), os coeficientes de caminho se apresentaram dentro do esperado bem como índices de qualidade do ajustamento demonstram resultados satisfatórios e estatisticamente significantes, contemplando, de modo geral, os valores de referência, com valores de  $\chi^2/gl$  (1,838), RMSEA (0,11), GFI (0,88), CFI (0,94) e TLI (0,90).

Na sequência, foi examinada a confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante. A Tabela 2 mostra a confiabilidade composta (CC), a variância extraída média (AVE), e as correlações quadráticas entre os construtos. A validade convergente é a medida de um determinado grupo de indicadores de um modelo que convergem ou compartilham uma alta proporção da variância em comum (Hair *et al.*, 2014).

**Tabela 2: Confiabilidade Composta, Variância Extraída Média e quadrado das correlações das variáveis**

Variáveis	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
<b>Nível 2 (Gerentes)</b>									
1 Liderança Transformacional	0,89	0,58	1						
2 Liderança Transacional	0,73	0,49	0,10	1					
<b>Nível 1 (Vendedores)</b>									
1 Orientação Aprendizagem	0,89	0,62	1						
2 Orientação Resultado	0,84	0,60	0,02	1					
3 Trabalho Duro	0,78	0,55	0,00	0,00	1				
4 Trabalho Inteligente	0,84	0,64	0,00	0,00	0,54	1			
5 Sist. Controle Comportamento	0,84	0,64	0,00	0,00	0,03	0,00	1		
6 Sist. Controle Resultado	0,84	0,57	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	1	
7 Desempenho	0,83	0,55	0,01	0,02	0,15	0,03	0,03	0,07	1

Nota: Nível 2 = Gerentes (n=62); Nível 1 = Vendedores (n=184)

Fonte: Pesquisa de Campo

Os indicadores de validade convergente da AFC do nível 1 foram satisfatórios, atendendo a condição de valores acima de 0,50 para AVE e 0,70 para confiabilidade composta (Marôco, 2010). Em relação à validade discriminante, auferida pelo quadrado das correlações das variáveis, Hair *et al.*, (2014) destacam que ela é a medida que os indicadores de um modelo representam um único construto, e esses indicadores são distintos dos outros construtos do modelo.

Nota-se na Tabela 2, que os construtos apresentam validade discriminante, pois a soma dos  $R^2$  dos fatores não são maiores que as AVE's, significando que não existem variáveis que explicam dois fatores. Destaca-se que as variáveis latentes trabalho inteligente e trabalho duro são as que compartilham a maior correlação ( $R^2=0,54$ ), mas isso é esperado, pois essas duas



variáveis latentes são dimensões do construto esforço. Para a AFC do nível 2, também verifica-se validade convergente e discriminante da escala, com exceção do construto liderança transformacional, mas como destacado anteriormente, optou-se por manter o construto no modelo. De forma geral, observa-se que os construtos são confiáveis e válidos, permitindo a continuidade das análises de correlação de Pearson e Regressão.

## 5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

A Tabela 3 apresenta as medidas descritivas para os construtos calculados. Analisando a média das respostas para cada variável latente, destaca-se que a amostra de 184 vendedores apresenta um alto nível de orientação para aprendizagem ( $M = 8,72$ ) em detrimento à orientação para resultado ( $M = 2,87$ ), ou seja, parece que os vendedores possuem uma forte orientação intrínseca. Quanto ao sistema de controle, os vendedores percebem um controle do comportamento moderado ( $M = 5,06$ ) e um controle dos resultados mais forte ( $M = 7,35$ ). Sobre o esforço, os vendedores demonstram uma orientação maior para o trabalho duro ( $M = 6,87$ ), do que para o trabalho inteligente ( $M = 5,25$ ).

Finalmente, os vendedores avaliaram seu desempenho com vendas ( $M = 6,48$ ) razoável, o que demonstra que para o ramo de veículos, os vendedores não acreditam que tenham um alto desempenho com vendas. A amostra de 62 gerentes, observa-se valores baixos para os estilos de liderança, sendo que o estilo de liderança transformacional é maior ( $M = 6,25$ ) do que a liderança transacional ( $M = 3,57$ ). As variáveis latentes apresentaram medidas de assimetria e curtose dentro do indicado (assimetria  $< 3$  e curtose  $< 10$ ).

**Tabela 3: Medidas descritivas dos construtos**

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
<b>Nível 2 (Gerentes)</b>					
Liderança Transformacional	6,25	6,26	0,97	-0,44	0,24
Liderança Transacional	3,57	3,62	0,62	-0,75	0,10
<b>Nível 1 (Vendedores)</b>					
Orientação Aprendizagem	8,72	9,01	1,10	-0,70	0,16
Orientação Resultado	2,87	3,02	0,40	-0,83	0,45
Trabalho Duro	6,87	7,08	0,93	-1,88	5,68
Trabalho Inteligente	5,25	5,37	0,67	-1,23	1,73
Sistema de controle Comportamento	5,06	5,27	2,04	-0,04	-1,20
Sistema de controle Resultado	7,35	7,63	1,56	-0,98	1,18
Desempenho	6,48	6,56	0,94	-0,55	0,33

Nota: Nível 2 = Gerentes (n=62); Nível 1 = Vendedores (n=184)

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à análise dos resultados de associação entres os construtos, optou-se primeiro pela análise de correlação de Pearson. No entanto, para mensurar as correlações do modelo teórico, foram criadas duas novas variáveis conforme descrito nos procedimentos metodológicos: esforço e sistema de controle *continuum*.

Para a criação do construto esforço, procedeu-se o cálculo de média aritmética das variáveis latentes trabalho inteligente e trabalho duro. Ressalta-se que Donassolo e Matos (2012) operacionalizaram o construto esforço como um fator de segunda ordem, oriundo das dimensões trabalho inteligente e trabalho duro. O fator de segunda ordem também é imputado pelo *software IBM SPSS Statitics 20®*.

Para a criação do construto sistema de controle *continuum*, procedeu-se a subtração entre a variável sistema de controle por comportamento e a variável sistema de controle por resultado, conforme adotado por Ahearne *et al.* (2010) e Vieira *et al.* (2015). Desse modo, o sistema de controle é medido como um *continuum*, no qual os valores de betas positivos (+) indicam um controle voltado para o comportamento, enquanto valores de betas negativos (-) indicam um controle voltado para o resultado.

A análise da associação de forma bivariada permite identificar a correlação entre os construtos do modelo teórico. Um dos objetivos dessa pesquisa é examinar a associação entre o comportamento do vendedor (orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço) e o desempenho. Analisando os índices de correlação na Tabela 4, destaca-se a relação positiva ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,07$ ) entre orientação para aprendizagem e desempenho.

Dessa forma, quanto maior é o nível de orientação para aprendizagem, maior também é o desempenho. Os resultados demonstram também que orientação para resultado também tem uma correlação significativa com desempenho ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,07$ ) e uma correlação significativa entre esforço e desempenho ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Desse modo, nota-se que as três formas de comportamento do vendedor apresentaram associação positiva e significativa com o desempenho em vendas, mas não apresentaram associação entre si. Sujan *et al.* (1994), demonstrou que orientação para aprendizagem do vendedor aumenta o trabalho inteligente e orientação para resultado aumenta o trabalho duro. Apesar dessas relações não constarem no modelo teórico proposto, e pelo fato de examinar trabalho inteligente e trabalho duro como dimensões de esforço, estudos futuros podem examinar o efeito das orientações para aprendizagem e resultado como antecedente do esforço do vendedor.

**Tabela 4: Coeficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes - vendedores**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Idade	1								
2 Escolaridade	0,01	1							
3 Experiência	0,48**	-0,03	1						
4 Tempo de empresa	0,35**	0,02	0,25**	1					
5 Tamanho da empresa	0,04	0,06	0,01	0,10	1				
6 Orientação Aprendizagem	0,02	-0,03	0,02	-0,07	-0,07	1			
7 Orientação Resultado	0,01	-0,02	0,07	-0,03	0,04	0,13	1		
8 Esforço	-0,04	0,10	-0,12	-0,02	-,18*	-0,03	-0,07	1	
9 Sistema de Controle <i>Continuum</i>	0,06	-0,01	0,11	0,02	0,13†	-0,05	0,05	0,05	1
10 Desempenho	0,09	0,12	0,13†	0,05	-0,01	0,13†	0,14†	0,34**	0,33**

Nota: \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,07$ ;  $n = 184$  vendedores

Fonte: Pesquisa de Campo

No que tange ao sistema de controle e o desempenho com vendas, o coeficiente de correlação ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ) indica que quando há uma orientação maior para o sistema de controle por comportamento, melhor será o desempenho com vendas. Como a análise da correlação de Pearson demonstra a associação apenas entre duas variáveis, não é possível inferir se os resultados estão na direção das hipóteses do modelo teórico.

Quanto às variáveis de controle, procurou-se avaliar as suas associações com os construtos da pesquisa. Encontrou-se uma associação positiva entre idade e experiência ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,01$ ), uma associação positiva entre idade e tempo de empresa ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,01$ ) e uma associação positiva entre experiência e tempo de empresa ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ). Esses coeficientes demonstram situações já esperadas para a amostra, de que vendedores com mais idade são mais experientes e estão a mais tempo na mesma empresa.

Outras associações interessantes relacionadas às variáveis de controle, dizem respeito ao tamanho da empresa e sua associação com o esforço e sistema de controle. A associação entre tamanho da empresa e esforço é negativa ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,05$ ), indicando que vendedores em empresas maiores apresentam menos esforço no trabalho. A associação entre tamanho da empresa e sistema de controle é positiva ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,07$ ), demonstrando que em empresas maiores (com mais funcionários) há uma orientação maior para sistema de controle por comportamento.

Outro achado do teste de correlação que merece atenção é a associação entre esforço e tamanho da empresa (variável de controle). Essa evidência demonstra que quanto maior for a empresa menor será o esforço do vendedor. Intuitivamente, entende-se que em empresas maiores, com maior número de funcionários, o vendedor não precisa se engajar num elevado

número de tarefas. Ao contrário, em empresas menores o vendedor precisa realizar mais tarefas para obter resultado. Por exemplo, no contexto de veículos, é possível acreditar que vendedores que trabalham em concessionárias maiores recebem suporte de marketing e planejamento da empresa da indústria (ex. Volkswagen, Fiat, etc), mas em empresas menores, os vendedores não contam com esse apoio. Portanto, futuras pesquisas que objetivam conhecer os antecedentes do esforço do vendedor, podem considerar o tamanho da empresa como um elemento importante em suas hipóteses.

Por fim, nota-se uma correlação entre experiência e desempenho ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,07$ ), o que denota que vendedores mais experientes apresentam desempenho com vendas melhores. Esse resultado é consistente com a pesquisa de Rocha e Claro (2013), que demonstraram que a *expertise* dos vendedores de lojas de materiais de construção contribui para o estabelecimento de iniciativas para melhorar o relacionamento com os clientes, impactando na recomendação de um determinado produto, impactando no desempenho. Desse modo, apesar de não contar nas hipóteses do modelo teórico, o resultado da correlação entre experiência e desempenho, corrobora com a ideia de que a experiência do vendedor (*expertise*) contribui com o desempenho em vendas.

**Tabela 5: Coeficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes --- nível gerentes**

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1 Idade	1					
2 Escolaridade	-0,13	1				
3 Experiência em Vendas	0,11	-0,03	1			
4 Experiência em Gerência de Vendas	0,25*	-0,01	0,66**	1		
5 Liderança Transformacional	0,16	-0,12	-0,13	-0,10	1	
6 Liderança Transacional	-0,01	-0,02	-0,06	-0,06	0,34**	1

Nota: \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,07$ ;  $n = 62$

Fonte: Pesquisa de Campo

Na Tabela 5, procurou-se examinar as associações entre os construtos e variáveis de controle da amostra dos gerentes. Os coeficientes demonstram que a idade e a experiência com vendas têm associações positivas com a experiência do gerente ( $r_{idade} = 0,25$ ;  $p < 0,05$  e  $r_{exp.vendas} = 0,66$ ;  $p < 0,01$ ), o que demonstra que os gerentes entrevistados com maior experiência em sua função também são mais experientes em vendas e possuem idade mais elevada. Quanto ao estilo de liderança, evidenciou-se uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional e liderança transacional ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado é consistente com Schmitz *et al.* (2014), que encontraram uma correlação significativa e positiva entre os estilos de liderança transformacional e liderança transacional em uma

amostra com 61 gerentes de vendas de indústrias de produtos biofarmacêuticos, demonstrando que os dois estilos de liderança não são excludentes. Por fim, ressalta-se que a escolaridade também não apresentou coeficientes significativos.

Para testar as hipóteses previstas no modelo teórico, sete modelos de regressão foram criados. Os **quatro** primeiros modelos, medidos por meio de **regressão linear múltipla**, objetivaram prever a variável dependente desempenho com vendas dos vendedores (nível 1), sendo o primeiro para mensurar o efeito das orientações para aprendizagem e resultado e esforço sobre desempenho, o segundo procura examinar o papel moderador do sistema de controle sobre orientação para aprendizagem e desempenho, o terceiro procura examinar o papel moderador do sistema de controle sobre orientação para resultado e desempenho e, por fim, o quarto procura examinar o papel moderador do sistema de controle sobre esforço e desempenho.

Os outros **três** modelos de regressão, medidos por meio de análise multinível, avaliaram o impacto dos estilos de liderança transformacional e transacional dos gerentes (nível 2) nas relações entre sistema de controle e comportamento do vendedor sobre o desempenho. O primeiro examina o efeito dos estilos de liderança na relação entre sistema de controle e orientação para aprendizagem sobre o desempenho e o segundo examina o efeito dos estilos de liderança na relação entre sistema de controle e orientação para resultado sobre o desempenho. Por fim, o último modelo examina o efeito dos estilos de liderança na relação entre sistema de controle e esforço sobre o desempenho. Optou-se por padronizar as variáveis latentes via *z-score* para diminuir os efeitos de multicolinearidade nos exames de regressões, conforme indicado por Ahearne *et al.* (2010) e Vieira e Faia (2014).

Os resultados da regressão linear múltipla do nível 1 estão descritos na Tabela 6. No primeiro modelo, procurou-se testar o efeito direto do comportamento do vendedor (orientação para aprendizagem, orientação para resultado e esforço) sobre o desempenho com vendas (variável dependente), bem como examinar o efeito conjunto das variáveis de controle. Inicialmente, cabe destacar que o modelo apresenta um  $R^2$  0,25, demonstrando que as variáveis independentes inseridas no modelo apresentam um poder de explicação de 25% da variância da variável dependente.

Quanto aos efeitos diretos, as variáveis de controle não apresentaram relação significativa com o desempenho, demonstrando que a variável dependente é explicada de fato pelos construtos previstos no modelo.

Tabela 6: Coeficientes de regressão linear

Variáveis	Desempenho Modelo 1		Desempenho Modelo 2		Desempenho Modelo 3		Desempenho Modelo 4	
	Beta ( $\beta$ )	t Valor	Beta ( $\beta$ )	t Valor	Beta ( $\beta$ )	t Valor	Beta ( $\beta$ )	t Valor
<b>Variáveis de Controle</b>								
Gênero	0,00	-0,05	0,01	0,13	0,00	-0,01	-0,01	-0,18
Idade	0,01	0,11	0,00	0,06	0,01	0,12	0,01	0,18
Escolaridade	0,10	1,50	0,10	1,54	0,09	1,45	0,09	1,44
Experiência	0,12	1,67	0,11	1,49	0,13	1,78†	0,11	1,45
Tempo na empresa	0,03	0,46	0,05	0,70	0,03	0,48	0,02	0,31
Tamanho da empresa	0,01	0,11	0,02	0,36	0,00	0,02	0,00	0,02
<b>Efeitos diretos</b>								
H <sub>1</sub> Orient. Aprendizagem	0,15	2,22*	0,12	1,912*	0,16	2,36*	0,15	2,25*
H <sub>2</sub> Orient. Resultado	0,13	1,96*	0,10	1,52	0,12	1,75	0,12	1,81†
H <sub>3</sub> Esforço	0,36	5,34**	0,35	5,36**	0,35	5,29**	0,29	3,83**
Sistema de Controle <i>Continuum</i>	0,30	4,55**	0,27	4,21**	0,30	4,50**	0,27	4,09**
<b>Interações Duplas</b>								
H <sub>4a-4b</sub> Or. Aprend. × Sist. Controle <i>Continuum</i>			0,17	2,47*				
H <sub>5</sub> Or. Result × Sist. Controle <i>Continuum</i>					-0,06	-0,92		
H <sub>6</sub> Esforço × Sist. Controle <i>Continuum</i>							-0,14	-1,84†
VIF máx. (multicolinearidade)	1,43		1,37		1,43		1,43	
R <sup>2</sup> Ajustado	0,25		0,25		0,25		0,25	
R <sup>2</sup> incremento			0,27		0,25		0,26	
F (modelo)	7,090**		7,193**		6,516**		6,842**	

Beta ( $\beta$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,07$ ; VIF = fator de inflação da variância; F = teste de aumento de variância do R<sup>2</sup>.

