

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Área de Concentração: Empreendedorismo e Mercado

BRUNO RAFAEL MARIOTI

**OS EFEITOS DO MODO REGULATÓRIO NAS ORIENTAÇÕES DE VENDAS PARA
PROSPECTAR E MANTER CLIENTES**

Maringá

2017

BRUNO RAFAEL MARIOTI

**OS EFEITOS DO MODO REGULATÓRIO NAS ORIENTAÇÕES DE VENDAS PARA
PROSPECTAR E MANTER CLIENTES**

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.

Orientador: Prof. Dr. Valter A. Vieira

Maringá

2017

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

M342 Marioti, Bruno Rafael.
Os efeitos do modo regulatório nas orientações de vendas para prospectar e manter clientes / Bruno Rafael Marioti. -- Maringá, 2017.
90 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter A. Vieira.

Dissertação (mestre em administração) -
Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Modos regulatórios. 2. Desempenho de vendas.
3. Gêneros alimentícios - Modos regulatórios.
4. Gêneros de bebidas - Modos regulatórios.
5. Gêneros de higiene e limpeza - Modos regulatórios. I. Vieira, Valter A, orient.
II. Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

658.81 CDD 21.ed.

BRUNO RAFAEL MARIOTI

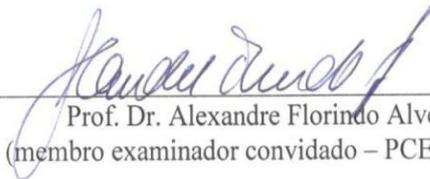
**OS EFEITOS DO MODO REGULATÓRIO NAS ORIENTAÇÕES DE
VENDAS PARA PROSPECTAR E MANTER CLIENTES**

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:

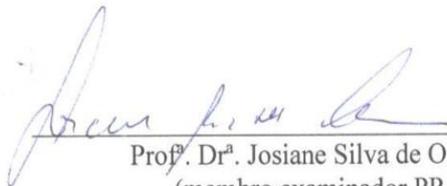
Aprovada em 10 de maio de 2017



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira
(presidente)



Prof. Dr. Alexandre Florindo Alves
(membro examinador convidado – PCE/UEM)



Prof. Dr. Josiane Silva de Oliveira
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2017

Dedico honrosamente a Deus,
princípio e fim de todas as coisas
em minha vida.

Aos meus pais, Ângelo e
Lucilene, por sempre estarem ao
meu lado, e nunca desacreditarem
dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à **Deus**, pela vida e por estar comigo em todos os momentos, guiando meus passos por onde que eu ande, por ter me sustentado e capacitado permitindo mais essa conquista na vida acadêmica. A ele minha eterna gratidão.

Agradeço aos meus pais, **Angelo Adão Marioti** e **Lucilene de Fátima Tardivo**, pessoas estas, que sempre me apoiaram e sempre fizeram de tudo para me fazer feliz. Hoje retribuo diante de tudo que já fizeram por mim, com o título de mestre, que não é apenas meu, mas também de vocês, como fruto do que ambos plantaram. Obrigado Pai e Mãe!

Além de toda minha **Família**, agradeço aos amigos que direta e indiretamente com suas companhias fizeram desse período de muito trabalho e esforço, os dias e noites parecerem mais leves. Em especial aos amigos, **André Tardivo**, **Thais Tardivo**, **Diogo Ortigara**, **Maurício Soares** e **Dean Oliveira**, por todo apoio e alegrias e por compartilhar dos momentos bons e ruins. Vocês sempre farão parte da minha vida.

Agradeço aos colegas do mestrado, especialmente ao **Rosinaldo Cardoso**, por ter sido companheiro desde a realização do processo seletivo do mestrado. Sua amizade contribuiu muito para que chegasse até aqui. Aos amigos **Jaime Oliveira** e **Luana Vilas Boas** pelo apoio e auxílio nos momentos de dúvidas e inquietações. Todos vocês foram incentivadores para a realização desse mestrado. Agradeço ao **Bruhmer**, pelo suporte durante todo o mestrado e pelo competente trabalho que desempenha no PPA. Obrigado também ao **Juliano Domingues**, por todo auxílio e apoio nos momentos de dúvidas e em especial ao **Valter Faia** pelo total apoio na análise dos dados e o uso das ferramentas estatísticas.

Agradeço à todos os professores do PPA que contribuíram para minha formação acadêmica, aos Professores **Francisco Giovanni**, **Marcio Cassandre** e **Priscilla Borgonhoni**, que me ajudaram a amadurecer a pesquisa, tanto nas disciplinas de seminários, teoria das organizações e metodologia quanto na banca de qualificação do projeto. Agradeço ao **Prof. Alexandre Florindo Alves**, à **Prof. Josiane Silva de Oliveira** e à **Prof. Olga Pépece**, por aceitarem o convite para a banca de defesa desta dissertação.

Em especial, agradeço ao Professor **Valter Afonso Vieira** pela orientação competente e por todo o conhecimento transmitido e dedicado em mostrar caminhos diferentes que

possibilitaram a cada correção melhorar a dissertação. Suas cobranças contribuíram muito para a consecução deste trabalho. Espero um dia retribuir de alguma forma o apoio e ensinamentos transmitidos à mim. Muito obrigado!

Por fim, agradeço à empresa **Tonello e Machado da Luz Ltda**, em especial ao **Departamento Comercial, Contábil e Diretores** que contribuíram desde o início do mestrado até a coleta de dados para a realização desta dissertação.

A todos vocês, muito obrigado por contribuírem com meu crescimento pessoal e profissional!

“Tantas vezes pensamos ter chegado,

Tantas vezes é preciso ir além”

Fernando Pessoa

RESUMO

Os modos regulatórios da avaliação e da locomoção orientam o processo de escolha na busca por objetivos e apresentam-se como elementos que possibilitam compreender o que motiva os indivíduos a tomarem decisões, bem como os meios pelos quais os resultados dessas decisões são alcançados. No contexto de vendas, algumas orientações direcionam os vendedores em como se portar e principalmente com qual foco trabalhar, ou seja, orientados para prospectar novos clientes ou manter clientes atuais. O presente trabalho buscou compreender o que leva os vendedores a apresentarem tais orientações. Assim, as hipóteses criadas consideram que o modo regulatório do indivíduo pode explicar os modos pelas quais os vendedores se orientam para manter clientes atuais ou prospectar novos clientes, que por sua vez, influencia o desempenho individual em termos de vendas e eficiência. A pesquisa também explora a mediação das orientações de vendas sobre os efeitos indiretos dos modos regulatórios sobre o desempenho dos vendedores. Um levantamento foi realizado com 186 vendedores que realizam transações comerciais com um centro atacadista de supermercados no fornecimento de produtos dos gêneros alimentícios, de bebidas, higiene e limpeza. Os resultados indicam que os modos regulatórios se relacionam com as orientações de vendas. A hipótese de que a orientação para prospectar novos clientes possui uma relação positiva com o desempenho em vendas foi suportada, com exceção da orientação para manter clientes, que no contexto atacadista de supermercados não possui uma relação significativa com o desempenho em vendas. A suposição de que as orientações de vendas atuam como mediadora na relação indireta dos modos regulatórios com o desempenho foi suportada apenas quando se tratava da prospecção. Ademais, o estudo apresenta contribuições teóricas e gerenciais, apontando sugestões de pesquisas futuras e algumas limitações.