A hipótese H<sub>1</sub> pressupõe que orientação para aprendizagem tem relação positiva com o desempenho em vendas, isso porque vendedores com essa orientação são mais predispostos a utilizarem estratégias que auxiliam no desenvolvimento de habilidades para o processo de venda. O resultado ( $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,01$ ) demonstra que quanto maior é a orientação para aprendizagem, maior é o desempenho, suportando a **hipótese H<sub>1</sub>**. Esse resultado é congruente aos resultados de Che-há *et al.* (2014), Rodrigues e Coelho (2010) e Sujan *et al.* (1994).

A hipótese H<sub>2</sub> implica que orientação para resultado tem relação positiva com o desempenho em vendas, porque vendedores com essa orientação procuram selecionar tarefas que maximizem a eficiência de suas ações, independente se há uma identificação com essa tarefa, assim, devido a redução da resistência em executar as suas tarefas, pressupõe-se um desempenho com vendas melhor. Desse modo, o coeficiente de regressão ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ) dá suporte para a **hipótese H<sub>2</sub>**, demonstrando que o desempenho será melhor para vendedores

com orientação para resultado. O resultado também é coerente com os estudos de Jha e Bhattacharyya (2013), Che-ha *et al.* (2014) e Terho *et al.* (2013).

A hipótese H<sub>3</sub> procura demonstrar que o esforço do vendedor tem relação positiva com o desempenho em vendas, porque vendedores que apresentam energia e conhecimento no processo de vendas podem melhorar sua eficiência. A **hipótese H<sub>3</sub>** foi suportada, pois coeficiente de regressão é positivo e significativo ( $\beta = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ) corroborando não apenas com a premissa de que o esforço é preponderante para um desempenho melhor dos vendedores, como também com as pesquisas de Rapp *et al.* (2006), Brown e Peterson (1994), Holmes e Srivastava (2002) e Donassolo e Matos (2012). Ressalta-se que, embora todos os construtos relacionados ao comportamento do vendedor tenham apresentado impacto significativo e positivo com o desempenho, o esforço apresentou o maior coeficiente de regressão, demonstrando a sua importância para a venda de veículos. Intuitivamente, é possível acreditar que para esse segmento, composto por atividades de vendas mais complexas e por comercializarem produtos com alto valor e exigirem conhecimento maior do produto por parte do vendedor, orientação para aprendizagem seria mais relevante, mas os achados revelam que o esforço é indispensável para melhorar o desempenho.

Embora não conste nas hipóteses, o modelo 1 também demonstra que o desempenho também é explicado positivamente pelo sistema de controle ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Isso revela que empresas pesquisadas que adotaram sistema de controle por comportamento, ou seja, um controle mais estrito, tendem a ter melhor desempenho. Esse resultado é consoante com a meta-análise de Crosno e Brown (2014), que demonstraram a partir de 40 estudos ( $n = 7.606$ ) o impacto positivo do sistema de controle por comportamento sobre o desempenho.

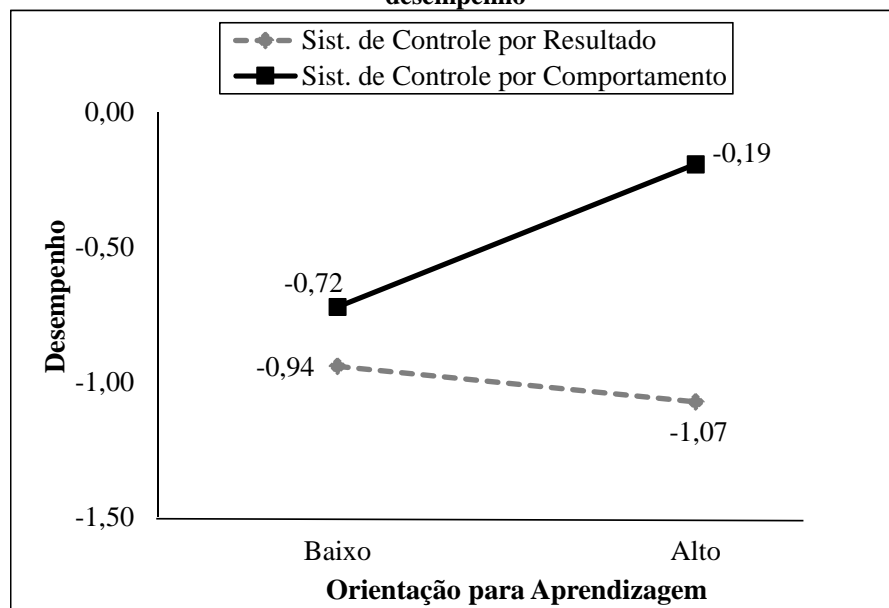
No segundo modelo, além dos efeitos diretos, os efeitos de moderação entre as variáveis orientação para aprendizagem e sistema de controle foram testados sobre o desempenho com vendas. Após a inclusão da variável moderadora, verifica-se que a orientação para aprendizagem possui uma relação direta com desempenho em vendas ( $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) e que o sistema de controle apresenta um impacto positivo ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ). Contudo, nota-se que o sistema de controle modera a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ), dado que o coeficiente é significativo.

No entanto, para verificar se as hipóteses foram corroboradas, necessita-se analisar a representação gráfica dos resultados, pois se torna necessário explorar as inclinações da reta da variável independente nas condições baixa e alta da variável moderadora (Vieira & Faia, 2014). Desse modo, os valores apresentados no gráfico são, portanto, para todos os níveis da

variável independente, sendo +1 e -1 ponto de desvio padrão da média da variável moderadora.

Aiken e West (1991) sugerem que no momento da realização da regressão, para apresentar os gráficos deve-se utilizar dados como médias da variável independente e da variável moderadora, desvio padrão de ambas, e coeficientes não padronizados. Como as variáveis foram padronizadas, as médias apresentam valores de 0 e desvio padrão de 1. Os valores foram estimados conforme a equação do modelo de regressão<sup>1</sup>, em que, primeiramente, os coeficientes de regressão são multiplicados pelos valores de cada variável e depois somados para estimarem o valor da variável dependente (Vieira & Faia, 2014). Como a hipótese H<sub>4</sub> se desdobra em duas, a Figura 3 apresenta de forma gráfica como a variável moderadora (sistema de controle por resultado ou por comportamento) impacta na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho com vendas.

**Figura 3: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho**



Fonte: Pesquisa de campo

No gráfico da Figura 3, verifica-se que para o sistema de controle por resultado (hipótese H<sub>4a</sub>), a relação entre o nível de orientação para aprendizagem e desempenho apresenta uma reta com inclinação negativa, enquanto que para sistema de controle por comportamento (hipótese H<sub>4b</sub>), a relação entre o nível de orientação para aprendizagem e desempenho é positiva. Além disso, nota-se que a inclinação da curva é maior (i.e. mais acentuada) para o sistema de controle por comportamento. Destarte, a combinação entre

<sup>1</sup>  $\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Mod + \beta_3 X \cdot Mod$

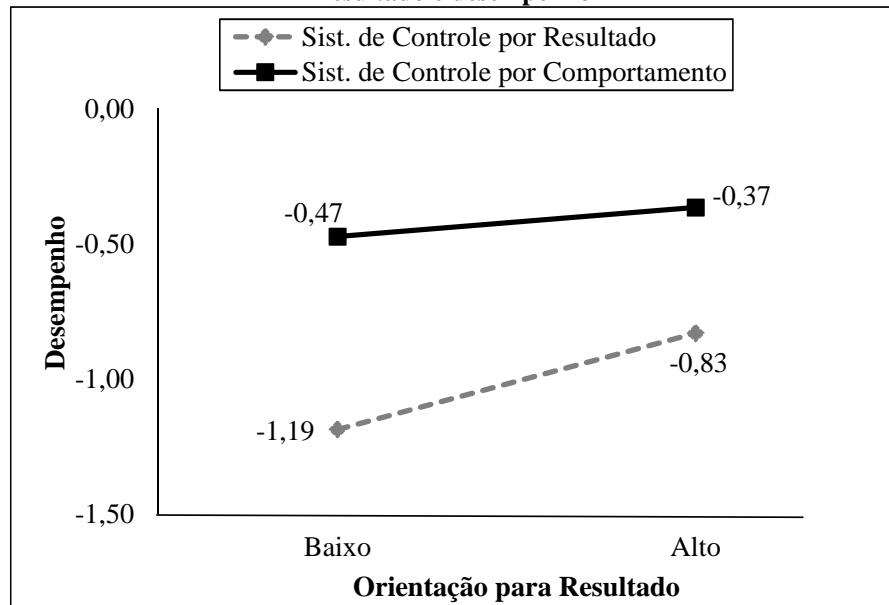


sistema de controle por comportamento e alto nível de orientação para aprendizagem foi a que apresentou melhor resultado para explicar o desempenho ( $\hat{y} = -0,19$ ), enquanto a combinação entre sistema de controle por resultado e alto nível de orientação para aprendizagem apresentou o pior desempenho ( $\hat{y} = -1,07$ ). Esses resultados, atrelados ao coeficiente de regressão significativo ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ), encontrado para a variável moderadora, **corroboram as hipóteses H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub>**. Portanto, o sistema de controle por comportamento aumenta/amplifica a relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho, enquanto sistema de controle por resultado enfraquece/reduz a relação, sendo que, o desempenho em vendas é maior quando o vendedor apresenta um alto nível de orientação para aprendizagem e atua em ambiente com sistema de controle por comportamento.

No modelo 3, procura-se examinar as hipóteses H<sub>5a</sub> e H<sub>5b</sub>, na quais sugere-se que o sistema de controle por comportamento enfraquece a relação positiva entre orientação para resultado e desempenho, enquanto sistema de controle por resultado aumenta a relação. Nesse modelo, a relação direta entre orientação para resultado e desempenho não foi significativa, ( $\beta = 0,12$ ;  $p=n.s.$ ). A relação direta entre sistema de controle e desempenho ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ) se apresenta de maneira significativa. Quanto ao efeito moderado, nota-se um coeficiente na direção esperada da hipótese H<sub>5a</sub> ( $\beta = -0,06$ ;  $p=n.s.$ ), no entanto, o valor não tem significância.

Mesmo diante da não significância do coeficiente de regressão das hipóteses, procurou-se examinar como as variáveis se comportam diante da moderação, desse modo, observa-se no gráfico da Figura 4, que as retas apresentam o mesmo sentido, quer seja para baixo ou alto nível de orientação para resultado e desempenho, evidenciando que de fato, o sistema de controle não modera essa relação.

**Figura 4: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre orientação para resultado e desempenho**



Fonte: Pesquisa de campo

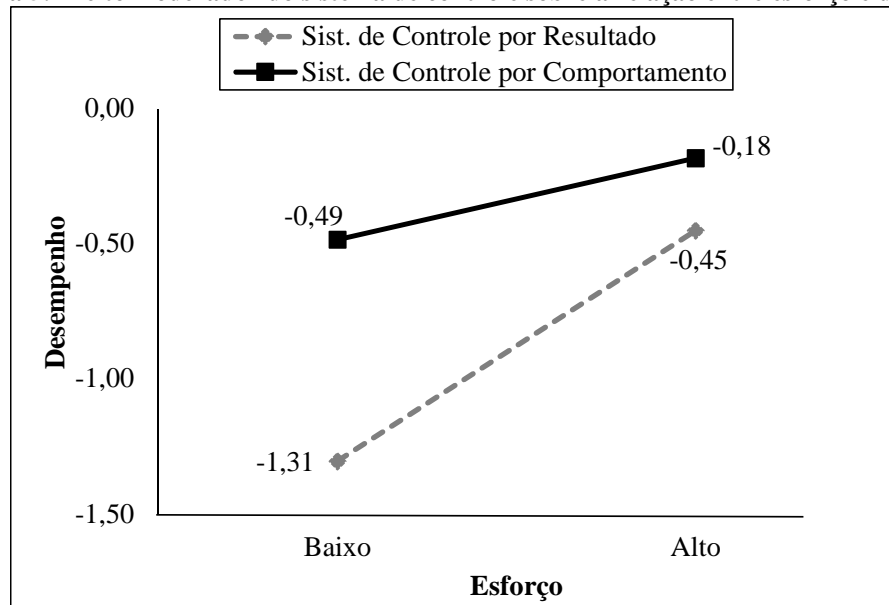
Desse modo, **as hipóteses H<sub>5a</sub> e H<sub>5b</sub> não encontraram suporte**. Contudo, nota-se que a reta do sistema de controle por resultado apresenta uma inclinação maior que a reta do sistema do controle por comportamento, indicando que o sistema de controle por resultado tem um efeito positivo na relação entre orientação para resultado e desempenho ( $\hat{y}_{\text{Baixa.Or.Result}} = -1,19$ ;  $\hat{y}_{\text{Alta.Or.Result}} = -0,37$ ) conforme direção elaborada na hipótese. Obstante, mesmo com uma variação menor, o sistema de controle por comportamento também tem um efeito positivo na relação entre orientação para resultado e desempenho ( $\hat{y}_{\text{Baixa.Or.Result}} = -0,47$ ;  $\hat{y}_{\text{Alta.Or.Result}} = -0,37$ ), contrariando o argumento de que o sistema de controle enfraquece a relação entre orientação para resultado e desempenho.

Quanto as hipóteses H<sub>6a</sub> e H<sub>6b</sub>, examinada no modelo 4, esperava-se que o sistema de controle por comportamento enfraquece a relação positiva entre esforço e desempenho, enquanto sistema de controle por resultado aumenta a relação. Nesse modelo, após a inclusão da variável moderadora, semelhante ao modelo 1, verifica-se que o coeficiente de regressão indica que o esforço tem relação positiva com o desempenho ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ), além disso, o sistema de controle por resultado continua a manter o impacto significativo no desempenho ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ). Entretanto, quando o sistema de controle modera a relação entre esforço e desempenho, o coeficiente de regressão ( $\beta = -0,14$ ;  $p < 0,06$ ) revela que o sistema de controle por comportamento passa ter impacto no desempenho.

No gráfico da Figura 5, verifica-se que tanto para o sistema de controle por resultado quanto para o sistema de controle por comportamento, a relação entre o nível de esforço e

desempenho é positiva. No entanto, nota-se que a inclinação da curva é maior para o sistema de controle por resultado ( $\hat{y}_{\text{Baixo.Esforço}} = -1,31$ ;  $\hat{y}_{\text{Alto.Esforço}} = -0,45$ ), demonstrando que a relação entre esforço e desempenho aumenta quando uma empresa adota um sistema de controle por resultado. No entanto, a combinação entre sistema de controle por comportamento e alto nível de esforço foi a que apresentou melhor coeficiente para explicar o desempenho ( $\hat{y} = -0,18$ ). Também constata-se um efeito moderador do sistema de controle por comportamento na relação entre esforço e desempenho. Esses achados, **corroboram a hipótese H<sub>6a</sub>**, pois o sistema de controle por resultado aumenta a relação positiva entre esforço e desempenho, no entanto, sistema de controle por comportamento não enfraquece essa relação, **refutando a hipótese H<sub>6a</sub>**.

**Figura 5: Efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre esforço e desempenho**



Fonte: Pesquisa de campo

Desse modo, diante dos resultados apresentados, houve suporte para as hipóteses H<sub>1</sub>-H<sub>4</sub>, e suporte para hipótese H<sub>6a</sub>. No entanto, conforme argumentado anteriormente, essa pesquisa também objetiva examinar os efeitos dos estilos de liderança dos gerentes de vendas, desse modo, para testar as hipóteses H<sub>7</sub> até H<sub>9</sub>, realizou-se uma regressão linear hierárquica, englobando dois níveis de análise: vendedores no nível 1 e seus respectivos gerentes no nível 2.

### 5.3 TESTES DAS HIPÓTESES DA ANÁLISE MULTINÍVEL

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a lógica subjacente à análise multinível estabelece que indivíduos que pertencem a um mesmo grupo (ex. equipe de vendas), estão submetidos a estímulos semelhantes implementados pela liderança. Puente-Palácios e Laros (2009) argumentam que esses estímulos exercem influência sobre eles. Desse modo, se o objetivo é melhor compreender o comportamento dos indivíduos de um mesmo grupo, deve-se tanto investigar o efeito das suas características individuais quanto o efeito das características do contexto do qual recebem influência.

Desta forma, no modelo explicativo do comportamento de um indivíduo, as características dos indivíduos e as características do contexto devem ser consideradas, porém, como ambas não pertencem ao mesmo nível, é “imprescindível estabelecer uma hierarquia entre essas variáveis” (Puente-Palácios & Laros, 2009, p.351). Para realizar a análise multinível, utilizou-se o *software* HLM-7 (versão para estudantes). Nesse *software* é possível estimar os modelos de regressão considerando os dois ou mais níveis de análise.

Nesse tipo de análise procura-se examinar quais variáveis combinadas no nível 1 e nível 2 explicam a variância da variável dependente. Garson (2013) argumenta que na análise multinível, examina-se o intercepto (constante), a estimativa do  $\beta$  para cada variável explicativa e seu respectivo erro-padrão, as variâncias residuais nos níveis 1 e 2, e seus erros-padrão correspondentes, além de examinar o *deviance*. O *deviance* é um indicador que demonstra a falta de ajuste entre os dados e o modelo, assim, quanto maior o seu valor, pior é o ajuste do modelo (Snijders & Bosker, 1999).

Puente-Palácios e Laros (2009) argumentam que o *deviance* é baseado na diferença matemática entre os valores observados e os valores esperados caso o modelo seja baseado em dados verdadeiramente aleatórios. Nesse sentido, um procedimento para interpretar se há falta de ajuste desse indicador é observar se a diferença entre os *deviances* dos dois modelos são pelo menos duas vezes maior que a diferença nos graus de liberdade entre esses modelos. Assim, quanto maior a diferença e menor o grau de liberdade, melhor é a estatística de significância.

Os resultados da análise multinível estão apresentados na Tabela 7. Dado o procedimento para análise dos indicadores de ajuste, inicialmente, realiza-se uma análise do modelo nulo. Segundo procedimentos estabelecidos por Garson (2013), os valores do intercepto não são relevantes, mas procura-se estimar o *deviance* inicial, para verificar se o

exame das hipóteses do modelo teórico tem um efeito de redução desse *deviance*. Desse modo, verifica-se que o modelo nulo um *deviance* de 520,81 e  $\chi^2$  de 79,29 com *d.f.* = 61.

Tabela 7: Coeficientes da regressão linear multinível

Variáveis	Desempenho Modelo Nulo			Desempenho Modelo 1			Desempenho Modelo 2			Desempenho Modelo 3						
	$\Gamma$	S.E	$t$	$\gamma$	S.E	$t$	$\gamma$	S.E	$t$	$\gamma$	S.E	$t$				
Intercepto	-0,01	0,08	-0,01	$\gamma_{00}$	-0,02	0,08	-0,27	$\gamma_{00}$	-0,02	0,08	-0,26	$\gamma_{00}$	-0,02	0,08	-0,27	
<b>Efeitos diretos</b>																
Orientação Aprendizagem				$\gamma_{10}$	0,11	0,07	1,54									
Orientação Resultado								$\gamma_{10}$	0,16	0,08	1,81†					
Esforço												$\gamma_{10}$	0,17	0,10	1,73†	
Sistema de Controle				$\gamma_{20}$	0,27	0,07	3,74	$\gamma_{20}$	0,36	0,06	5,33**	$\gamma_{20}$	0,23	0,08	2,74**	
Liderança Transformacional				$\gamma_{01}$	-0,10	0,07	-1,42	$\gamma_{01}$	-0,10	0,07	-1,36	$\gamma_{01}$	-0,10	0,09	-1,18	
Liderança Transacional				$\gamma_{02}$	0,16	0,09	1,66	$\gamma_{02}$	0,16	0,09	1,65	$\gamma_{02}$	0,16	0,09	1,76†	
<b>Efeitos interativos duplos</b>																
Or. Aprendizagem x Sistema de Controle				$\gamma_{30}$	0,17	0,07	2,21									
Or. Aprendizagem x Lid. Transformacional				$\gamma_{11}$	-0,11	0,07	-1,23									
Or. Aprendizagem x Lid. Transacional				$\gamma_{12}$	0,08	0,11	0,75									
Or. Resultado x Sistema de Controle								$\gamma_{30}$	-0,03	0,08	-0,47					
Or. Resultado x Lid. Transformacional								$\gamma_{11}$	-0,02	0,14	-0,14					
Or. Resultado x Lid. Transacional								$\gamma_{12}$	-0,02	0,09	-0,23					
Esforço x Sistema de Controle												$\gamma_{30}$	-0,11	0,12	-0,95	
Esforço x Lid. Transformacional												$\gamma_{11}$	0,08	0,11	0,70	
Esforço x Lid. Transacional												$\gamma_{12}$	-0,09	0,10	-0,88	
Sistema de Controle x Lid. Transformacional				$\gamma_{21}$	0,01	0,08	0,18	$\gamma_{21}$	0,06	0,05	1,17	$\gamma_{21}$	-0,20	0,09	-0,28	
Sistema de Controle x Lid. Transacional				$\gamma_{22}$	-0,13	0,09	-1,49	$\gamma_{22}$	-0,06	0,07	-0,81	$\gamma_{22}$	-0,04	0,10	-0,45	
<b>Efeitos interativos Triplos</b>																
H <sub>7a</sub> Or. Aprend. × Sist de Controle × Lid. Transf.				$\gamma_{31}$	0,13	0,06	2,06*									
H <sub>7b</sub> Or. Aprend. × Sist de Controle × Lid. Trans.				$\gamma_{32}$	0,30	0,09	3,03**									
H <sub>8a</sub> Or. Result × Sist de Controle × Lid. Transf.								$\gamma_{31}$	-0,01	0,08	-0,19					
H <sub>8b</sub> Or. Result × Sist de Controle × Lid. Trans.								$\gamma_{32}$	-0,19	0,09	-2,04*					
H <sub>9a</sub> Esforço × Sist de Controle × Lid. Transf.												$\gamma_{31}$	-0,09	0,11	-0,85	
H <sub>9b</sub> Esforço × Sist de Controle × Lid. Trans.												$\gamma_{32}$	-0,04	0,13	-0,41	
$\chi^2$ (d.f.)		79,29 (61)*				93,77 (59)**				92,45 (59)**				82,66 (59)*		
Deviance		520,81				516,32				516,93				529,75		
Mudança no índice de ajuste - $\Delta$ Deviance e $\Delta \chi^2$ (d.f.)						4,49 (2)				3,88(2)				-8,94 (2)		

Nota: Beta ( $\gamma$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. S.E. = Erro Padronizado; \*\*p < 0,01; \*p < 0,05; †p < 0,07

No modelo 1 são examinadas as hipóteses  $H_{7a}$  e  $H_{7b}$  de moderação tripla, na qual procura-se demonstrar se os estilos de liderança transacional e transformacional exercem moderação na relação entre sistema de controle e orientação para aprendizagem sobre o desempenho com vendas. Esse modelo apresenta índices satisfatórios ( $\chi^2 93,77$ ;  $\Delta d.f. (2) = \Delta deviance 4,49$ ,  $p < 0,01$ ). Portanto, a combinação das variáveis independentes do nível 1 e nível 2 explicam a variável dependente.

Ao analisar a Tabela 7, nota-se que os coeficientes de regressão da orientação para aprendizagem ( $\gamma_{10} = 0,11$ ,  $p=n.s.$ ), sistema de controle *continuum* ( $\gamma_{20} = 0,27$ ,  $p=n.s.$ ), liderança transformacional ( $\gamma_{01} = -0,10$ ,  $p=n.s.$ ), liderança transacional ( $\gamma_{02} = 0,16$ ,  $p=n.s.$ ), que examinam a relação direta com o desempenho, não apresentam significância.

Para as relações de moderações duplas também não houve relação significativa (orientação para aprendizagem  $\times$  sistema de controle ( $\gamma_{30} = 0,17$ ,  $p=n.s.$ ), orientação para aprendizagem  $\times$  liderança transformacional ( $\gamma_{11} = -0,11$ ,  $p=n.s.$ ) e orientação para aprendizagem  $\times$  liderança transacional ( $\gamma_{12} = 0,08$ ,  $p=n.s.$ ).

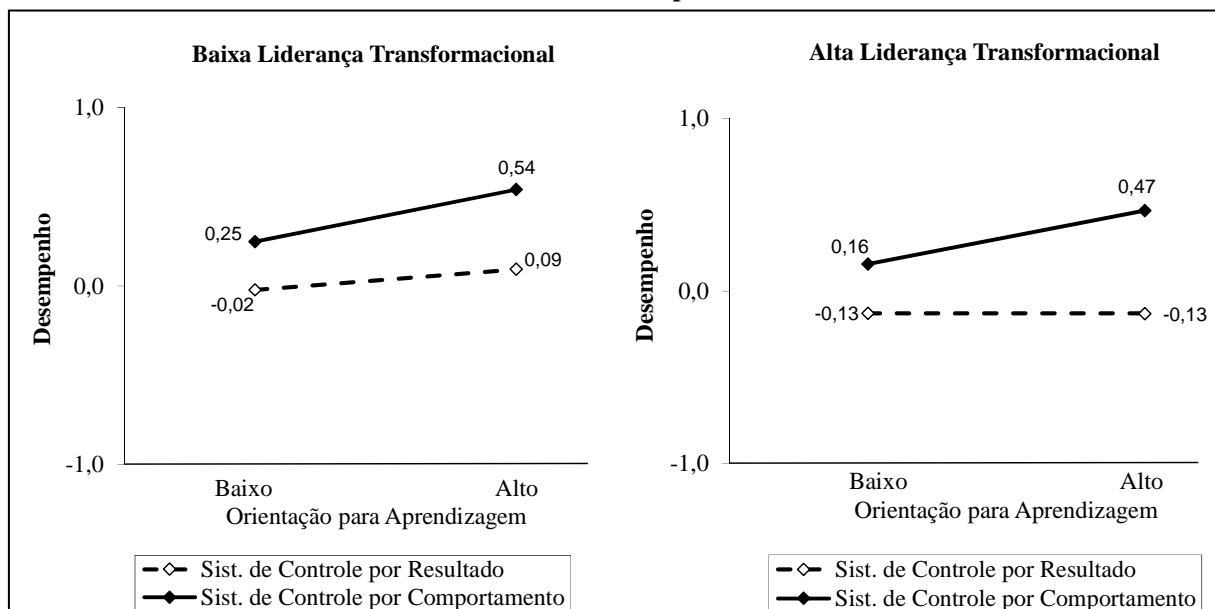
No entanto, quando se examina a moderação tripla, o coeficiente de regressão se apresenta significativo para a combinação entre orientação para aprendizagem, sistema de controle e liderança transformacional ( $\gamma_{31} = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ) e também para a combinação entre orientação para aprendizagem, sistema de controle e liderança transacional ( $\gamma_{32} = 0,30$ ,  $p < 0,01$ ). Assim, as **hipóteses  $H_{7a}$  e  $H_{7b}$  foram corroboradas**.

Para análise da hipótese  $H_{7a}$ , nota-se na Figura 6, que a liderança transformacional tem efeito sobre a relação de moderação entre sistema de controle e orientação para aprendizagem sobre o desempenho. No cenário de baixa liderança transformacional, as retas de sistema de controle por comportamento e por resultado apresentam a mesma inclinação para os altos e baixos níveis de orientação para aprendizagem, de forma que vendedores que possuem alta orientação, independentemente do tipo de sistema de controle ( $\hat{y}_{SCR} = 0,09$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,54$ ), apresentam desempenho melhor que os vendedores com baixa orientação ( $\hat{y}_{SCR} = -0,02$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,25$ ). No entanto, evidencia-se que o desempenho é melhor quando o vendedor com alta orientação para aprendizagem é submetido a um sistema de controle por comportamento do que submetido a um sistema de controle por resultados.

No cenário em que as equipes de vendas são subordinadas aos gerentes com alto nível de liderança transformacional, nota-se que apenas a reta do sistema de controle por comportamento apresenta inclinação para baixos e altos níveis de orientação para aprendizagem ( $\hat{y}_{SCR} = 0,16$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,47$ ), demonstrando que o desempenho é melhor para vendedores com alta orientação para aprendizagem. Para sistema de controle por resultado,

observa-se que não há variação no desempenho dos vendedores com baixa ou alta orientação. Destarte, conforme a inclinação da reta, nota-se que para vendedores com alta orientação para aprendizagem, o resultado é melhor para vendedores submetidos a um sistema de controle por comportamento ( $\hat{y}_{SCC} = 0,47$ ) do que submetidos a um sistema de controle por resultado ( $\hat{y}_{SCR} = -0,13$ ). Esses achados indicam que a liderança transformacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por comportamento do que por resultado, confirmado a hipótese H<sub>7a</sub>. Contudo, observa-se que há um comportamento semelhante nos cenários de baixa e alta liderança transformacional.

✕ **Figura 6: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para aprendizagem, sistema de controle e desempenho**



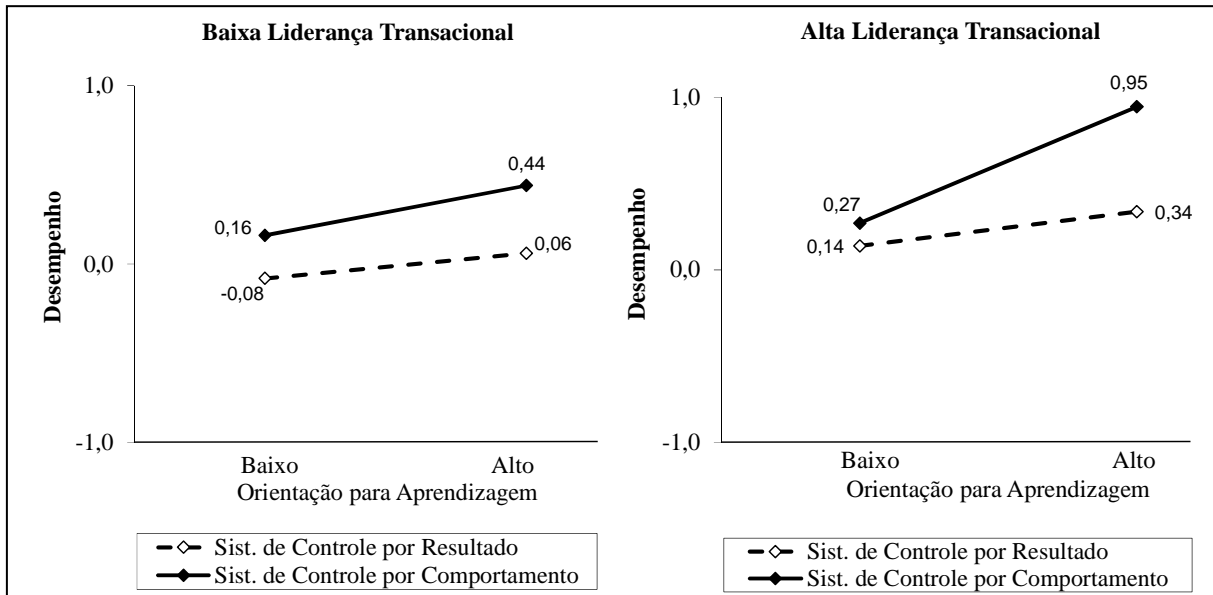
Fonte: Pesquisa de Campo

Para a hipótese H<sub>7b</sub>, pode-se notar na Figura 7, que a liderança transacional modera a relação entre sistema de controle e orientação para aprendizagem sobre o desempenho. No cenário de baixa liderança transacional, as retas de sistema de controle por comportamento e por resultado apresentam a mesma inclinação para os altos e baixos níveis de orientação para aprendizagem. Nesse sentido, vendedores que possuem alta orientação para aprendizagem, independentemente do tipo de sistema de controle ( $\hat{y}_{SCR} = 0,06$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,44$ ), apresentam desempenho melhor que os vendedores com baixa orientação para aprendizagem ( $\hat{y}_{SCR} = -0,08$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,16$ ). No entanto, o desempenho é melhor quando o vendedor com alta orientação para aprendizagem é contido em um sistema de controle por comportamento (vs. resultado).





**Figura 7: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para aprendizagem, sistema de controle e desempenho**



Fonte: Pesquisa de Campo

No cenário em que as equipes de vendas são subordinadas a gerentes com alto nível de liderança transacional, também evidencia-se uma direção semelhante da reta para ambos os tipos de sistema de controle, demonstrando que o desempenho é melhor para vendedores com alta orientação para aprendizagem. No entanto, conforme a inclinação da reta, observa-se que para vendedores com alta orientação para aprendizagem, o resultado é melhor para vendedores submetidos a um sistema de controle por comportamento ( $\hat{y}_{SCC} = 0,95$ ) do que a um sistema de controle por resultado ( $\hat{y}_{SCR} = 0,34$ ). Isso conduz à ideia de que os vendedores com alta orientação para aprendizagem, estando subordinados ao sistema de controle por comportamento e a gerentes com alto nível de liderança transacional, têm seu desempenho aprimorado, enquanto a combinação entre sistema de controle por resultado e alta liderança transacional tem uma relação não expressiva no desempenho desse tipo de vendedor, confirmando a argumentação da hipótese  $H_{7b}$ .