Palavras-chave: Modo Regulatório; Orientações de Vendas; Desempenho em vendas.

ABSTRACT

Regulatory modes of assessment and locomotion guide the process of choice in the search for objectives and present themselves as elements that enable the understanding of what motivates individuals to make decisions, as well as the means by which the results of those decisions are achieved. In the context of sales, some guidelines guide sellers in how to behave and mainly on which focus to work with, that is, they're conducted to prospect new customers or keep current customers. The present study sought to understand what leads sellers to present such guidelines. Thus, the assumptions made consider that the individual's regulatory model can explain the ways in which salespeople are guided to maintain current customers or prospect new clients, which in turn, influence the individual performance in terms of sales and efficiency. The survey also explores the mediation of sales leading about the indirect effects of regulatory modes on the sellers' performance. The survey was conducted with 186 vendors who lead business transactions with a wholesale supermarket center in the supply of foodstuff, beverages, hygiene and cleaning products. The results show that the regulatory modes relate to sales orientation. The hypothesis that prospect new customers has a positive relationship with sales performance was supported, with the exception of the guideline to keep customers, which in the wholesaler supermarket context, doesn't have a significant relation with sales performance. The assumption that the sales guidances act as a mediator in the indirect relation of regulatory modes with the performance was supported only when it came to prospecting. In addition, the study presents theoretical and managerial contributions, indicating suggestions of future researches and some restrictions.

Key words: Regulatory Mode; Sales Orientation; Sales Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Convergência entre orientação para locomoção e para prospectar clientes.....	43
Figura 2 - Convergência entre orientação para avaliação e para manter clientes.....	43
Figura 3 - Modelo conceitual proposto dos efeitos do modo regulatório e das orientações de vendas no desempenho em vendas	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Amostra	61
Tabela 2 - Segmentos Empresariais pesquisados	62
Tabela 3 - Medidas descritivas dos construtos	65
Tabela 4 - Coeficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes	66
Tabela 5 - Coeficientes de Regressão Linear	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria do Modo Regulatório no âmbito das vendas	28
Quadro 2 - Teoria do Modo Regulatório - Avaliação	31
Quadro 3 - Teoria do Modo Regulatórios - Locomoção	35
Quadro 4 - Orientação de venda para Prospectar clientes	39
Quadro 5 - Orientação de venda para Manter clientes	42
Quadro 6 - Teste do efeitos indiretos do Modo Regulatório sobre o Desempenho.....	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA	18
1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.3.1. Objetivo Geral	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. MODO REGULATÓRIO	22
2.1.1. Orientação para Avaliação	28
2.1.2. Orientação para Locomoção	32
2.2. ORIENTAÇÕES DE VENDAS	36
2.2.1. Orientação de Venda para Prospectar Clientes	37
2.2.2. Orientação de Venda para Manter Clientes	39
3. MODELO TEÓRICO	45
4. HIPÓTESES	46
5. METODOLOGIA	54
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	54
5.2. AMOSTRA E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA	54
5.3. COLETA DE DADOS.....	55
5.4. DEFINIÇÃO E MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS	56
5.5. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	59
6. RESULTADOS	60
6.1. DESCRIÇÕES DA AMOSTRA E ANÁLISE DE FREQUÊNCIA	60
6.2. ANÁLISE DOS CONSTRUTOS	63
6.3. MATRIZ DE CORRELAÇÃO.....	65
6.4. TESTES DAS HIPÓTESES	68
6.4.1 Efeitos Diretos	70
6.4.2 Efeitos Indiretos	71

7. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES	73
7.1. DISCUSSÕES TEÓRICAS	73
7.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	78
7.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	80
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	87
APÊNDICE B – MEDIDAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS	89
APÊNDICE C – MEDIDAS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DA AMOSTRA DOS VENDEDORES E ALFA DE CRONBACH	90
APÊNDICE D – MODELO ESTRUTURAL DA ANÁLISE CONFIRMATÓRIA E ÍNDICES DE AJUSTAMENTO	91

1. INTRODUÇÃO

A compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho dos vendedores e de como esses fatores variam em diferentes contextos é fundamental tanto para os gestores quanto para pesquisadores em vendas, correspondendo a um fator crítico no sucesso e na sobrevivência das organizações (Krishnan, Netemeyer & Boles, 2002).

Na área de vendas, diversos fatores podem explicar o desempenho de vendedores (Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985; Verbeke, Dietz & Verwall, 2011). Dentre estes, as habilidades relacionadas às orientações para desempenho ou para aprendizagem (Sujan, Weitz & Kumar, 1994), a autoeficácia, competitividade e esforço (Krishnan, Netemeyer & Boles, 2002), estilos de lideranças, exigência dos clientes e motivações intrínsecas (Jaramillo et al., 2007), bem como orientações de vendas (Wachner, Plouffe e Grégoire, 2009).

Um desses fatores, relacionado ao processo cognitivo e aos estados comportamentais dos indivíduos (Ahearne *et al.*, 2010), é o modo regulatório. O mesmo pressupõe que as conquistas individuais não podem ser mensuradas apenas em termos de resultados, mas também em relação aos meios pelos quais essas foram alcançadas (Avnet & Higgins, 2003). Portanto, o indivíduo tende a avaliar e regular suas escolhas por via de um ajustamento entre seus propósitos e os meios para alcançá-los, aumentando sua percepção de que fez a coisa certa e tornando-o mais engajado na execução das tarefas (Pierro *et al.*, 2013; Avnet & Higgins, 2003).

Em relação ao modo regulatório, Higgins, Kruglanski e Pierro (2003) destacam que os modos de avaliação e de locomoção constituem os modos de regulação básicos a qualquer comportamento deliberativo humano, orientando o processo de escolhas na busca por objetivos (Kruglanski *et al.*, 2000). Ambos os modos se apresentam como elementos que possibilitam compreender o que motiva os indivíduos a tomarem decisões, bem como os meios pelos quais os resultados dessas decisões são alcançados (Avnet & Higgins, 2003).