No modelo 2, as hipóteses  $H_{8a}$  e  $H_{8b}$  de moderação tripla são analisadas. O argumento é que o estilo de liderança (transacional e transformacional) exerce moderação na relação entre sistema de controle  $\times$  orientação para resultado sobre o desempenho com vendas. Esse modelo apresenta índice de  $\chi^2 92,45$ ;  $\Delta d.f. (2) = \Delta$ ; *Deviance* 3,88 ( $p < 0,01$ ), demonstrando que a combinação das variáveis inseridas no modelo apresenta poder explicativo sobre o desempenho.

Ao analisar a Tabela 7, a orientação para resultado, embora não significativa, tem relação positiva com desempenho ( $\gamma_{10} = 0,16$ ;  $p < 0,07$ ). Contudo, os construtos sistema de

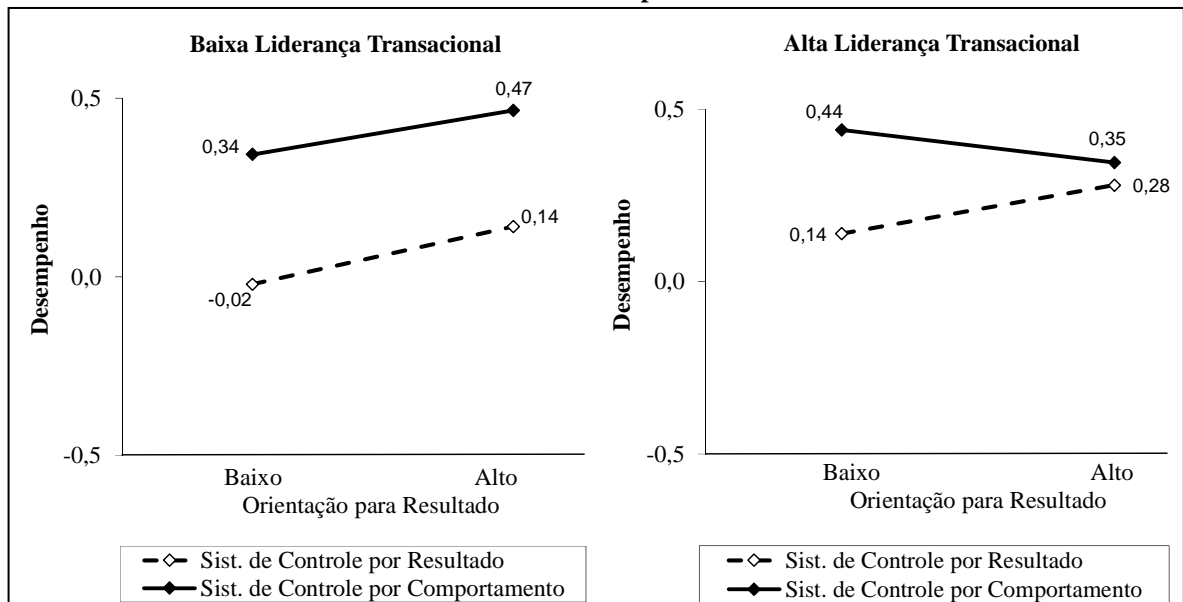
controle *continuum* ( $\gamma_{20} = 0,36, p=n.s.$ ), liderança transformacional ( $\gamma_{01} = -0,10, p=n.s.$ ) e liderança transacional ( $\gamma_{02} = 0,16, p=n.s.$ ), que examinam a relação direta com o desempenho, não apresentam significância.

Para as relações de moderações duplas também apresentam a mesma situação: orientação para resultado  $\times$  sistema controle ( $\gamma_{30} = -0,03, p=n.s.$ ), orientação para resultado  $\times$  liderança transformacional ( $\gamma_{11} = -0,02, p=n.s.$ ) e orientação para aprendizagem  $\times$  liderança transacional ( $\gamma_{12} = -0,02, p=n.s.$ ) não apresentam significância.

No entanto, quando se examina a moderação tripla, o coeficiente de regressão se apresenta significativo para a combinação entre orientação para resultado, sistema de controle e liderança transacional ( $\gamma_{32} = -0,19, p < 0,05$ ), mas não para a combinação entre orientação para resultado, sistema de controle e liderança transformacional ( $\gamma_{31} = -0,01, n.s.$ ). Assim, a hipótese **H<sub>8a</sub>** foi rejeitada e a hipótese **H<sub>8b</sub>** foi corroborada.

Para análise da hipótese H<sub>8b</sub>, pode-se notar na figura 8, que a liderança transacional modera a relação entre orientação para resultado e sistema de controle sobre o desempenho. No cenário de baixa liderança transacional, as retas de sistema de controle por comportamento e por resultado apresentam a mesma inclinação para os altos e baixos níveis de orientação para resultado, de forma que vendedores que possuem alta orientação para resultado, independentemente do tipo de sistema de controle ( $\hat{y}_{SCR} = 0,14$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,47$ ), apresentam desempenho melhor que os vendedores com baixa orientação para resultado ( $\hat{y}_{SCR} = -0,02$ ;  $\hat{y}_{SCC} = 0,34$ ). No entanto, evidencia-se que o desempenho será melhor quando o vendedor com alta orientação para aprendizagem for submetido a um sistema de controle por comportamento do que por controle de resultado.

**Figura 8: Efeito moderador da liderança transacional sobre orientação para resultado, sistema de controle e desempenho**



Fonte: Pesquisa de campo.

No cenário em que as equipes de vendas são subordinadas a gerentes com alto nível de liderança transacional, nota-se um efeito oposto para vendedores submetidos a um sistema de controle por comportamento. Conforme inclinação das retas, para ambientes de sistema de controle para resultado e gerentes com alto nível de liderança transacional, o desempenho em vendas é melhor para vendedores com alto nível de orientação para resultado ( $\hat{y} = 0,28$ ) do que para vendedores com baixo nível de orientação para resultado ( $\hat{y} = 0,14$ ).

No entanto, para ambientes de sistema de controle para comportamento e gerentes com alto nível de liderança transacional, o desempenho em vendas é melhor para vendedores com baixo nível de orientação para resultado ( $\hat{y} = 0,44$ ) do que para vendedores com baixo nível de orientação para resultado ( $\hat{y} = 0,35$ ).

Esses achados demonstram que a liderança transacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para resultado e desempenho quando o sistema de controle é por resultado, já quando o sistema de controle é por comportamento, a liderança transacional exerce um efeito negativo, confirmando a argumentação da hipótese  $H_{8b}$ .

O modelo 3 da análise multinível examina as hipóteses  $H_{9a}$  e  $H_{9b}$  que pressupõem uma moderação tripla, em que o estilo de liderança (transacional e transformacional) exerce moderação na relação entre sistema de controle e esforço sobre o desempenho com vendas. Esse modelo apresenta índice de  $\chi^2$  82,66;  $\Delta$  d.f. (2) =  $\Delta$  deviance -8,94 ( $p < 0,05$ ). Dessa forma, o *deviance* do modelo é maior que o *deviance* do modelo nulo, demonstrando uma falta de ajuste do modelo. Ao analisar os efeitos diretos do modelo 3, constante na Tabela 7, nota-se que o esforço ( $\gamma_{10} = 0,17$ ,  $p < 0,07$ ), sistema de controle ( $\gamma_{20} = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ) e liderança transacional exercem efeitos positivos no desempenho ( $\gamma_{02} = 0,16$ ,  $p < 0,07$ ).

No entanto, ao analisar os efeitos com moderação dupla e de interação tripla, nota-se que nenhuma combinação tem poder explicativo sobre o desempenho. Assim, em razão da falta de significância das relações de moderação e atrelado ao indicador de falta de ajuste do modelo, **não** foi possível corroborar as **hipóteses  $H_{9a}$  e  $H_{9b}$** .

Diante dos achados, as hipóteses  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  e  $H_{8b}$  foram suportadas, já as hipóteses  $H_{8a}$ ,  $H_{9a}$  e  $H_{9b}$  não encontraram suporte. Para interpretação dos resultados utilizou-se os gráficos com representação dos vários cenários propostos. A discussão dos resultados é realizada no próximo capítulo. Na seção seguinte, realizou-se uma análise adicional, para examinar o efeito moderador dos estilos de liderança nas relações entre comportamento do vendedor e desempenho. Além disso, apesar das hipóteses da análise multinível seguirem o que foi

preconizado por Bass (1990), no qual liderança transformacional e liderança transacional se sobrepõe. Também foram realizados testes adicionais para analisar o estilo de liderança como um continuum (Apêndice G), conforme conceituado por Burns (1978).

#### 5.4 ANÁLISE ADICIONAL DO EFEITO MODERADOR DO ESTILO DE LIDERANÇA

Para contribuir com a interpretação dos resultados da análise multinível (Tabela 7), realizou-se uma análise adicional que examina apenas o efeito moderador do estilo de liderança sobre os comportamentos do vendedor e desempenho. Como os comportamentos dos vendedores fazem parte do nível individual e o estilo de liderança dos gerentes fazem parte do nível contextual, a análise também foi empregada conforme equações constantes no Apêndice G.

*Embasamento Teórico.* Apesar de não constar no modelo teórico, essa análise é condizente com a pesquisa de Schmitz *et al.* (2014), que num contexto de vendas da indústria bio-farmacêutica, a partir de uma pesquisa multinível, investigaram o papel moderador da liderança transformacional e liderança transacional na relação entre a intenção do vendedor de adotar os portfólios de produtos e seu desempenho com vendas cruzadas. Na pesquisa, Schmitz *et al.* (2014) entrevistaram 259 vendedores e 55 respectivos gerentes de vendas, e demonstram que o estilo de liderança transformacional amplifica a relação entre a adoção do portfólio de produtos e o desempenho com vendas cruzadas dos vendedores, já a liderança transacional enfraquece a relação. Para sustentar esse resultado, os autores argumentam que enquanto a liderança transformacional é propícia para incentivar e inspirar autonomia aos vendedores, a liderança transacional estimula uma dependência do vendedor aos *feedbacks* do gerente, pois esse tipo de liderança proporciona orientação do quê, como, onde e quando o vendedor deve desempenhar a ação de vendas. Assim, Schmitz *et al.* (2014) destacam que para ambientes em que a venda seja complexa, o gerente teria dificuldade de pré-definir todos os passos da ação do vendedor.

O modelo adicional examinado nessa pesquisa (Tabela 8) apresentou índice de ajustamento satisfatório  $\chi^2$  87,12;  $\Delta$  d.f. (2) =  $\Delta$  Deviance 2,36 ( $p < 0,01$ ). Inicialmente, ao examinar os efeitos diretos das variáveis independentes no desempenho, verifica-se que orientação para resultado ( $\gamma_{20} = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ) e esforço ( $\gamma_{30} = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) apresentaram coeficientes de regressão significativos para explicar o desempenho.

**Tabela 8: Coeficientes da regressão linear multinível da análise adicional**

---

Variáveis	Desempenho Modelo Nulo			Desempenho Modelo Adicional			
	$\gamma$	S.E	$t$	$\gamma$	S.E	$T$	
Intercepto	-0,01	0,01	-0,09	$\gamma_{00}$	-0,02	0,08	-0,26
<b>Efeitos diretos</b>							
Orientação Aprendizagem				$\gamma_{10}$	0,08	0,07	1,11
Orientação Resultado				$\gamma_{20}$	0,17	0,07	2,16*
Esforço				$\gamma_{30}$	0,27	0,08	3,30**
Liderança Transformacional				$\gamma_{01}$	-0,10	0,07	-1,38
Liderança Transacional				$\gamma_{02}$	0,16	0,09	1,66
<b>Efeitos interativos duplos</b>							
Or. Aprendizagem $\times$ Lid. Transformacional				$\gamma_{11}$	-0,11	0,08	-1,41
Or. Aprendizagem $\times$ Lid. Transacional				$\gamma_{12}$	0,11	0,10	1,16
Or. Resultado $\times$ Lid. Transformacional				$\gamma_{21}$	0,07	0,12	0,54
Or. Resultado $\times$ Lid. Transacional				$\gamma_{22}$	-0,05	0,10	-0,50
Esforço $\times$ Lid. Transformacional				$\gamma_{31}$	0,24	0,08	2,71**
Esforço $\times$ Lid. Transacional				$\gamma_{32}$	-0,12	0,06	-1,84†
$\chi^2$ (d.f.)	79,29898 (61)			87,12 (59)			
Deviance	520,81*			518,45**			
Mudança no índice de ajuste - $\Delta$ Deviance e $\Delta \chi^2$ (d.f.)				2,36 (2)			

Beta ( $\beta$ ) = Coeficientes não padronizados de regressão. \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,07$

Quanto aos efeitos moderados, notou-se que orientação para aprendizagem não é moderada pelos estilos de liderança, no entanto, os coeficientes indicam um caminho de que liderança transformacional pode enfraquecer a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho ( $\gamma_{11} = -0,11$ ,  $p = n.s.$ ) enquanto que liderança transacional pode amplificar a relação ( $\gamma_{12} = 0,11$ ,  $p = n.s.$ ). Para orientação para resultado e desempenho, também verifica-se que o estilo de liderança não apresenta efeito moderador, no entanto, o sentido das relações se apresentam de forma inversa à orientação para aprendizagem.

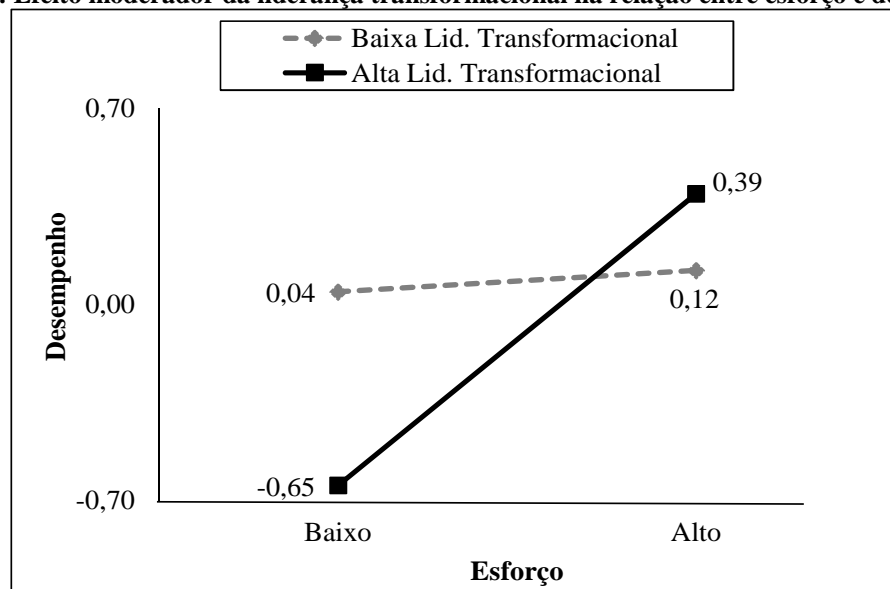
Apesar de não significativo, os coeficientes indicam o sentido de que liderança transformacional pode melhorar a relação entre orientação para resultado e desempenho ( $\gamma_{21} = 0,07$ ,  $p = n.s.$ ) enquanto que liderança transacional pode enfraquecer a relação ( $\gamma_{22} = -0,05$ ,  $p = n.s.$ ).

Quanto ao efeito moderador dos estilos de liderança na relação entre esforço e desempenho, os coeficientes de regressão apresentaram significância de modo que liderança transformacional amplifica a relação entre esforço e desempenho ( $\gamma_{31} = 0,24$ ,  $p < 0,01$ ), enquanto liderança transacional enfraquece a relação ( $\gamma_{32} = -0,12$ ,  $p < 0,06$ ).

Procedeu-se análises dos gráficos para interpretar os coeficientes das regressões. No gráfico da Figura 9, com base na inclinação da reta, verifica-se que para ambientes em que os

gerentes possuem baixa liderança transformacional, há diferença sensível no desempenho do vendedor tanto para baixo quanto alto nível de esforço ( $\hat{y}_{\text{Baixo.Esforço}} = 0,04$ ;  $\hat{y}_{\text{Alto.Esforço}} = 0,12$ ). No entanto, quando os vendedores são subordinados a gerentes com alta liderança transformacional, vendedores com alto nível de esforço apresentam desempenho com vendas melhor do que vendedores com baixo nível de esforço ( $\hat{y}_{\text{Baixo.Esforço}} = -0,65$ ;  $\hat{y}_{\text{Alto.Esforço}} = 0,39$ ). Além disso, a inclinação da reta é elevada, fazendo uma intersecção, de modo que, para vendedores com baixo nível de esforço, uma baixa liderança transformacional é indicada para o melhor desempenho, mas para vendedores com alto nível de esforço, gerentes com alta liderança transformacional são melhores.

**Figura 9: Efeito moderador da liderança transformacional na relação entre esforço e desempenho**



Fonte: Pesquisa de campo

No gráfico da Figura 9, a inclinação das retas demonstra um efeito cruzado (*cross-over effect*), no qual os estilos de liderança se comportam de maneira oposta para vendedores com alto ou baixo nível de esforço.

Nota-se que para vendedores com alto nível de esforço, gerentes com alta liderança transformacional são mais indicados para aumentar o desempenho ( $\hat{y} = 0,39$ ), demonstrando que há uma diferença acentuada desse cenário para a moderação da baixa liderança transformacional na relação entre alto nível de esforço e desempenho ( $\hat{y} = 0,12$ ). Isso demonstra que, para vendedores com alto nível de esforço, se o gerente ter um estilo de alta liderança transformacional o desempenho é melhor do que gerentes com baixa liderança transformacional.

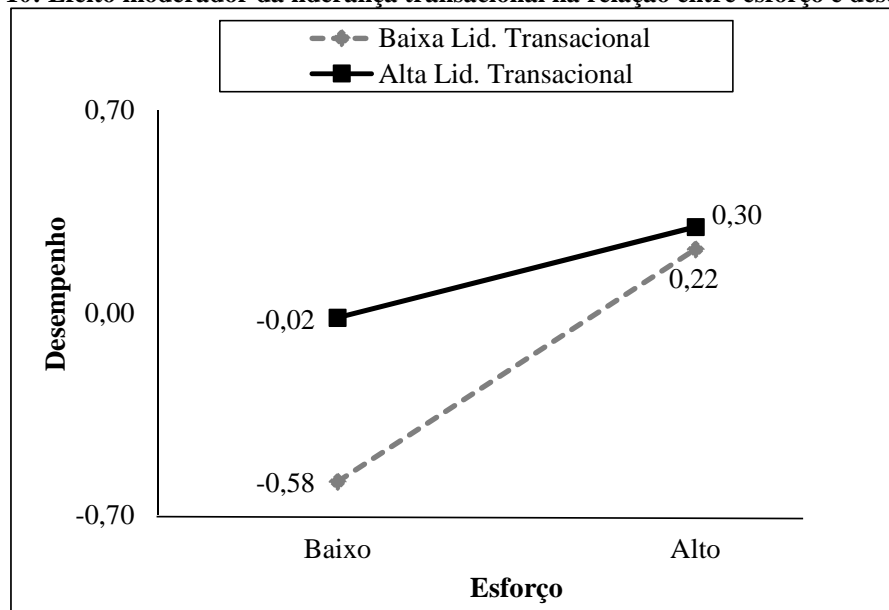
Entretanto, para vendedores com baixo nível de esforço, A Figura 9 demonstra que o desempenho é melhor para vendedores que são subordinados a gerentes com baixo nível de

liderança transformacional ( $\hat{y} = 0,04$ ) do que alto nível de liderança transformacional ( $\hat{y} = -0,65$ ). Nesse cenário, nota-se uma diferença acentuada no desempenho para vendedores com baixa liderança transformacional daqueles subordinados a gerentes com alta liderança, indicando que os vendedores com baixo nível de esforço não precisam de gerentes que procuram estabelecer proximidade e inspiração.

Na Figura 10, para vendedores com alto nível de esforço salienta-se um efeito semelhante para liderança transformacional e liderança transacional. Verifica-se que para vendedores com alto nível de esforço, gerentes com alta liderança transacional são mais indicados para aumentar o desempenho ( $\hat{y} = 0,30$ ), demonstrando que há uma diferença sensível desse cenário para a moderação da baixa liderança transacional na relação entre alto nível de esforço e desempenho ( $\hat{y} = 0,22$ ). Isso demonstra que, para vendedores com alto nível de esforço, se o gerente tiver um estilo de alta liderança transacional o desempenho será melhor do que gerentes com baixa liderança transacional.

Deste modo, para vendedores com baixo nível de esforço, o gráfico da Figura 10 também demonstra que o desempenho é melhor para vendedores que são subordinados a gerentes com alto nível de liderança transacional ( $\hat{y} = -0,02$ ) do que baixo nível de liderança transacional ( $\hat{y} = -0,58$ ). Nesse cenário, nota-se uma diferença acentuada no desempenho para vendedores com alta liderança transacional daqueles subordinados a gerentes com baixa liderança, indicando que os vendedores com baixo nível de esforço precisam de gerentes que procuram fornecer *feedbacks* positivos e negativos e reconhecimento.



**Figura 10: Efeito moderador da liderança transacional na relação entre esforço e desempenho**

Fonte: Pesquisa de campo

Com base nos achados da análise adicional é possível compreender como os estilos de liderança impactam na relação entre comportamentos dos vendedores e desempenho com vendas. Apesar de não constar nas hipóteses, esses achados podem contribuir para as conclusões das análises de moderação tripla, as quais são apresentadas no próximo capítulo.

## 6 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Com base nos resultados encontrados nesta pesquisa é possível indicar implicações teóricas e práticas inerentes à discussão dos sistemas de controle da força de vendas e dos estilos de liderança para o comportamento e desempenho do vendedor. Considerando que poucos estudos procuram examinar esses temas de forma concomitante, este trabalho foi importante para contribuir com o conhecimento existente no campo, corroborando com relações já testadas anteriormente, propondo e confirmando novas relações.

### 6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa tem o intuito de analisar o impacto do papel moderador do sistema de controle da força de vendas e dos estilos de liderança sobre as relações entre o comportamento do vendedor e desempenho com vendas. Na discussão das implicações teóricas, apresenta-se os achados dos efeitos diretos propostos no modelo teórico, relacionados aos comportamentos de venda e desempenho, após discute-se o efeito moderador do sistema de controle da força de vendas, em seguida, discute-se os efeitos de moderação tripla, relacionados aos estilos de liderança e, por fim, apresenta-se a contribuição relacionada ao método de análise multinível.

Em **primeiro** lugar, este trabalho consolida as relações propostas na literatura sobre o efeito do comportamento do vendedor e seu desempenho com vendas. A hipótese de que a orientação para aprendizagem do vendedor se relaciona positivamente com o desempenho em vendas foi suportada, confirmando as evidências de que vendedores com essa orientação são suscetíveis para utilizar estratégias que os ajudam a desenvolver habilidades de venda e de conhecimento, levando a um desempenho superior (Kohli *et al.*, 1998; Che-ha *et al.*, 2014). O suporte a essa hipótese sugere que vendedores que concebem o resultado de suas tarefas como um meio para obtenção de recompensas e reconhecimento dos superiores, conseqüentemente, alcançam um melhor desempenho com vendas. Esse achado é semelhante com o estudo de Terho *et al.* (2013), que demonstram o mesmo resultado numa pesquisa com vendedores de automóveis. Ademais, a hipótese de que o esforço do vendedor tem relação positiva com desempenho também foi confirmada, corroborando com estudos da literatura de vendas (Donassolo e Matos, 2012; Hughes, 2013; Silva, Vieira & Faia, 2014). A ideia subjacente na relação esforço-desempenho está atrelada ao argumento de que se o vendedor acredita que seu esforço em uma iniciativa especial traz resultados, ele estará mais propenso a investir esforço em direção a essa iniciativa.

Em **segundo lugar**, este trabalho contribui na compreensão do efeito que o sistema de controle exerce sobre comportamentos do vendedor inerente a atividade de vendas e seu desempenho. A hipótese de que o sistema de controle por comportamento (*vs.* resultado) amplifica (*vs.* enfraquece) a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho foi suportada. Especificamente, os resultados demonstraram que num ambiente em que há sistema de controle por comportamento e alto nível de orientação para aprendizagem o desempenho é melhor. Num ambiente em que há sistema de controle por resultado e alto nível de orientação para aprendizagem, o desempenho é menor. Como já argumentado, para o vendedor se engajar em ações de aprendizagem, necessita de um suporte organizacional que valorize os métodos utilizados para realizar as vendas, bem como um esquema de remuneração fixo que lhe confira segurança para a busca por mais aprendizado. Esse suporte pode ser encontrado em empresas com sistema de controle por comportamento, mas não em sistemas de controle por resultado.

Contrariamente, era esperado que sistema de controle por resultado (*vs.* comportamento) amplificasse (*vs.* enfraquecesse) a relação entre orientação para resultado e desempenho. Em razão da orientação para resultado ser oposta à orientação para aprendizagem, acreditava-se numa relação contrária, pois vendedores que executam suas tarefas apenas como um meio para obter reconhecimento, sem ligação intrínseca com sua atividade, se importam mais com recompensas extrínsecas. Portanto, esses vendedores terão mais aceitação de políticas com sistemas de remuneração variável.

Entretanto, os achados não confirmaram essa hipótese. Mesmo sem coeficientes significativos, os resultados demonstraram que tanto o sistema de controle por resultado quanto o sistema de controle por comportamento apresentaram efeito positivo, contrariando o argumento de que o sistema de controle por comportamento enfraquece a relação entre orientação para resultado e desempenho.

Esse resultado deve ser investigado no futuro, pois contraria as expectativas deste trabalho. Uma possível justificativa para esse resultado contraditório pode residir no fato de que vendedores com orientação para resultado estão preocupados em serem percebidos como competentes e eficientes por seus supervisores e demais colegas (Kohli *et. al.*, 1998). Tendo esse pressuposto, como os sistemas de controle por comportamento pressupõem comunicação frequente e supervisão rigorosa por parte da empresa, é possível acreditar que os vendedores cumpram as diretrizes com mais afinco, mesmo que não tragam resultados imediatos por estarem preocupados com sua imagem em relação aos outros.

Em outro ponto, a hipótese de que o sistema de controle por resultado (*vs.* comportamento) aumenta (*vs.* enfraquece) a relação positiva entre esforço do vendedor e desempenho com vendas foi suportada parcialmente. Embora o coeficiente não apresente significância estatística com 95% de confiança, os achados demonstram que a relação entre esforço e desempenho aumenta quando uma empresa adota um sistema de controle por resultado. Entretanto, a combinação entre sistema de controle por comportamento e alto nível de esforço foi a relação que apresentou melhor desempenho, contrariando a hipótese.

Ahearne *et al.* (2010) encontraram um efeito moderador negativo do sistema de controle por comportamento na relação entre esforço do vendedor e a percepção do cliente sobre um novo produto. No mesmo contexto de vendas de veículos, Vieira *et al.* (2015), operacionalizaram esforço composto de apenas uma dimensão e encontraram resultados nulos para a relação entre sistema de controle e esforço do vendedor sobre o desempenho. Silva *et al.* (2014) operacionalizaram as duas dimensões de esforço (trabalho inteligente e trabalho duro) e encontraram resultados em que sistema de controle por comportamento ou por resultado são mais efetivos para vendedores com baixo nível de motivação para o trabalho inteligente. Nesta pesquisa, idealizou-se esforço como composto por trabalho inteligente e trabalho duro, mas evidenciaram-se resultados parciais nas relações propostas. Diante dos resultados mistos, essa relação também carece de maior investigação futura.

Uma justificativa para esses resultados mistos pode estar relacionada ao fato de que o vendedor tem autonomia para decidir quanto esforço será aplicado sobre uma determinada tarefa (Hughes, 2013) e, portanto, se lhe convir, pode decidir aplicar maior esforço mesmo sobre atividades de não venda, relacionados a processos e regras exigidos em sistemas de controle por comportamento. Como em contexto de vendas de veículos, em geral, as concessionárias possuem sistemas de controle alinhados ao planejamento estratégico das indústrias automobilísticas, devido ao apoio estratégico e relação industrial, é possível supor que vendedores tenham desempenho em vendas se direcionarem seus esforços para processos e atividades pré-estabelecidas, mesmo que sejam contraditórios às ações de vendas que considerem mais adequadas.

Apesar de não constar nas hipóteses, esta pesquisa também contribui para a compreensão do efeito direto do sistema de controle no desempenho do vendedor. Samaraweera e Gelb (2014), por meio de meta-análise, demonstraram como os dois tipos de sistema de controle estão relacionados, e que ambos apresentam relação positiva com desempenho. Crosno e Brown (2014), também por meio de meta-análise, demonstraram que o impacto positivo do sistema de controle por processo (comportamento) no desempenho. Por

operacionalizar o sistema de controle como um *continuum*, não foi possível examinar o efeito de cada tipo de sistema de controle no desempenho. No entanto, os achados revelaram que as empresas que adotaram sistema de controle por comportamento, ou seja, um controle mais estrito, tiveram melhores desempenho.

Em **terceiro lugar**, procurou-se avaliar se os estilos de liderança exercem influência no desempenho dos vendedores, considerando os diversos comportamentos e os tipos de sistema de controle inerentes ao escopo dessa pesquisa. As hipóteses sugerem o efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre orientação do vendedor e seu desempenho em vendas, sendo que um terceiro elemento é adicionado - liderança transformacional e transacional.

Inicialmente, a hipótese de que a liderança transformacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por comportamento (*vs.* resultado) foi suportada. No cenário em que os gerentes possuem alto nível de liderança transformacional, os resultados evidenciam que o desempenho é melhor quando o vendedor com alta orientação para aprendizagem for submetido a um sistema de controle por comportamento do que por resultados. Apoiado por Schmitz *et al.* (2014), entende-se que o líder transformacional busca uma proximidade com seu subordinado, para incentivá-lo e motivá-lo, portanto, aumentará a motivação intrínseca. Do mesmo modo, Onyemah e Anderson (2009) demonstram que sistemas de controle por comportamento são políticas que incentivam a aproximação do gerente com o supervisor e avaliando mais as atitudes que os resultados. Assim, o vendedor com alto nível de orientação para aprendizagem, quando subordinado a líderes transformacionais e sistema de controle por comportamento, tem um ambiente propício para o processo de aprendizagem de vendas, não se preocupando com erros eventuais, conseqüentemente, aumentando seu desempenho.

Ademais, para cenários em que há gerentes com baixo nível de liderança transformacional, encontra-se o mesmo resultado do cenário anterior. Com base na argumentação apoiada em Schmitz *et al.* (2014), acreditava-se que o desempenho seria melhor para vendedores com orientação para aprendizagem em ambientes cujo os líderes são transformacionais e a empresa exerce um sistema de controle por comportamento. No entanto, o que se viu foi que se o vendedor for orientado para aprendizagem e os mecanismos de controle recompensar essas atividades, o vendedor vai se engajar mais nos processos de aprendizagem, independente do estilo do líder.

A hipótese de que a liderança transacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho quando o sistema de controle é por

comportamento (*vs.* resultado) também foi confirmada. Os achados conduzem à ideia de que os vendedores com alta orientação para aprendizagem, estando sob mecanismos de controle por comportamento, tem melhores resultados quando são subordinados a gerentes com alto nível de liderança transacional do que líderes com baixo nível dessa orientação. Esse resultado é consistente com a argumentação de Schmitz *et al.* (2014).

Além disso, verificou-se que de forma sutil, a liderança transacional reduziu o efeito negativo do sistema de controle por resultado na relação entre orientação para aprendizagem e desempenho. Esse achado é apoiado pela ideia de que a liderança transacional dirige vendedores através de recompensas tanto financeiras quanto sociais (Podsakoff *et al.*, 2006). Desse modo, por meio dessas recompensas sociais, o impacto negativo do sistema de controle por resultado, relacionado ao imediatismo de resultados financeiros e avaliações objetivas, é reduzido.

Quanto à orientação para resultado, inicialmente, o modelo conceitual propõe que liderança transformacional exerce um efeito positivo maior na relação entre essa orientação do vendedor e desempenho quando o sistema de controle é por resultado (*vs.* comportamento). Essa hipótese não foi confirmada, no entanto, o coeficiente indica a direção do argumento previsto no modelo teórico. No entanto, foi confirmada a hipótese de que a liderança transacional exerce um efeito positivo maior na relação entre orientação para resultado e desempenho quando o sistema de controle é por resultado (*vs.* comportamento).

Os achados demonstram que no cenário em que os gerentes possuem baixa liderança transacional, o desempenho é melhor quando o vendedor com alta orientação para resultado for submetido a um sistema de controle por comportamento do que por controle de resultado. Contudo, conforme a hipótese, no cenário em que as equipes de vendas são subordinadas a gerentes com alto nível de liderança transacional e estão sob mecanismos de controle por comportamento, vendedores com alto nível de orientação para resultado apresentam desempenho em vendas pior que vendedores com baixo nível dessa orientação. Já para vendedores sob mecanismos de controle por resultado, o desempenho em vendas é melhor para vendedores com alto nível de orientação para resultado do que para vendedores com baixo nível dessa orientação. Esses achados estão de acordo com Kohli *et al.* (1998) e Weitz *et al.* (1986), pois vendedores com alto nível de orientação para resultado, após serem submetidos a contexto com líderes transacionais, perceberão o ambiente em conjunto com o sistema de controle por comportamento, como exacerbadamente estrito, com uma proximidade intensa tanto do líder quanto das políticas da organização, o que poderá diminuir seu desempenho.