Enquanto o modo de avaliação constitui o aspecto comparativo do modo regulatório, caracterizando indivíduos orientados por padrões e pela avaliação de alternativas, o modo de locomoção constitui o aspecto da autorregulação vinculado ao movimento de um estado a outro, mantendo os recursos psicológicos voltados para o progresso em alcançar metas, sem

distrações nem atrasos (Kruglanski *et al.*, 2000).

Em paralelo às funções do modo regulatório e correspondendo a importantes estratégias quanto ao relacionamento com o cliente (Blattberg & Deighton, 1990), as orientações de vendas para prospectar e manter clientes podem influenciar o desempenho dos vendedores, sobretudo no mercado *business-to-business*, no que concerne à busca contínua por novos clientes e à construção de relacionamentos em longo prazo com clientes existentes, a fim de potencializá-los (Viio, 2011; DeCarlo & Lam, 2015). Conforme Shet e Sharma (2008), essa divisão da força de vendas apresenta-se como uma forma eficaz e eficiente de coordenar as características dos vendedores, bem como o ciclo de vida das organizações.

Conforme DeCarlo e Lam (2015), as orientações de vendas para prospectar e para manter clientes constituem mecanismos fundamentais, especialmente, no mercado *business-to-business*, para que as metas de vendas possam ser atingidas. Abordando sobre tais orientações ao nível do vendedor, os autores evidenciaram que, embora, para vendedores a escolha por uma ou outra orientação se trate apenas de preferências, fatores relacionados ao foco regulatório de prevenção e promoção dos indivíduos refletem na adoção das orientações para manter ou prospectar clientes, respectivamente.

Os estudos sobre as orientações de vendas para manter e prospectar clientes apresentam-se, na maioria, voltados a uma perspectiva tradicional de vendas, com o foco estratégico do desempenho ao nível organizacional (Blattberg & Deighton, 1990; Arnold & Palmatier, 2011), sendo poucos os trabalhos que abordaram tais orientações ao nível do vendedor (DeCarlo & Lam, 2015). Quanto ao modo regulatório, apenas recentemente os modos da avaliação e da locomoção têm sido explorados no âmbito das atividades de vendas, relacionados à capacidade de ambidestria em vendas (Jasmand *et al.*, 2012) e às vendas adaptativas (Lee & Ji, 2013).

A partir da concepção do modo regulatório consistente com a ação guiada por metas, na qual o indivíduo avalia os meios selecionando a opção mais desejável para alcançar os objetivos (Kruglanski, *et al.*, 2000), o trabalho é norteado pela ideia de que associação de características comuns do modo regulatório com as orientações de vendas conduz os vendedores a assumirem-se orientados para manter ou prospectar clientes.

Portanto, neste estudo, é proposto que o modo regulatório, enquanto um mecanismo psicológico que regula o modo como os indivíduos se aproximam e possuem inclinação para

atingir os objetivos (Kruglanski *et al.*, 2000), deve influenciar as orientações de vendas para manter e prospectar clientes. Nesta ideia, uma vez que a locomoção é baseada em comportamentos proativos e no senso de progresso, a mesma deve ter maior influência na prospecção de novos clientes. Além disso, uma vez que a avaliação é baseada na avaliação crítica de entidades ou terceiros, a mesma deve ter uma influência maior sobre o reforço dos clientes existentes. Sugere-se, ainda, que a locomoção e a avaliação influenciam indiretamente o desempenho nas vendas por meio da mediação das orientações de vendas de prospecção de novos clientes e manutenção dos clientes existentes.

O trabalho busca fortalecer o conhecimento acerca das relações que envolvem o modo regulatório dos indivíduos em direção à compreensão sobre como a avaliação e a locomoção, no contexto de vendas, podem explicar o engajamento e as motivações dos vendedores, servindo, também, como implicações gerenciais quanto à seleção de pessoal e aplicação de recursos e treinamentos.

Por fim, esta pesquisa contribui ao demonstrar que o modo regulatório como um “suporte básico da motivação humana representa uma preferência pela ação ou deliberação” (Benjamin e Flynn, 2006, p. 217) e, quando aplicado às vendas, o mesmo estabelece tendências de auto-regulação durante a manutenção de clientes por meio de chamadas a clientes antigos, apresentação de novos produtos, suporte as vendas, e na prospecção, por meio de atividades que melhoram o número de novos clientes. Além de apresentar evidências empíricas de que capacidades de natureza pessoal e organizacionais podem ser associadas (Cron *et al.*, 2014), conferindo vantagens competitivas às organizações.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

No contexto de vendas, mudanças relacionadas às condições do mercado no tocante à desproporção da produção em relação ao consumo exigiram que as funções de vendas e de forças de vendas se adaptassem às exigências dos clientes. Com isso, torna-se comum a divisão da força de vendas em orientações para manter e para prospectar clientes (Viio, 2011).

As empresas tendem a abordar a prospecção e a manutenção de clientes de forma independente, na qual o desequilíbrio entre essas orientações representa um problema causado pela substituição ou excesso de recursos para desempenhá-las (Thomas, 2001). Nesse sentido,

um correto equilíbrio entre as duas orientações deve maximizar os resultados lucrativos. A literatura sugere que os ganhos empresariais podem ser dobrados com a implementação de estratégias que visam o equilíbrio e a personalização ao nível do vendedor quanto as tarefas para prospectar e manter clientes (Carter *et al.*, 2014).

A grande maioria dos estudos trata tais orientações de vendas em uma perspectiva tradicional, ou seja, com o foco centrado no desempenho organizacional (Blattberg & Deighton, 1990; Arnold & Palmatier, 2011), sendo explorada recentemente ao nível do vendedor e relacionada à preferência do mesmo em se motivar voltado a um foco de promoção para alcançar um ganho, ou a um foco de prevenção, para evitar uma perda (DeCarlo & Lam, 2015).

Embora DeCarlo e Lam (2015), avancem na compreensão acerca das orientações de vendas para manter e prospectar ao nível dos vendedores, não foram encontrados, até o momento, trabalhos que demonstrem o que leva um vendedor a assumir-se guiado para uma ou para outra orientação em termos das estratégias utilizadas para operacionalizar uma escolha frente às metas e objetivos. Outros estudos avaliaram as orientações para aquisição e retenção de clientes usando dados empíricos e objetivos (Kumar & Petterson, 2005; Reinartz & Kumar, 2000, 2003). No entanto, tais estudos não buscaram explicar a dependência de tais orientações dos vendedores com o modo regulatório dos indivíduos, bem como os efeitos de equilibrar a prospecção e a manutenção sobre o desempenho nas vendas.

Portanto, observa-se uma lacuna na literatura de vendas quanto às relações entre o modo regulatório e as orientações de vendas, postulando que, em razão do compartilhamento de características, as orientações para locomoção e avaliação podem ser associadas às orientações de vendas, o que explica a preferência e motivação dos vendedores em se assumirem orientados para manter ou prospectar clientes. Deste modo, considerando a relevância que o papel do vendedor representa para as ações estratégicas das empresas, a proposta desta pesquisa é testar, empiricamente, como o modo regulatório (Higgins *et al.*, 2003) pode explicar as orientações de vendas para manter e prospectar clientes, (DeCarlo & Lam, 2015), influenciando no desempenho dos vendedores.

Nesse sentido, a partir da problematização e justificativa apresentadas, torna-se clara a questão existente na literatura e no campo prático que resulta na necessidade deste estudo. Assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o efeito que o modo regulatório,**

compreendido pelas orientações de locomoção e avaliação, possui nas orientações de vendas para manter e prospectar clientes e seu efeito no desempenho do vendedor?

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho restringe-se ao contexto de vendedores vinculados aos segmentos de produtos alimentícios, de bebidas, de higiene e de limpeza, em transações realizadas com um centro de distribuição do atacado supermercadista, em uma conjuntura na qual cada vez mais, as empresas supermercadistas procuram meios para melhorar sua competitividade e aumentar sua participação no mercado. Nesse cenário, conforme Vieira *et al.*, (2010), destaca-se a busca por modelos de parcerias ou acordos colaborativos, que evidenciam a clara intenção dos agentes econômicos envolvidos em constituir marcas fortes e notórias baseadas em produtos eficientes e que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

Ademais, as ocorrências em uma cadeia de suprimentos, de inúmeros problemas relacionados desde a produção até a entrega dos produtos ao consumidor final, representam um desafio às negociações empresariais, no que concerne às dificuldades de se manter um relacionamento entre os elos, sendo refletidas em falhas gerenciais, bem como, em ineficiência do desempenho logístico, resultando em atrasos, entregas incompletas e erros de pedidos, os quais contribuem para a formação de recorrentes objeções e resiliência dos clientes (Pigatto, 2011).

Assim, justifica-se a delimitação da área de estudo em virtude de esta corresponder a um ambiente de fácil disposição, além de possuir uma rotina progressiva frente às pressões para a superação de metas, sendo o controle do desempenho relacionado à produtividade nas vendas, bem como na participação dos diversos agentes econômicos do sistema produtivo, na qual, estabelecem-se fatores de natureza estratégica, sociocultural, como comprometimento pessoal, confiança, flexibilidade, mutualidade e compatibilidade cultural e organizacional, além de táticos, como compartilhamento de informações, riscos e ganhos, etc. (Ellram 1991). Portanto, a compreensão das relações estabelecidas entre vendedores e compradores no contexto supermercadista possibilita revelar em que situações há um melhor desempenho individual com vistas a uma maior eficiência nas vendas.

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Objetivo Geral

- a) Propor e testar um modelo conceitual do efeito do modo regulatório da locomoção e da avaliação nas orientações de vendas para manter e prospectar clientes e o efeito dessas orientações de vendas sobre o desempenho.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar as associações das relações entre as orientações do modo regulatório e orientações de vendas para manter e prospectar clientes;
- b) Identificar os efeitos diretos da orientação de vendas para manter e prospectar clientes no desempenho em vendas;
- c) Identificar os efeitos indiretos das orientações de vendas como mediadores na relação entre o modo regulatório e o desempenho em vendas.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro, já apresentado, contém a introdução, contextualização, justificativa e a delimitação do estudo com o problema e objetivos pesquisados. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária para sustentar e dar fundamentos aos argumentos propostos. O terceiro apresenta a construção do modelo teórico.

O quarto capítulo elenca as argumentações e as hipóteses propostas. Posteriormente, no quinto capítulo evidenciam-se os procedimentos metodológicos, contendo a caracterização da pesquisa, a descrição da amostra e o local da realização do estudo, a definição constitutiva e operacional dos construtos a serem testados, sendo finalizado pela descrição dos procedimentos estatísticos de coleta e análise de dados.

O sexto capítulo apresenta o estudo empírico realizado, contendo os resultados da análise. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, bem como as contribuições quanto ao modelo teórico, as implicações gerenciais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção fundamenta o conceito e a definição do modo regulatório do indivíduo, abordando a orientação para locomoção e a orientação para avaliação. Posteriormente, discorre-se uma contextualização sobre as orientações de vendas para prospectar e manter clientes.

2.1. MODO REGULATÓRIO

Em uma concepção cotidiana, Higgins *et al.* (2003, p. 293) definem que a autorregulação nos indivíduos se dá em etapas, nas quais “os indivíduos decidem o que querem mediante a uma necessidade, dedicando-se a descobrir o que precisam fazer para suprir tal necessidade para posteriormente agir”. Essa concepção, de acordo com Benjamim e Flynn (2006), situa-se como a maioria das abordagens teóricas que discorrem acerca da definição de metas, nas quais os indivíduos derivam valor instrumental e psicológico para alcançar seus objetivos, capturando, neste contexto, duas funções chave para a autorregulação: a avaliação e a locomoção.

De acordo com Kruglanski (2000, p. 794), a avaliação e a locomoção compreendem dois modos básicos do comportamento deliberativo, podendo ser encontrados em diferentes níveis e distintas combinações em virtude de fatores como o “temperamento e socialização, cada um representando uma parcela de qualquer atividade de autorregulação”.

Enquanto o modo de avaliação constitui o aspecto comparativo, relativo à avaliação crítica dos estados em relação a alternativas, o modo locomoção representa o aspecto vinculado ao senso de progresso em alcançar as metas (Kruglanski *et al.*, 2000). No entanto, ambas as funções se apresentam contidas em todos os principais modelos de autorregulação, envolvendo em termos clássicos, meios reguladores para atingir um estado final desejado (Higgins *et al.*, 2003).