Apesar disso, os achados demonstram que o cenário do melhor desempenho é composto por vendedores com baixo nível de orientação para resultado que trabalham em empresas com sistemas de controle por comportamento e são subordinados aos gerentes com baixo nível de orientação para aprendizagem. Esse achado indica que quando os vendedores não se preocupam com os resultados e os líderes não se preocupam tanto com o estabelecimento de *feedbacks* e reconhecimento, os mecanismos de sistema de controle impostos pela gestão poderão retornar melhores resultados para esses vendedores.

Para o esforço do vendedor, o modelo conceitual propõe que a liderança transformacional e a transacional têm impacto no efeito moderador do sistema de controle sobre a relação entre esforço do vendedor e seu desempenho. Essas hipóteses não foram confirmadas. Conforme observado anteriormente, o sistema de controle não apresentou efeito na relação entre esforço e desempenho, desse modo, conforme destacado por Puentes-palácios e Laros (2009), se uma relação no nível não apresentar coeficiente significativo, também não apresentará com a inclusão de um construto do segundo nível.

No entanto, apesar de não contar com argumentação no modelo teórico, a análise adicional demonstrou que os estilos de liderança transformacional e liderança transacional moderam a relação entre esforço e desempenho. Os achados demonstram que os estilos de liderança se comportam de maneira oposta para vendedores com alto ou baixo nível de esforço. Para vendedores com alto nível de esforço, gerentes com alta liderança transformacional são mais indicados para aumentar o desempenho. Entretanto, para vendedores com baixo nível de esforço, o desempenho é melhor para vendedores que são subordinados a gerentes com baixo nível de liderança transformacional.

Esses resultados são apoiados nas argumentações de Hughes (2013) e Srivastava *et al.* (2001), de que vendedores podem se engajar em ações de planejamento e venda adaptativa se considerarem que essas ações são as mais corretas para direcionarem seus esforços. De fato, um líder transformacional tem a capacidade de motivar e inspirar o vendedor para alinhar seus esforços aos objetivos da empresa. Destarte, para vendedores com baixo nível de esforço, os resultados também demonstram que o desempenho será melhor para vendedores que são subordinados a gerentes com alto nível de liderança transacional. Esses achados indicam que os vendedores com baixo nível de esforço precisam de gerentes que procuram fornecer *feedbacks* (regras e políticas organizacionais) e reconhecimento, para que os mesmos possam ter subsídios de informações que lhe serão úteis para alocar seus esforços.

Por fim, poucos estudos no âmbito nacional lançam mão de análises com dois grupos de análises, sendo que os resultados de um grupo podem ser explicados por fatores do outro

grupo. Pontes-palácios e Laros (2009) já tinham destacado que poucas pesquisas em ciências sociais utilizavam multinível. Cabe destacar que a análise multinível apresenta um rigor maior para pesquisas que utilizam dados de níveis diferentes, já que métodos de agregação (redução do nível 1 para o nível 2) ou desagregação (repetição do nível 2 para o nível 1) de dados podem apresentar coeficientes com significância devido a dados espúrios. Desse modo, ao utilizar o método de análise multinível esta pesquisa pode contribuir com o conhecimento e disseminação desse método para a literatura de marketing nacional.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados empíricos desta pesquisa contribuem com organizações do varejo, (ex. venda de veículos), com *insights* de supervisão e adoção de políticas de controle para os vendedores. Desse modo, apresentam-se as implicações gerenciais relacionadas ao comportamento do vendedor.

Em **primeiro lugar** os achados demonstram aspectos importantes relacionados ao comportamento dos vendedores. Gestores devem conhecer as características que orientam seus vendedores quanto à execução de suas tarefas bem como conhecer em quais situações os vendedores alocam seus esforços, tanto para contratá-los quanto para motivá-los no decorrer do processo de venda. Por exemplo, para ambientes de vendas de produtos (ex. veículos) é preferível que gerentes contratem vendedores com maior orientação para aprendizagem, pois os mesmos estão mais predispostos a se engajarem em processos de aprendizagem, seja sobre especificações do produto quanto às características, ou seja, pela necessidade do cliente. Para ambientes com produtos com menor complexidade, sugerem-se vendedores com orientação para resultado, pois os mesmos estão menos preocupados com o processo de vendas em si, mas sim com o resultado final. É possível que vendedores com essa orientação tenham dificuldades com clientes que demandam maior atenção ou para produtos que requerem especificidades para vendê-los. Além disso, os achados da pesquisa demonstraram que o esforço continua sendo um fator preponderante, mesmo que a aprendizagem seja requerida em ambientes complexos, se os vendedores não alocarem o esforço de forma concomitante é possível que haja redução no desempenho de vendas.

Em **segundo lugar**, o estudo demonstra o impacto do sistema de controle da força de vendas. Conforme apresentado anteriormente, os sistemas de controle visam alinhar o comportamento dos vendedores em direção aos objetivos organizacionais. Desse modo, os achados demonstram quais combinações são mais indicadas para o contexto de vendas,



contribuindo com subsídios para a tomada de decisão de gestores de vendas quanto à implantação e/ou modificação de políticas gerenciais de controle. Para a orientação à aprendizagem, o sistema de controle por comportamento é mais coerente, pois vendedores com essa orientação precisam de maior segurança para ações de tentativa e erro. Nesse sentido, a aprendizagem pode requerer tempo e capacidade cognitiva do vendedor para aprender. Assim, sistemas de controle por comportamento, em que o monitoramento recompensa capacidades e atividades realizadas em detrimento de resultados objetivos obtidos, tendem a estimular o processo de aprendizagem em vendas. Já para vendedores orientados para resultado, o controle estrito não é indicado. Dessa maneira, gestores podem adotar sistemas de controle por resultado com sistemas de remuneração variável e objetivos para que esses vendedores tenham clareza de como será a recompensa por suas ações.

Quanto ao esforço, apesar de algumas limitações, esse estudo demonstra que sistemas de controle por comportamento são mais indicados para alcançar melhor desempenho do que sistema de controle por resultado. Observou-se que os vendedores alocam esforço se acreditarem que as ações lhe trarão resultados. Desse modo, políticas gerenciais de controle por comportamento devem enfatizar treinamentos e *feedbacks* que demonstrem de maneira prática quais as ações estabelecidas pela empresa realmente alcançam os resultados. Nesse aspecto, gestores devem ter cautela, pois conforme demonstrado por Ahearne *et. al.* (2010) e Hughes (2013), se o vendedor é impelido a aplicar esforço em algo que ele acredite que não mereça seu esforço, seu desempenho pode entrar em declínio.

Por fim, em **terceiro lugar**, este estudo demonstra como determinados estilos de liderança podem gerar melhores resultados em vendas. Os resultados indicam que gestores que possuem estilo de liderança transformacional e que adotem mecanismos de controle por comportamento, podem obter melhores resultados de seus vendedores orientados para aprendizagem. Isso ocorre, pois os líderes com esse estilo são mais predispostos para compartilhar informações importantes de marketing com seus subordinados, contribuindo para a aprendizagem. No entanto, os resultados demonstram que se caso o líder não tiver um estilo transformacional, basta manter o sistema de controle por comportamento, para incentivar a aprendizagem e melhorar desempenho desses vendedores.

Além disso, gestores que possuem liderança transacional devem optar por mecanismos de controle por comportamento para incentivar vendedores com alta orientação para aprendizagem, pois obterão melhores resultados. Isso ocorre devido às transações financeiras e sociais realizadas com os vendedores, incentivando-os a aprimorar o aprendizado, pois controle por comportamento impõe objetivos relacionados a capacidade e habilidade nos

processos. Ademais, os achados desse estudo também recomendam que gerentes adotem o estilo transacional caso supervisione vendedores com orientação para aprendizagem e que atuem em empresas cujo o sistema de controle é voltado para os resultados. A implantação de recompensas sociais pode dirimir o impacto negativo do sistema de controle por resultado no desempenho de vendedores com orientação para aprendizagem.

Para os vendedores orientados para resultado, os achados desta pesquisa indicam que líderes transacionais não devem adotar um sistema de controle por comportamento, pois os vendedores perceberão a combinação de recompensas com controle estrito como algo limitador de seu desempenho. Isso ocorre, pois tendem a ser monitorados pela capacidade e habilidades de executar tarefas, o que podem lhe desagradar, visto que se preocupam apenas com os resultados objetivos. Com base nos achados, recomenda-se também que gerentes que não possuam estilo de liderança transacional adotem mecanismos de controle por comportamento para melhorar o desempenho de vendedores com baixo nível de orientação para resultado. Isso porque esses vendedores não se preocupam de forma exacerbada com os resultados e os líderes não se preocupam tanto com o estabelecimento de *feedbacks* e reconhecimento.

Para o esforço, os achados não evidenciam que líderes transformacionais possam contribuir para a melhora do desempenho de vendedores que possuem baixo nível de esforço. Quanto à liderança transacional, os achados demonstram que os gestores precisam adotar esse estilo para que vendedores aumentem o esforço e, conseqüentemente, o desempenho. Isso indica que para os vendedores aumentarem o esforço, precisam de gerentes que forneçam *feedbacks*, reconheçam e recompensem os esforços de seus subordinados.

### 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Nessa seção apresentam-se as limitações do estudo e encaminhamentos para trabalhos futuros. Serão apresentadas limitações quanto a coleta de dados, escolha das variáveis e construtos do modelo teórico, análise e sugestão de análises adicionais.

**Primeiro**, quanto a coleta de dados, a pesquisa foi realizada com uma perspectiva temporal de corte transversal, realizada *in loco* e via formulário eletrônico. Quanto ao corte transversal, a pesquisa retrata o momento em que os respondentes preencheram o questionário e depende de sua capacidade cognitiva de lembrar das situações do cotidiano do trabalho para que ocorra um retrato fiel da realidade. Além disso, apesar da maioria da pesquisa ter sido realizada *in loco*, o fato de uma parte dos gerentes e vendedores terem respondido o

questionário via formulário eletrônico, o pesquisador não pode controlar se realmente todos os respondentes correspondem aos entrevistados indicados no formulário, mesmo diante dos testes de validade e confiabilidade da escala. Ressalta-se também que na própria pesquisa *in loco*, na maioria dos estabelecimentos pesquisados os objetivos da pesquisa foram repassados aos gerentes, mas não aos vendedores. Portanto, não é possível determinar se todos os respondentes compreenderam o teor das questões constantes no questionário. Para contornar essas limitações da coleta de dados, sugere-se que futuras pesquisas adotem perspectivas temporais longitudinais e obtenham dados objetivos dos entrevistados, como relatórios e documentos encontrados na gestão das empresas.

**Segundo**, quanto ao construto desempenho em vendas, a opção de explorar esse construto de maneira subjetiva, ou seja, a percepção do vendedor em relação ao seu desempenho pode contribuir para vieses nos resultados auferidos. De fato, a opção por explorar a métrica de maneira subjetiva se dá pela dificuldade de obter dados objetivos das organizações, bem como padronizá-los para os testes estatísticos. Futuros estudos podem explorar os achados encontrados nesse estudo com métricas objetivas de desempenho, como valor de faturamento do vendedor num determinado período, volume de unidades vendidas, *market-share*, etc.

Quanto ao construto sistema de controle, optou-se por explorar como um *continuum* conforme estabelecido por Anderson e Oliver (1994) e aplicado por Ahearne *et. al.* (2010) e não como duas dimensões separadas. Diversas pesquisas como as meta-análises de Samaraweera e Gelb (2014) e Crosno e Brown (2014) e as pesquisas empíricas de Miao e Evans (2013; 2014) e Silva *et. al.* (2014) apresentam o sistema de controle composto por duas dimensões separadas. Essas pesquisas emergem a medida que os pesquisadores encontram forte correlação entre sistema de controle por comportamento e controle por resultado. Desse modo, essa pesquisa também poderia ter operacionalizado os efeitos dos sistemas de controle de forma separada. Futuras pesquisas podem adotar esse procedimento, podendo avançar no conhecimento teórico e empírico sobre o tema.

Quanto ao construto esforço, operacionalizou-se o mesmo por meio de duas dimensões: trabalho inteligente e trabalho duro. No entanto, Donassolo e Matos (2012) concebem mais duas dimensões para esse construto (aceitação de *feedback* e clareza nos resultados). É possível que os resultados nulos relacionados a esse construto seja devido a supressão dessas duas dimensões. A escolha por reduzir as dimensões foi pautada no motivo de que trabalho inteligente e trabalho duro contam com mais resultados empíricos na literatura, e como o foco principal da pesquisa não é o construto esforço, optou-se por não

ampliar o número de questões da escala. Futuros estudos que tenham o interesse em consolidar o conhecimento sobre o esforço e sistema de controle precisam considerar essas dimensões, dado o elevado número de trabalhos em que essas relações apresentaram resultados nulos (Silva *et. al.*, 2014; Vieira *et. al.*, 2015).

**Terceiro**, quanto às análises realizadas, destacam-se algumas limitações. Conforme observado nos gráficos e discussões, cenários com diversas combinações de variáveis foram apresentadas no texto, relacionadas aos sistemas de controle (por comportamento ou resultado), aos níveis de comportamento (alto ou baixo) e aos estilos de liderança (transacional e transformacional). Desse modo, uma análise de *clusters* poderia contribuir para o esclarecimento dos efeitos na variável dependente. Desse modo, futuras pesquisas podem explorar análises de *clusters* (como feito em Oliver & Anderson, 1995), com o intuito de identificar agrupamentos distintos a fim de mensurar quais grupos apresentam melhores resultados.

Quanto a análise multinível, esse estudo apresenta uma limitação técnica relacionada a capacidade de análise do *software*. A versão do *software* HLM 7 utilizada, é uma versão para estudantes e, por isso, apresenta uma limitação do número de variáveis que podem ser operacionalizadas ao mesmo tempo, que se restringem a cinco variáveis no nível 1. Desse modo, não foi possível examinar o efeito das variáveis de controle nos exames de regressão multinível. Contudo, em decorrência da análise multinível ser uma espécie de regressão linear múltipla avançada e como as variáveis de controle não apresentaram significância na regressão linear do nível 1, acredita-se que as mesmas também não apresentariam impacto na análise com o nível 2. Recomenda-se examinar os efeitos das covariáveis em modelos futuros.

**Quarto**, quanto ao modelo teórico, Jaworski (1988) descreve a existência de sistemas de controles de vendas formais e informais. Os controles informais exercem um efeito na capacidade cognitiva e nas relações sociais no ambiente de vendas. Esta pesquisa restringe o foco para sistemas de controle formais, considerando que o sistema de controle é mensurado a partir da percepção do vendedor sobre o seu ambiente de vendas. Futuras pesquisas podem ampliar o foco para examinar os sistemas informais.

Outro aspecto relacionado ao modelo teórico diz respeito aos construtos que fazem parte do ambiente interno da empresa. Walker, Churchill, e Ford (1979) destacam o papel do ambiente externo para moldar as políticas de supervisão da gestão. Em decorrência da amostra tratar do contexto de vendas de veículos, destaca-se o construto relacionado a intensidade ambiental e competitiva como um fator relevante para os sistemas de controle, estilo de liderança e comportamento do vendedor. Em paralelo, Homburg, Muller e Klarmann

(2011) destacam que fatores macroambientais, como a intensidade competitiva, apresentam potencial para impactar no nível da orientação para o cliente de um vendedor e o seu desempenho. Portanto, estudos futuros que envolvam sistemas de controle da força de vendas devem levar em consideração a intensidade competitiva em seus modelos teóricos.

Outro aspecto relacionado ao modelo teórico diz respeito aos tipos de motivação: extrínseca e intrínseca. Diversas pesquisas mostram que o controle por comportamento é mais associado à motivação intrínseca e que o controle por resultado é mais associado à motivação extrínseca (Cravens, Ingram, LaForge, & Young, 1993; Miao & Evans, 2014). Além disso, Schmitz *et al.* (2014) relacionam liderança transformacional com motivação intrínseca e liderança transacional com motivação extrínseca. Desse modo, como esta pesquisa não utilizou a motivação como um construto antecedente ou moderador no modelo teórico, portanto, futuras pesquisas podem lançar mão desses construtos para explicar o desempenho.

**Quinto**, esta pesquisa apresenta uma contribuição importante ao utilizar análise multinível. Essa pesquisa optou por examinar no nível 2, o estilo de liderança do gerente de vendas e no nível 1 as características individuais de cada vendedor. Novas pesquisas podem examinar no nível 2, os efeitos do time (equipe de vendas) no desempenho individual de cada vendedor. Por exemplo, se a orientação para aprendizagem do time de vendas impacta na orientação para aprendizagem ou desempenho de cada vendedor. Futuros estudos também podem examinar no nível 2 o ramo da empresa, o tamanho da empresa, a localidade, etc. Além disso, pesquisas futuras podem assumir como perspectiva de análise os consumidores no nível 1 e os vendedores no nível 2, examinando como os comportamentos dos vendedores influenciam em variáveis comportamentais dos clientes.