No âmbito da Psicologia, os determinantes e consequências da autorregulação têm obtido considerável atenção, sobretudo, no tocante aos aspectos relacionados ao controle de atingir metas ou padrões (Pierro, *et al.*, 2006). Exemplificando, na teoria do controle, a

finalidade da regulação consiste em mover um estado atual na direção de um estado final desejado, de modo a minimizar qualquer discrepância entre eles, envolvendo tanto a deslocação para o estado final desejado quanto a determinação da extensão de discrepância entre o estado atual e o final (Higgins *et al.*, 2003).

Assim, em um modelo de autorregulação, a avaliação e a locomoção são concebidas enquanto trabalhando em conjunto e como partes da mesma orientação de perseguição de objetivos, sendo assumidas como ferramentas integradas na realização de metas. Neste contexto, as teorias de autorregulação consideram as funções de avaliação e locomoção como partes inseparáveis de toda a autorregulação e tratam-nas como funcionalmente interdependentes (Higgins *et al.*, 2003).

Assim, à medida que a intensidade motivacional aumenta, tanto a locomoção quanto a avaliação devem aumentar em intensidade, produzindo, de acordo com Pierro *et al.* (2006), uma correlação positiva entre elas. Frente a tal afirmativa, Higgins *et al.* (2003, p. 294) propõem que a “locomoção e a avaliação também podem funcionar como orientações ou modos independentes que podem receber ênfase diferenciada por diferentes pessoas e em diferentes situações”.

Ao considerar os modos de forma independentes, os autores introduzem a teoria do modo regulatório partindo do pressuposto que, se é útil considerar como a locomoção e a avaliação podem ser combinadas, é também útil tratar ambas as funções como orientações motivacionais distintas e que possuem seus próprios efeitos independentes sobre a motivação. Assim, de acordo com Higgins *et al.* (2003, p. 299), a teoria do modo regulatório “se preocupa com as funções de locomoção e avaliação de forma mais geral e como independentes uma da outra”.

Uma diferença fundamental entre a teoria do modo regulatório e as teorias de controle, de acordo com Higgins *et al.* (2013, p.299), consiste no fato de que as teorias de controle consideram a função primária da regulação como minimizando a discrepância entre o estado atual e algum estado final desejado, ou, ainda, aumentando a discrepância de estados finais indesejados. Ademais, o termo “modo”, na teoria do modo regulatório, destina-se a “captar a noção de que a locomoção e a avaliação possuem o mesmo status regulatório, sendo qualquer das funções capaz de receber ênfase primária”.

Segundo Higgins *et al.* (2003, p. 299), “tanto a locomoção e a avaliação são tratadas

como meios para servir a autorregulação”, ao passo que a locomoção é tipicamente tratada como principal meio e a avaliação servindo um papel subsidiário no fornecimento de *feedback* sobre o progresso de locomoção.

Em contraste, a teoria do modo regulatório assume que a locomoção ou a avaliação podem receber ênfase primária como um fim em si mesmas, possuindo status igual enquanto orientações reguladoras distintas. Em resumo, Higgins *et al.* (2003, p. 299) propõe-se que as “variáveis individuais e situacionais, tanto momentâneas como crônicas, fazem com que o modo de locomoção ou o modo de avaliação se tornem a orientação costumeira ou preferida para a busca de objetivos”.

Para Higgins *et al.* (2003), embora ambos os modos possam ser considerados “ingredientes” interdependentes do maior sistema de autorregulação, na perspectiva do modo regulatório, esses são considerados individualmente, ou seja, a natureza e as consequências da locomoção versus avaliação são, em certa medida, independentes uma da outra. Tratada como modos individuais, essa independência:

“se reflete no fato de que não apenas há indivíduos com alto nível de locomoção e de baixa avaliação e indivíduos com alta avaliação e baixa locomoção, como também há indivíduos que são relativamente baixos em ambos. Assim, mesmo para indivíduos que são altos em ambos, um ou outro modo regulatório pode ser enfatizado em qualquer ponto no tempo, bem como em atividades específicas.” (HIGGINS *et al.*, 2003, p. 294).

Assim, uma vez que são enfatizadas em níveis diferentes, complementa-se que a locomoção e avaliação podem competir pelos recursos de um indivíduo no tocante ao tempo, energia ou atenção, e qualquer orientação que seja enfatizada em qualquer ponto será a influência predominante na natureza e nas consequências da perseguição de objetivos (Pierro *et al.* 2006). A noção de modo regulatório, portanto, conforme Kruglanski *et al.* (2000), refere-se ao direcionamento de atenção, recursos ou ações na adoção de metas, indo ao encontro da concepção de ação guiada por metas, na qual uma pessoa é motivada por avaliar suas atividades, selecionando a opção mais desejável, em uma relação com o processo decisório.

Higgins (2000) aponta que os indivíduos são motivados a tomar boas decisões tendo como parâmetro de escolhas alternativas que representam os resultados mais favoráveis para si. Entretanto, em uma visão psicológica, não apenas os resultados devem ser considerados, mas também os meios pelos quais as conquistas foram alcançadas. Portanto, o valor de uma

decisão é determinado não apenas pelo resultado gerado, mas também pela forma como foi alcançado, o que implica ao valor da escolha uma função de ajustamento entre a orientação individual e a estratégia utilizada para tomar e operacionalizar a decisão (Avnet & Higgins, 2003).

Em relação ao ajustamento entre orientações individuais e estratégias, Higgins (2000), conceituando-o como ajuste regulatório, afirma que pessoas derivam valor da maneira como um objetivo é perseguido, independente do resultado final. Assim, o termo regulatório condiz com o propósito de se mover de um estado atual em direção a um estado futuro desejado, utilizando para tanto a comparação entre esses estados como meio de avaliar e sanar discrepâncias que venham interferir negativamente nos resultados (Pierro *et al.*, 2013).

Conforme Higgins (2000, p. 1220), quando as pessoas perseguem seus objetivos de modo que estes se adaptem à sua orientação regulamentar, “elas experimentam o valor de ajuste que aumenta o valor do que estão fazendo”. Tal experiência as leva a não apenas se sentirem corretas sobre o que estão fazendo, mas também a otimizar suas avaliações sobre a atividade. Portanto, pessoas que sofrem de maior ajuste regulatório são indivíduos mais inclinados à busca de objetivos. Isto é, com o aumento do ajuste regulatório, o sujeito fica mais motivado a empreender esforços para alcançar seus objetivos e a concentrar a atenção sobre as suas metas a atingir (Benjamin & Flynn, 2006).