**Sexto**, quanto ao comportamento do vendedor, novas pesquisas podem examinar o comportamento de venda adaptativa (Srivastava *et al.*, 2001), a orientação para o cliente (Saxe & Weitz, 1982) e a orientação para locomoção e avaliação (Jasmand, Blazevic & Ruyter (2012). Para os sistemas de controle, novas pesquisas podem examinar a subdivisão do sistema de controle por comportamento em duas dimensões: controle por atividade e controle por capacidade (Miao & Evans, 2013), ou os sistemas de controle informais (Jaworski, 1988; Rodrigues & Coelho, 2010). Quanto aos estilos de liderança, novas pesquisas podem examinar a liderança carismática (Conger & Kanungo, 1998) ou a identificação entre o gerente e vendedor (Mael & Ashforth, 1992), bem como a congruência dessa identificação (Ahearne *et al.*, 2013). Para a variável dependente, novas pesquisas podem examinar a satisfação, comprometimento ou lealdade dos clientes, bem como a eficiência do vendedor pela perspectiva de um terceiro nível - consumidor.

Por fim, numa perspectiva qualitativa, futuras pesquisas podem assumir novos prismas de análise para os sistemas de controle. Leão e Mello (2010) propuseram um novo prisma de análise dos mecanismos de controle de marketing a partir da Teoria Institucional. Nessa visão, uma determinada organização pode institucionalizar os sistemas de controle caso o seu significado esteja enraizado na cultura ambiente empresarial. Desse modo, a partir desse enraizamento, a organização pode desenvolver um controle institucional de marketing, pois os seus significados poderiam ser compartilhados com todos os vendedores (Leão & Mello 2010). Assim, futuras pesquisas podem assumir essa perspectiva de análise, buscando verificar os significados que os vendedores atribuem ao controle institucional e se esse controle é partilhado por todos.

## REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2013). It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(6), 625-648.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E. & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 75-87, Sage, New York.
- Anderson, E. (2008). The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, 27(1), 70-84.
- Anderson, E. & Oliver R. L (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(10), 76-88.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *The American Economic Review*, 99(01), 544-555.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-18.
- Avolio, B. J., Weichu, Z., Koh, W., & Bhatia, P. (2005) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2000). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press, New York.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Widing II, R. E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 187-201.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by its subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-13.

- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort in sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Castro, L. T., & Neves, M. F. (2005). *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo, Atlas.
- Che-Ha, N., Mavondo, F. T., & Mohd-Said, S. (2014). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2811-2820.
- Chen, G., & Mathieu, J. E. (2008). Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 21-38.
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 103-118.
- Condry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(3), 459-77.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-19.
- Crosno, J. L., & Brown, J. R. (2014). A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-18.
- Darmon, R. Y., & Martin, X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 297-310.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040.
- Donassolo, P. H., & Matos C. A. (2012). Fatores Influenciadores do Desempenho em Vendas: Um estudo sobre o vendedor atacadista. In: V Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. *Anais...*, maio, Curitiba – Pr.



- Dyer, L. D., & Parker F. (1975). Classifying Outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60(August), 455-8.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218.
- Elliot, A. J. & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (3), 461-475.
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Garson, G. D. (2013). Introductory guide to HLM with HLM 7 software. *Hierarchical linear modeling: guide and applications*. Sage Publications, Los Angeles.
- Gatignon, A., & Gatignon, H. (2010). Erin Anderson and the path breaking work of TCE in new areas of business research: transaction costs in action. *Journal of Retailing*, 86(3), 232-247.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- 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.
- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L. D. D. S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and emotion*, 16(3), 231-247.
- Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 421-428.

- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Hox, J., & Roberts, J. K. (Eds.). (2011). *Handbook of advanced multilevel analysis*. Psychology Press.
- Hughes, D. E. (2013). This ad's for you: the indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 1-18.
- Humphreys, J. H., & Zettel, M. C. (2011). Transformational leader self-perception and objective sales performance: The potential moderating effects of behavioral coping ability. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 1(1), 9-24.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(1), 23-39.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Jha, S., & Bhattacharyya, S. S. (2013). Learning Orientation and Performance Orientation: Scale Development and Its Relationship with Performance. *Global Business Review*, 14(1), 43-54.
- John, G., & Reve, T. (2010). Transaction cost analysis in marketing: Looking back, moving forward. *Journal of Retailing*, 86(3), 248-256.
- Johnson, R., Kast, F. E., & Rosenzweig J. E. (1963). *The Theory and Management of Systems*. Nova York, McGraw-Hill.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-258.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
- Kotler, P., R, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 68.
- Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2010). Institucionalização como mecanismo de controle de marketing. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 251-267.

- Maciel, C. D. O., & Nascimento, M. R. (2013). Searching for a non-atomized approach to test the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(3), 544-559.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- Martins, F. R. (2013). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(3), 1-14.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McLaurin, J. R., & Al Amri, M. (2008). Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. *Proceedings of the Allied Academies*, 15(2).
- Miao C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41(1), 73–90.
- Miao C. F., & Evans, K. R. (2014) Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.
- Oliver, R. L., & Anderson E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67.
- Onyemah, V., & Anderson, E. (2009). Inconsistencies Among the Constitutive Elements of a Sales Force Control System: Test of a Configuration Theory–Based Performance Prediction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 9-24.
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46-57.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.

- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estud Psicol (Campinas)*, 26, 349-61.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieum, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293.
- 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.
- Rocha, L., & Claro, D. P. (2013). Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a Recomendação: Evidência do Varejo de Materiais de Construção Brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(3), 123-151.
- Rodrigues, L. C. A., & Coelho F. J. F. (2010). Mecanismos de Controle e Orientação para o Cliente e Orientação para a Venda: O Efeito Mediador dos Objetivos Motivacionais no Trabalho. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. *Anais...*, setembro, Rio de Janeiro – Rj.
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 350-371.
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (ahead-of-print), 1-10.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3)343-351.
- Schmitz, C., Lee, Y. C., & Lilien, G. L. (2014). Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory-and Compensation-Based Controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2014). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. In: XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. *Anais...*, setembro, Rio de Janeiro – Rj.
- Silver, L. S., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 27-38.

- Snijders, T.A.B., Bosker, R. (1999). Introduction to multilevel analysis. London, Sage.
- Srivastava, R., Strutton, D., & Pelton, L. E. (2001). The will to win: An investigation of how sales managers can improve the quantitative aspects of their sales force's effort. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11-26.
- Sujan, H. (1986). An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Terho, H., Kairisto-Mertanen, L., Bellenger, D., & Johnston, W. J. (2013). Salesperson goal orientations and the selling performance relationship: The critical role of mediation and moderation. *Journal of Business Market Management*, 6(2), 70-90.
- VandeWalle, D. (2004). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13(4), 581-604.
- 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.
- Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2014). Efeitos moderadores duplos e triplos na análise de regressão. In: XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. *Anais...*, setembro, Rio de Janeiro – Rj.
- Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C. & Faia, V. S. (2015). Impacto do sistema de controle sobre a venda de novos produtos. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*. (ahead-of-print), 1-19.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1979), Where Do We Go from Here: Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce. In Albaum G. & Churchill, G. A., eds., *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, Eugene, OR: University of Oregon, 76–114.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Weitz, B. A. (1981), Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Yang, Y. F., & Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 386-402.



Quanto aos meus resultados...		Discordo Totalmente							Concordo Totalmente			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ds1	Produzo uma elevada participação de mercado para minha empresa.											
Ds2	Realizo um elevado número de vendas para minha empresa.											
Ds3	Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas.											
Ds4	Ultrapasso as metas de vendas.											

Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Idade:	Grau de escolaridade:
Há quanto tempo trabalha como vendedor (anos)?	
Quanto de seu salário é remunerado por comissão (responda em percentual %):	
Há quanto tempo trabalha nessa empresa?	
Quantos funcionários trabalham nessa empresa?	
Identifique seu nome:	

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



**Olá!** Meu nome é Juliano Domingues e estou realizando uma pesquisa sobre o comportamento do vendedor e o sistema de controle de vendas para o Mestrado em Administração da UEM. Você poderia colaborar respondendo este questionário? Sua participação é muito importante. **As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico.**

Como gerente de vendas veja se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque um "X" no **grau** de sua concordância ou discordância. A escala varia de **discordo totalmente (1) até concordo totalmente (10)**. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

A respeito das minhas características pessoais...		Discordo Totalmente							Concordo Totalmente			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ltf1	Eu me identifico com meus vendedores											
Ltf2	Eu posso inspirar os meus funcionários, mesmo em dias ruins											
Ltf3	Eu sou capaz de motivar meus funcionários por demonstrar de forma eficaz a importância do que eles têm para a empresa.											
Ltf4	Busco apresentar a missão e os valores da empresa para os vendedores											
Ltf5	Busco ser um modelo ideal de referência para meus vendedores											
Ltf6	Busco dar apoio para as novas ideias dos vendedores											
Lts1	Normalmente dou feedbacks negativos aos meus vendedores											
Lts2	Normalmente dou feedbacks positivos aos meus vendedores											
Lts3	Reconheço e parablenizo quando meus vendedores extrapolam as vendas											

Gênero:            ( ) Masculino      ( ) Feminino		
Idade:	Grau de escolaridade:	
Há quanto tempo trabalha como vendedor (anos)?		
Há quanto tempo você é gerente de vendas nessa empresa?		
Identifique o nome dos vendedores que fazem parte de sua equipe (subordinados)		
1)	4)	7)
2)	5)	8)
3)	6)	9)

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



### APÊNDICE C – MEDIDAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desv. Pad.	Mediana	Moda	Assimetria	Curtose	Coef. Var.
<b>Base Vendedores (n = 184)</b>									
Ap1	3,00	10,00	8,21	1,48	8,00	10,00	0,52	0,02	18,06%
Ap2	5,00	10,00	8,83	1,22	9,00	10,00	0,91	0,22	13,87%
Ap3	2,00	10,00	8,93	1,24	9,00	10,00	2,35	9,65	13,82%
Ap4	4,00	10,00	9,17	1,06	10,00	10,00	1,47	2,84	11,61%
Ap5	6,00	10,00	8,88	1,26	9,00	10,00	1,09	0,25	14,16%
Ap6	5,00	10,00	8,68	1,12	9,00	9,00	0,66	0,12	12,84%
Ap7	7,00	10,00	9,09	0,85	9,00	9,00	0,55	0,55	9,39%
Ap8	4,00	10,00	8,50	1,25	9,00	9,00	0,80	0,40	14,66%
Rt1	3,00	10,00	8,17	1,48	8,00	10,00	0,48	0,03	18,15%
Rt2	4,00	10,00	8,49	1,26	9,00	9,00	0,79	0,32	14,83%
Rt3	5,00	10,00	8,69	1,11	9,00	9,00	0,68	0,15	12,83%
Rt4	4,00	10,00	8,50	1,24	9,00	9,00	0,81	0,47	14,55%
Rt5	7,00	10,00	9,22	0,81	9,00	10,00	0,67	0,43	8,76%
Rt6	7,00	10,00	9,10	0,68	9,00	9,00	0,55	0,68	7,49%
Ti1	3,00	10,00	9,02	1,21	9,00	10,00	1,67	3,88	13,41%
Ti2	1,00	10,00	8,83	1,49	9,00	10,00	1,96	5,63	16,90%
Ti3	2,00	10,00	8,90	1,36	9,00	10,00	1,69	3,92	15,30%
Ti4	2,00	10,00	8,67	1,55	9,00	10,00	1,54	2,89	17,89%
Ti5	7,00	10,00	9,22	0,82	9,00	10,00	0,72	0,32	8,91%
Ti6	4,00	10,00	9,28	1,01	10,00	10,00	1,72	4,23	10,83%
Td1	2,00	10,00	9,03	1,33	9,50	10,00	1,93	4,86	14,77%
Td2	1,00	10,00	8,54	1,79	9,00	10,00	1,63	2,98	20,97%
Td3	2,00	10,00	8,82	1,44	9,00	10,00	1,97	5,39	16,28%
Sc1	1,00	10,00	7,70	1,85	8,00	9,00	1,03	1,16	24,07%
Sc2	1,00	10,00	7,67	1,87	8,00	8,00	0,98	1,14	24,42%
Sc3	1,00	10,00	7,77	1,61	8,00	8,00	0,88	0,83	20,76%
Sr1	2,00	10,00	6,98	3,11	8,00	10,00	0,45	1,50	44,52%
Sr2	2,00	10,00	5,65	2,66	5,00	3,00	0,24	1,37	47,13%
Sr3	2,00	10,00	6,60	2,60	7,00	5,00	0,27	1,22	39,33%
Sr4	2,00	10,00	5,39	2,71	5,00	3,00	0,36	1,19	50,35%
Ds1	4,00	10,00	8,13	1,38	8,00	8,00	0,26	0,49	16,93%
Ds2	4,00	10,00	8,23	1,35	8,00	8,00	0,53	0,05	16,43%
Ds3	1,00	10,00	7,94	1,78	8,00	8,00	1,22	2,14	22,43%
Ds4	1,00	10,00	7,91	1,86	8,00	9,00	1,15	1,58	23,49%
Idade	23,00	59,00	39,42	8,63	39,50	35,00	0,03	0,79	21,89%
T.Vendas	0,50	21,00	9,90	4,17	10,00	10,00	0,07	0,25	42,17%
Tam.Emp.	4,00	45,00	20,49	12,05	19,00	9,00	0,41	1,11	58,79%
Temp.Emp.	1,00	20,00	7,46	4,25	7,00	10,00	0,41	0,41	56,89%
<b>Base Gerentes (n = 62)</b>									
Lid.Tform1	1,00	10,00	7,31	2,24	8,00	6,00	0,76	0,09	30,71%
Lid.Tform2	1,00	10,00	7,23	2,39	8,00	8,00	1,10	0,58	33,09%
Lid.Tform3	1,00	10,00	6,42	2,74	7,00	10,00	0,37	1,07	42,64%
Lid.Tform4	4,00	10,00	7,45	1,02	8,00	8,00	0,44	1,23	13,68%
Lid.Tform5	4,00	10,00	7,44	1,21	8,00	8,00	0,73	0,89	16,27%
Lid.Tform6	4,00	10,00	7,27	1,40	7,00	7,00	0,40	0,21	19,31%
Lid.Trans1	4,00	10,00	8,03	1,39	8,00	8,00	1,08	1,41	17,31%
Lid.Trans2	2,00	10,00	7,56	2,05	8,00	8,00	1,02	0,55	27,15%
Lid.Trans3	3,00	10,00	8,45	1,60	9,00	10,00	0,93	0,85	18,88%
Idade	29,00	59,00	43,79	7,03	44,00	48,00	0,17	0,67	16,06%
Exp. Vendas	3,00	20,00	11,40	3,89	12,00	12,00	0,19	0,68	34,15%
Exp. Gerência	2,00	15,00	7,03	3,47	6,00	4,00	0,65	0,59	49,39%

Nota: As variáveis Gênero e Escolaridade não constam na relação por serem variáveis categóricas, impossibilitando os cálculos de medidas descritivas. As medidas de assimetria e curtose negativas foram multiplicadas por -1, para checagem dos parâmetros ( $sk < 3$ ;  $ku < 10$ ), conforme Marôco (2010).