Em suma, o modo regulatório preconiza que os indivíduos tendem a avaliar e regular suas escolhas por meio do ajustamento entre propósitos pessoais e meios para alcançá-los, de modo a aumentar a percepção de que a melhor decisão foi tomada, melhorando o engajamento na execução de tarefas. Conforme Pierro *et al.*, (2013, p. 918), “quando as pessoas experimentam um ajuste regulatório, elas "se sentem certas" e se envolvem mais fortemente no que estão fazendo. Esses efeitos de ajuste regulatório, por sua vez, intensificam as respostas avaliativas dos indivíduos à atividade de perseguição de objetivos e à meta”.

Ao contextualizar o modo regulatório na literatura em Marketing, nota-se um interesse crescente em se desvendar, em diversas perspectivas teóricas, como as orientações de comportamento do vendedor impactam no desempenho em vendas. Ademais, uma vez que os recursos organizacionais disponíveis para tomada de decisão e o alcance de objetivos se fazem limitados e finitos, os modos regulatórios podem influenciar a habilidade dos vendedores para perseguir múltiplos objetivos simultaneamente com êxito (Orehek &

Nieuwenhuis, 2013). Assim, em termos organizacionais, o que se almeja são estratégias e sistemas motivacionais que se ajustem às orientações regulatórias dos empregados, de modo que estes estejam motivados e engajados no desempenho das atividades.

Acrescentando à temática sobre o engajamento e desempenho dos indivíduos em alcançar metas, o modo regulatório incorpora-se aos estudos em Marketing como dimensões de autorregulação das atividades que podem contribuir com o sucesso individual e organizacional, considerando que o mesmo proporciona ao indivíduo o aumento da percepção de ter sido adotada a estratégia mais correta em suas ações, aumentando o seu senso de importância sobre aquilo que está fazendo, tornando-o mais engajado e intensificando suas respostas avaliativas em relação à atividade de busca de meta e também a própria meta (Pierro *et al.*, 2013; Avnet & Higgins, 2003).

Benjamin e Flynn (2006) demonstraram que o modo regulatório pode influenciar a efetividade da liderança, havendo melhores resultados quando ocorre um ajustamento com os fatores organizacionais. Os autores identificaram que líderes transformacionais, ao enfatizar o movimento de um estado para outro, proporcionam mais autonomia aos seus liderados, favorecendo aqueles com perfil voltado para a locomoção. Por outro lado, líderes transacionais focam mais na realização de tarefas em troca de recompensas, exercendo um maior monitoramento e direcionamento das ações de seus liderados, implicando em uma avaliação mais constante e próxima, motivando, com maior capacidade, aqueles com perfil voltado para avaliação.

Em outro contexto, Pierro *et al.* (2011) consideram que o modo de avaliação está positivamente relacionado com a postergação, ao passo que a locomoção tem relação negativa com o atrasar ou postergar uma ação. Kruglanski *et al.* (2010) apontam que vendedores com alto nível de locomoção apresentam um modo de agir mais rápido, envolvendo-se em multitarefas, abstendo-se da procrastinação e gerando uma proatividade positiva para com o desempenho. Conforme Kruglanski *et al.* (2015), os mecanismos de estabelecimento de metas e prioridades exercem um papel mediador entre a orientação à locomoção do indivíduo e a sua percepção do controle do tempo

Pierro *et al.* (2006) encontraram evidências empíricas de que a interação entre os modos regulatórios em um mesmo indivíduo conduzem a um maior cumprimento dos objetivos, do que a presença de apenas um modo. A propósito, diversos trabalhos

apresentaram correlações fracas ou nulas entre os modos regulatórios de avaliação e locomoção, indicando que um mesmo indivíduo pode possuir ambos em diferentes níveis (Kruglanski *et al.*, 2000. Pierro *et al.*, 2006, 2008, 2013; Benjamin & Flynn, 2006).

A combinação de modos regulatórios apresenta-se condizente com os resultados controversos encontrados por Vieira, Pires e Galeano (2013) no que concerne a relação entre a orientação para locomoção e vendas cruzadas. Ao considerar a ambidestria em vendas, Jasmand *et al.* (2012) observam correlações fracas entre os modos regulatórios de avaliação e locomoção, indicando que um mesmo indivíduo pode possuir ambos em diferentes níveis. Os autores evidenciaram que a orientação para locomoção tem um impacto positivo sobre o comportamento ambidestro do vendedor de linha de frente em serviços e vendas.

Faia, Vieira e Silva (2015) demonstraram como o sistema organizacional de controle de vendas pode interferir na relação entre a orientação para locomoção do indivíduo e o comportamento ambidestro, apontando que um controle por resultado, uma vez que garante aos indivíduos autonomia na tomada de decisão, favorece a ambidestria serviços-vendas. Os autores confirmaram o achado de Jasmand *et al.* (2012) quanto a relação entre a orientação para locomoção do indivíduo e o seu engajamento no comportamento ambidestro.

Em outro estudo, Faia, Siva e Vieira (2015) demonstraram um efeito positivo do perfil de locomoção do vendedor em prever desempenho com vendas, entretanto, frente a um sistema de controle por comportamento, o desempenho desse vendedor é reduzido. Ademais, os autores mostraram que, quando existe um maior tempo de experiência na empresa, essa relação negativa tende a piorar, diminuindo o desempenho, ou seja, quanto maior a experiência do vendedor, a relação entre locomoção e desempenho é nula com um alto sistema de controle por comportamento.

De modo a esboçar o modo regulatório no âmbito do marketing, o Quadro 1 apresenta os principais estudos que tratam sobre o comportamento dos vendedores atrelados à abordagem da autorregulação, nos quais as orientações para locomoção e avaliação foram exploradas em relação ao desempenho em vendas e evidenciaram efeitos positivos em diferentes contextos, correspondendo, conforme Ruyter, Patterson e Yu (2014), habilidades essenciais para o sucesso na carreira do vendedor.

Quadro 1

Teoria do Modo Regulatório no âmbito das vendas

Teoria	Contribuições	Autores	Ano
Modo Regulatório	O modo de complementaridade de regulação pode afetar positivamente o desempenho ao nível individual em tarefas relevantes para a meta.	Pierro <i>et al.</i>	2011
	O nível de locomoção dos indivíduos possui efeito direto sobre o desempenho na realização de tarefas.	Johnson, Shull e Wallace.	2011
	Evidenciaram um impacto positivo da orientação para locomoção sobre o comportamento ambidestro.	Jasmand <i>et al.</i>	2012
	Indivíduos com um perfil voltado para a avaliação apresentam níveis maiores de materialismo, atribuindo maior importância em se ter posses na vida como forma de comparação social.	Giacomantonio <i>et al.</i>	2013
	Demonstraram o efeito do modo regulatório sobre o comportamento do vendedor em termos de orientação à venda e orientação ao cliente, gerando um efeito direto no desempenho com vendas.	Lee e Ji	2013

Fonte: Organizado pelo autor.