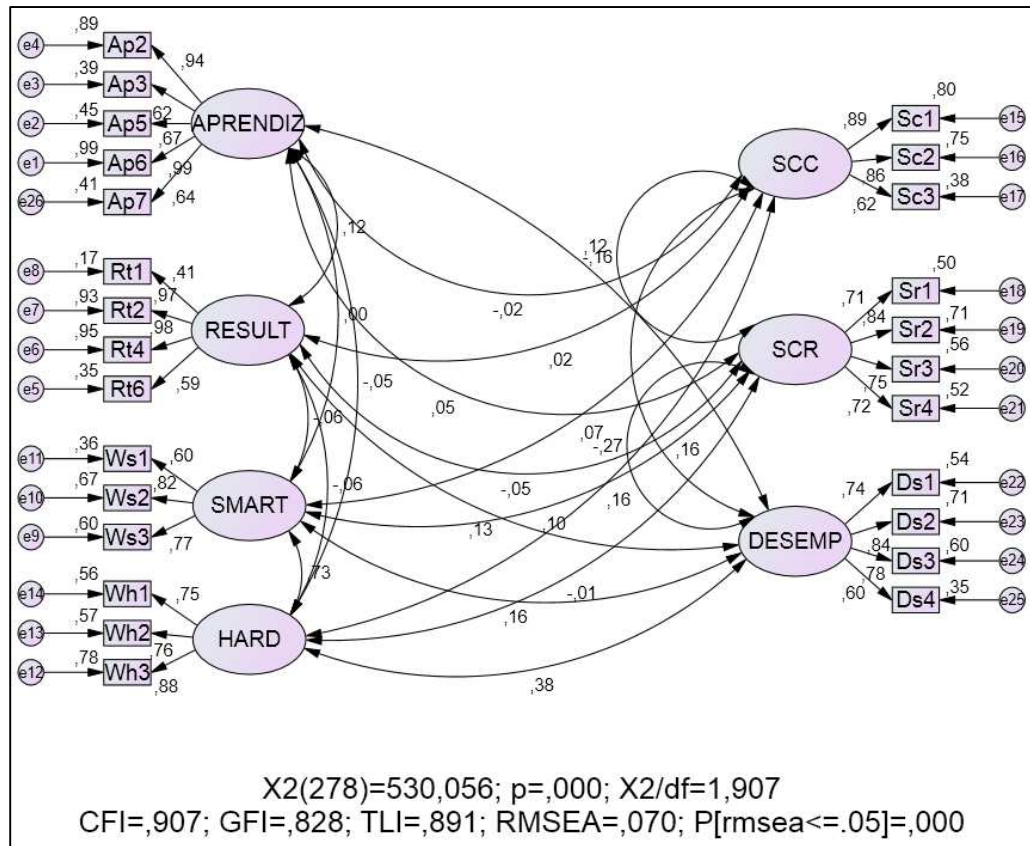
## APÊNDICE D – MEDIDAS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DA AMOSTRA DOS VENDEDORES E ALFA DE CRONBACH

Questões	Matriz de Componentes Rotacionada						Comunalidades	Alfa de Cronbach
	1	2	3	4	5	6		
<b>Base de vendedores (n = 184)</b>								
Ap2		0,893					0,835	
Ap3		0,717					0,578	
Ap5		0,818					0,686	0,883
Ap6		0,926					0,873	
Ap7		0,793					0,654	
Rt1				0,675			,461	
Rt2				0,891			,802	
Rt4				0,907			,828	0,807
Rt6				0,793			,652	
Ti1	0,686						0,488	
Ti2	0,796						0,640	
Ti3	0,780						0,615	
Td1	0,759						0,665	0,854
Td2	0,728						0,579	
Td3	0,786						0,687	
Sc1						0,890	0,820	
Sc2						0,898	0,817	0,832
Sc3						0,779	0,611	
Sr1			0,770				0,622	
Sr2			0,857				0,759	
Sr3			0,807				0,674	0,839
Sr4			0,814				0,674	
Ds1					0,814		0,683	
Ds2					0,817		0,742	
Ds3					0,805		0,706	0,811
Ds4					0,705		0,542	
<b>Base de gerentes (n = 62)</b>								
Lid.Tform1	0,775						0,602	
Lid.Tform2	0,846						0,716	
Lid.Tform3	0,786						0,649	
Lid.Tform4	0,741						0,586	0,867
Lid.Tform5	0,864						0,768	
Lid.Tform6	0,886						0,802	
Lid.Trans1	0,709						0,513	
Lid.Trans2	0,844						0,728	0,716
Lid.Trans3	0,821						0,684	

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

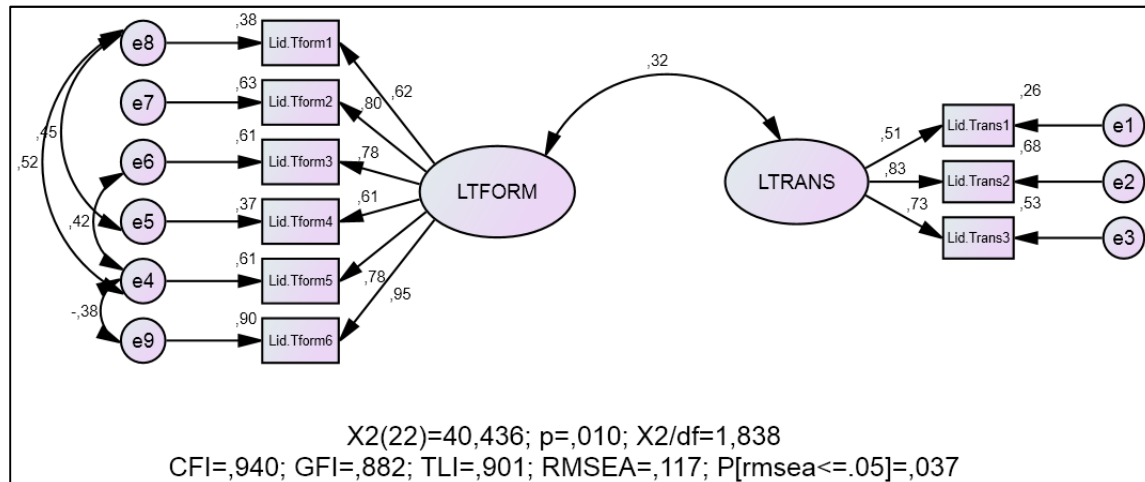
**APÊNDICE E – MODELOS DAS ANÁLISES FATORIAIS CONFIRMATÓRIAS, CARGAS FATORIAIS E ÍNDICES DE AJUSTAMENTO**

**Modelo estrutural da análise fatorial confirmatória da base dos vendedores**



Nota: APRENDIZ = orientação para aprendizagem; RESULT = orientação para resultado; SMART = trabalho inteligente; HARD = trabalho duro; SCC = sistema de controle por comportamento; SCR = sistema de controle por resultado; DESEMP = desempenho.

**Modelo estrutural da análise fatorial confirmatória da base dos vendedores**



Nota: LTFORM = liderança transformacional; LTRANS = liderança transacional.

## APÊNDICE F – EQUAÇÕES DAS REGRESSÕES DA ANÁLISE MULTINÍVEL

Modelo Nulo	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}</math></p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>
Modelo 1: Hipótese H <sub>7</sub>	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(APREND_{ij}) + \beta_{2j}*(SCCONT_{ij}) + \beta_{3j}*(APRXSC_{ij}) + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(LTFORM_j) + \gamma_{02}*(LTRANS_j) + u_{0j}</math>  <math>\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(LTFORM_j) + \gamma_{12}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}*(LTFORM_j) + \gamma_{22}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}*(LTFORM_j) + \gamma_{32}*(LTRANS_j)</math>          APREND SCCONT APRXSC have been centered around the group mean.</p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*LTFORM_j + \gamma_{02}*LTRANS_j + \gamma_{10}*APREND_{ij} + \gamma_{11}*LTFORM_j*APREND_{ij} + \gamma_{12}*LTRANS_j*APREND_{ij} + \gamma_{20}*SCCONT_{ij} + \gamma_{21}*LTFORM_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{22}*LTRANS_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{30}*APRXSC_{ij} + \gamma_{31}*LTFORM_j*APRXSC_{ij} + \gamma_{32}*LTRANS_j*APRXSC_{ij} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>
Modelo 2: Hipótese H <sub>8</sub>	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(RESULT_{ij}) + \beta_{2j}*(SCCONT_{ij}) + \beta_{3j}*(RESXSC_{ij}) + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(LTFORM_j) + \gamma_{02}*(LTRANS_j) + u_{0j}</math>  <math>\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(LTFORM_j) + \gamma_{12}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}*(LTFORM_j) + \gamma_{22}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}*(LTFORM_j) + \gamma_{32}*(LTRANS_j)</math>          RESULT SCCONT RESXSC have been centered around the group mean.</p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*LTFORM_j + \gamma_{02}*LTRANS_j + \gamma_{10}*RESULT_{ij} + \gamma_{11}*LTFORM_j*RESULT_{ij} + \gamma_{12}*LTRANS_j*RESULT_{ij} + \gamma_{20}*SCCONT_{ij} + \gamma_{21}*LTFORM_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{22}*LTRANS_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{30}*RESXSC_{ij} + \gamma_{31}*LTFORM_j*RESXSC_{ij} + \gamma_{32}*LTRANS_j*RESXSC_{ij} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>
Modelo 3: Hipótese H <sub>9</sub>	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(ESFOR_{ij}) + \beta_{2j}*(SCCONT_{ij}) + \beta_{3j}*(ESFXSC_{ij}) + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(LTFORM_j) + \gamma_{02}*(LTRANS_j) + u_{0j}</math>  <math>\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(LTFORM_j) + \gamma_{12}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}*(LTFORM_j) + \gamma_{22}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}*(LTFORM_j) + \gamma_{32}*(LTRANS_j)</math>          ESFOR SCCONT ESFXSC have been centered around the group mean.</p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*LTFORM_j + \gamma_{02}*LTRANS_j + \gamma_{10}*ESFOR_{ij} + \gamma_{11}*LTFORM_j*ESFOR_{ij} + \gamma_{12}*LTRANS_j*ESFOR_{ij} + \gamma_{20}*SCCONT_{ij} + \gamma_{21}*LTFORM_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{22}*LTRANS_j*SCCONT_{ij} + \gamma_{30}*ESFXSC_{ij} + \gamma_{31}*LTFORM_j*ESFXSC_{ij} + \gamma_{32}*LTRANS_j*ESFXSC_{ij} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>

Nota: Método de estimação: máxima verossimilhança restrita; DESEMP = Desempenho; APREND = Orientação para aprendizagem; RESULT = Orientação para resultado; ESFOR = Esforço; SCCONT = Sistema de Controle *Continuum*; LTFORM = Liderança Transformacional; LTRANS = Liderança Transformacional; APRXSC = Orientação para aprendizagem x Sistema de controle *Continuum*; RESXSC = Orientação para resultado x Sistema de controle *Continuum*; ESFXSC = Esforço x Sistema de controle *Continuum*.

## APÊNDICE F – EQUAÇÕES DAS REGRESSÕES DA ANÁLISE MULTINÍVEL

Modelo Nulo	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}</math></p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>
Modelo 1: Análise adicional	<p><b>Level-1 Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(APREND_{ij}) + \beta_{2j}*(RESULT_{ij}) + \beta_{3j}*(ESFOR_{ij}) + r_{ij}</math></p> <p><b>Level-2 Model</b>  <math>\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(LTFORM_j) + \gamma_{02}*(LTRANS_j) + u_{0j}</math>  <math>\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(LTFORM_j) + \gamma_{12}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}*(LTFORM_j) + \gamma_{22}*(LTRANS_j)</math>  <math>\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}*(LTFORM_j) + \gamma_{32}*(LTRANS_j)</math>          APREND RESULT ESFOR have been centered around the group mean.</p> <p><b>Mixed Model</b>  <math>DESEMP_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*LTFORM_j + \gamma_{02}*LTRANS_j + \gamma_{10}*APREND_{ij} + \gamma_{11}*LTFORM_j*APREND_{ij} + \gamma_{12}*LTRANS_j*APREND_{ij} + \gamma_{20}*RESULT_{ij} + \gamma_{21}*LTFORM_j*RESULT_{ij} + \gamma_{22}*LTRANS_j*RESULT_{ij} + \gamma_{30}*ESFOR_{ij} + \gamma_{31}*LTFORM_j*ESFOR_{ij} + \gamma_{32}*LTRANS_j*ESFOR_{ij} + u_{0j} + r_{ij}</math></p>

Nota: Método de estimação: máxima verossimilhança restrita; DESEMP = Desempenho; APREND = Orientação para aprendizagem; RESULT = Orientação para resultado; ESFOR = Esforço; LTFORM = Liderança Transformacional; LTRANS = Liderança Transformacional.

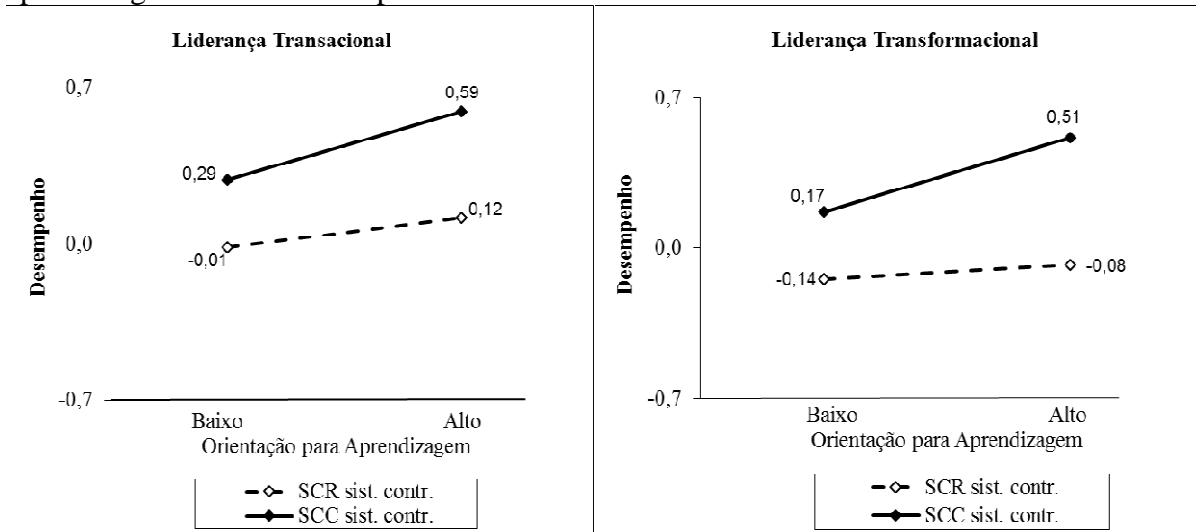
APÊNDICE G – ANÁLISE ADICIONAL DO EFEITO DE MODERAÇÃO TRIPLA DO ESTILO DE LIDERANÇA COMO CONTINUUM

Variáveis	Modelo 1				Modelo 2				Modelo 3			
	$\gamma$	S.E	$t$		$\gamma$	S.E	$t$		$\gamma$	S.E	$t$	
Intercepto	$\gamma_{00}$	-0,01	0,08	-0,17	$\gamma_{00}$	-0,01	0,08	-0,17	$\gamma_{00}$	-0,01	0,08	-0,19
<b>Efeitos diretos</b>												
Orientação Aprendizagem	$\gamma_{10}$	0,13	0,08	1,50								
Orientação Resultado					$\gamma_{10}$	0,14	0,08	1,59				
Esforço									$\gamma_{10}$	0,15	0,09	1,54
Sistema de Controle	$\gamma_{20}$	0,30	0,07	3,97**	$\gamma_{20}$	0,32	0,07	4,50**	$\gamma_{20}$	0,23	0,06	3,88**
Estilo de liderança continuum	$\gamma_{01}$	-0,12	0,08	-1,53	$\gamma_{01}$	-0,12	0,08	-1,51	$\gamma_{01}$	-0,12	0,08	-1,56
<b>Efeitos interativos duplos</b>												
Or. Aprendizagem x Sistema de Controle	$\gamma_{30}$	0,17	0,09	1,83*								
Or. Aprendizagem x Liderança continuum	$\gamma_{11}$	-0,06	0,11	-0,58								
Or. Resultado x Sistema de Controle					$\gamma_{30}$	-0,07	0,08	-0,89				
Or. Resultado x Liderança continuum					$\gamma_{11}$	-0,06	0,10	-0,66				
Esforço x Sistema de Controle									$\gamma_{30}$	-0,15	0,07	-2,06*
Esforço x Liderança continuum									$\gamma_{11}$	0,08	0,05	1,37
Sistema de Controle x Liderança continuum	$\gamma_{21}$	0,01	0,07	0,12	$\gamma_{21}$	0,00	0,07	0,08	$\gamma_{21}$	-0,06	0,06	-1,08
<b>Efeitos interativos Triplos</b>												
Or. Aprend. × Sist de Cont × Liderança continuum	$\gamma_{31}$	0,10	0,08	1,25								
Or. Result × Sist de Cont × Liderança continuum					$\gamma_{31}$	0,06	0,10	0,67				
Esforço × Sist de Cont × Liderança continuum									$\gamma_{31}$	-0,11	0,07	-1,53
$\chi^2$ (d.f.)		88,55 (60)*				84,67 (60)**				97,85 (60)**		
Deviance		519,08				523,51				506,19		
Mudança no índice de ajuste - $\Delta$ Deviance e $\Delta \chi^2$ (d.f.)		1,73(1)				-2,7(1)				14,6(1)		

Nota: Beta ( $\gamma$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. S.E. = Erro Padronizado; \*\*p < 0,01; \*p < 0,05; †p < 0,07

A seguir apresenta-se os gráficos do efeito moderador do estilo de liderança continuum (transacional vs transformacional) na relação entre sistema de controle, comportamento do vendedor e desempenho.

Efeito moderador do estilo de liderança na relação entre sistema de controle e orientação para aprendizagem sobre o desempenho



Efeito moderador do estilo de liderança na relação entre sistema de controle e esforço sobre o desempenho