Com vistas à compreensão das distinções entre os modos de regulação, o tópico a seguir destina-se a traçar pontos característicos da orientação para avaliação e para locomoção em um contexto que considera as motivações inerentes do modo regulatório sobre os indivíduos.

2.1.1. Orientação para Avaliação

A teoria do modo regulatório define avaliação como uma orientação para “medir, interpretar ou avaliar criticamente a taxa, quantidade, tamanho, valor ou importância de algo, com a finalidade de se estabelecer uma forma de guia para ação” (Avnet & Higgins, 2003, p. 526). Isso implica que o valor ou a importância de diferentes estados podem ser avaliados independentemente, assim como o valor ou utilidade dos meios utilizados para se mover de um estado atual para um estado final (Higgins *et al.*, 2003).

Conforme Higgins *et al.* (2003, p. 297), a função de avaliação inclui “medir a discrepância entre o estado atual e algum estado final desejado, bem como a taxa de progresso

na redução da discrepância”. Nesse sentido, a avaliação constitui o aspecto comparativo da autorregulação que inclui a avaliação crítica de entidades ou estados, tais como metas ou meios, em relação a alternativas para julgar a qualidade relativa como, por exemplo, julgar a qualidade de algo considerando seus méritos e deméritos em comparação a uma alternativa.

De modo geral, a avaliação envolve o medir, interpretar ou avaliar algo comparando uma coisa com outra. A partir dessa concepção, a teoria do modo regulatório propõe que a avaliação constitui o aspecto da autorregulação que se preocupa em fazer comparações, direcionando forças na autoavaliação aplicada em relação a padrões (Kruglanski *et al.*, 2000).

Assim como na orientação para locomoção, a avaliação consiste em uma dimensão que varia de alta para baixa. Conforme Higgins *et al.* (2003), em uma perspectiva de diferença individual, algumas pessoas possuem alta avaliação, algumas baixa e outras situam-se no meio. Ademais, tanto indivíduos como situações podem variar na medida em que a locomoção ou a avaliação são enfatizadas. Como ambas são dimensões, há muitas combinações possíveis de diferentes níveis de locomoção e avaliação, que podem ser enfatizadas por diferentes indivíduos ou em situações diferentes.

De acordo com Higgins *et al.* (2003, p. 298), “a independência da locomoção e da avaliação permite que muitos efeitos possíveis sejam revelados”. Uma possibilidade é o caso da locomoção e da avaliação trabalhadas juntamente, de uma maneira interdependente, de modo que ambas precisam estar presentes para que algum resultado ocorra. Neste contexto, a natureza da interdependência pode assumir muitas formas, por exemplo, a alta realização, sendo requerida tanto uma escolha correta (alta avaliação), quanto um compromisso a seguir para a escolha (alta locomoção).

Em aspectos individuais, pessoas altamente orientadas para a avaliação tendem a realizar avaliações críticas em várias dimensões em seus alcances e resultados, relacionando as “ações passadas com um modelo de criticidade que possibilita a melhor opção, correspondendo àquela que possui o melhor atributo quando comparada com as opções alternativas, de modo a dar curso à ação” (Higgins *et al.*, 2003, p. 323).

No tocante à tomada de decisões, pessoas orientadas para a avaliação possuem predileção à avaliação de alternativas, preferindo esperar e comparar todas as opções possíveis antes de decidir como agir, possuindo como referência normas pré-existentes (Higgins *et al.*, 2003). As escolhas são feitas pesando-se as comparações sobre qual

alternativa possui os melhores atributos globais, sendo a espera sinônimo de fazer a coisa certa (Benjamin & Flynn, 2006).

A tendência em comparar o desempenho e atributos com os de outras pessoas e com vários padrões de excelência oportuniza que indivíduos orientados para avaliação sejam mais propensos a identificar e avaliar discrepâncias entre os estados final, real e ideal (Pierro, Giacomantonio, Kruglanski & Higgins, 2011). Em virtude da comparação, reduzir discrepâncias prestando atenção aos detalhes, adquirir grande quantidade de informações sobre a tarefa a ser executada, bem como tomar decisões ponderadas oportunizam aos indivíduos maior proteção em relação a comparações sociais (Pierro *et al.*, 2006).

Devido à constante avaliação, a qual evoca “variadas reações, indivíduos podem apresentar uma maior instabilidade emocional frente às grandes diferenças entre seu estado atual e o esperado” (Kruglanski *et al.*, 2000, p. 795). Portanto, sendo a comparação o aspecto marcante do modo avaliação, tais indivíduos tendem comparar-se com outras pessoas e a avaliar a satisfação dessas sobre seu desempenho, denotando em um menor otimismo e autoestima (Pierro *et al.*, 2006).

Em termos de engajamento para a ação, em razão da autoavaliação e da comparação serem constantes, indivíduos orientados por um perfil avaliativo tendem a ser menos voltados para a ação, despendendo maior tempo à preparação e ponderação, principalmente no que concerne aos meios disponíveis e aos objetivos a serem alcançados (Kruglanski *et al.*, 2000). Dessa forma, há uma tendência em se interromper o fluxo de ação em virtude de expectativas externas, caracterizando-se como indivíduos que priorizam o planejamento, pois dedicam maior tempo à avaliação de suas atividades em detrimento da execução.

No que se refere à motivação, uma pessoa fortemente orientada para a avaliação é motivada de forma extrínseca, devido ao fato de que sua maior preocupação reside em se concentrar nas possíveis consequências sobre como ela está sendo avaliada ou como seu desempenho será percebido pelos demais (Kruglanski *et al.*, 2000). Uma vez que a avaliação realizada por terceiros é priorizada e influencia aspectos motivacionais, no que tange a aceitação e valorização do sujeito, Giacomantonio, Manetti e Pierro (2013) encontraram evidências que indivíduos orientados para a avaliação apresentam níveis maiores de materialismo quando comparados com aqueles orientados para a locomoção, ou seja, os mesmos atribuem maior importância à posse como forma de comparação social.

Pierro *et al.* (2006) demonstram que, no modo regulatório da avaliação, as pessoas apresentam-se mais envolvidas com tarefas quando há uma recompensa externa, corroborando com a afirmação de que essas pessoas são motivadas extrinsecamente, em razão da percepção de outras pessoas. Diferentemente do modo regulatório de locomoção, em razão de a principal preocupação ser a escolha das melhores alternativas ou aquela que traga a melhor recompensa, indivíduos sentem-se melhores em situações em que há muitos meios disponíveis. Assim, pessoas com altos níveis de avaliação tendem a escolher uma alternativa que possibilita atender os diversos objetivos, mesmo concorrentes, de forma simultânea, adotando estratégias multimeios (Orehek & Nieuwenhuis, 2013). O Quadro 2 resume as principais características da função avaliação que compõe o modo regulatório.

Quadro 2

Teoria do Modo Regulatório – Avaliação

Orientação	Características	Autores	Ano
Avaliação	Forte avaliação e planejamento dos meios	Kruglanski <i>et al.</i>	2000
	Baixa Orientação para ação		
	Dedicação de tempo à preparação		
	Facilidade na busca por múltiplos objetivos		
	Preocupação com a avaliação de terceiros	Higgins <i>et al.</i>	2003
	Baixo Otimismo e Autoestima	Pierro <i>et al.</i>	2006
	Motivação Extrínseca		
	Comparar para “fazer a coisa certa”	Benjamin e Flynn	2006
	Aspecto comparativo da autorregulação	Pierro <i>et al.</i>	2008
	Facilidade em adotar estratégias multimeios	Orehek e Nieuwenhuis	2013
Maiores níveis de materialismo	Giacomantoni <i>et al.</i>	2013	

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Kruglanski, *et al.*, (2000,); Pierro *et al.*, (2006; 2008); Benjamin e Flynn (2006), Orehek e Nieuwenhuis (2013) e Giacomantoni *et al.*, (2013).

2.1.2. Orientação para Locomoção

Kruglanski *et al.* (2000) apontam que a locomoção condiz com o mover-se de um lugar para outro, correspondendo a uma mudança de estado de uma posição atual para ou longe de alguma posição. Assim, a locomoção pode estar afastada de, assim como em direção a algum estado final, sendo este não necessariamente um estado final desejado ou valorizado.

A teoria do modo regulatório propõe que a locomoção constitui o “aspecto da autorregulação que se preocupa com o movimento de estado para estado, sendo essa mudança caracterizada psicologicamente e não apenas comportamental, ou seja, o movimento físico real não precisa ocorrer” (Higgins *et al.*, 2003, p. 295).

Conforme Higgins *et al.*, (2003, p. 296), “a natureza essencial da locomoção como uma orientação regulatória, em uma perspectiva motivacional, envolve simplesmente iniciar um movimento de um estado atual para um estado futuro sem nenhum destino final ou local particular em mente”. Como a intenção da locomoção é traduzida para os detalhes do movimento real, a direção do movimento se tornará determinada, porém, o destino específico ainda não.

Em resumo, a intenção inicial se estabelece apenas com o “afastar-se do estado atual, pretendendo se fazer algo ou qualquer coisa diferente da atual, em uma orientação básica para a mudança”. Assim, a intenção inicial não precisa incluir qualquer representação de direção ou destino, ou seja, a preocupação de indivíduos orientados para a locomoção está vinculada ao movimento de um estado para outro, mantendo os recursos psicológicos em priorizar o progresso e o alcance de metas, sem distrações ou atrasos (Kruglanski *et al.*, 2000).

Em um modelo clássico de autorregulação, toda perseguição de objetivos envolve uma orientação para locomoção, uma vez que engloba uma motivação para passar de um estado atual para um final desejado e, neste caso, a intenção inicial representa uma direção e um destino (Higgins *et al.*, 2003). Entretanto, o modo regulatório não pressupõe que a locomoção envolva obrigatoriamente a perseguição de objetivos em um sentido clássico de se ter um destino em mente ou para o qual se está avançando, ou seja:

“um indivíduo com um perfil voltado para a locomoção pode ser motivado a mover-se não apenas como um meio para chegar a algum estado final desejado (isto é, exógeno), mas também como um fim em si mesmo (isto é, endógeno). A mudança de estado é a sua própria recompensa”. (HIGGINS *et al.*, 2003 p. 296).

Nesse sentido, a motivação da locomoção envolve o desejo de se afastar do estado atual mesmo quando este é inerentemente positivo, ou seja, não é que a pessoa esteja motivada para evitar um estado negativo, pelo contrário, é a condição de imobilidade que motiva uma pessoa a mudar. Além disso, conforme Pierro *et al.* (2006), mesmo quando o movimento é em direção a um estado final desejado, essa meta pode ser a consequência e não a causa da motivação da locomoção.

Em síntese, pessoas com um perfil orientado para locomoção caracterizam-se pela preferência pelo distanciamento de um estado fixo e padronizado quando voltadas para a persecução de objetivos, ou seja, há a predominância de um caráter mais ativo nas ações e reações. Tais indivíduos são voltados unicamente para moverem-se em um senso empírico e psicológico, envolvendo-se em várias tarefas simultâneas e despendendo maior esforço físico para a sua execução (Higgins *et al.*, 2003). Em termos de diferença individual, a orientação para locomoção condiz com uma dimensão que pode variar de alta até baixa, ou seja, alguns indivíduos podem possuir um perfil alto para a locomoção, bem como outros apresentam um perfil baixo ou, ainda, no meio (Higgins, *et al.*, 2003).

Quanto a aspectos motivacionais, indivíduos orientados para a locomoção tendem a motivarem-se intrinsecamente por se manter em movimento ou progresso, sendo atribuída maior importância ao cumprimento dos objetivos de trabalho do que por posses advindas de sua execução, assim, o perfil orientado para locomoção está relacionado com ações que dão maior ênfase ao fim do que aos meios (Kruglanski *et al.*, 2000).

Pierro *et al.* (2006) apontam que a orientação para locomoção se caracteriza pela não preocupação no que tange a autoavaliação e a comparação com outros. De acordo com os autores, o senso de progresso constitui a força de motivação desses indivíduos, caracterizando-os como mais otimistas e com melhor autoestima, sendo reforçadas a ação e a persistência para a conclusão das tarefas (Pierro *et al.*, 2008).

Conforme sugerem Kruglanski *et al.* (2000, p. 795), devido à ênfase em engajar-se em ações direcionadas por objetivos, uma característica essencial de indivíduos com elevado nível de locomoção consiste em encurtar os processos de decisão pré-opcionais, permitindo que a ação prossiga, o que as torna mais decisivas. A preocupação com o senso de progresso reflete o desejo de escolher distintas atividades como forma de evitar o estado inerte, esperando um estímulo para iniciar a atividade. Nesse estado, o “fazer as coisas acontecerem”

é o enfatizado, caracterizando tais indivíduos como aqueles que dirigem seu esforço em alcançar metas, em um senso de progresso (Benjamin & Flynn, 2006). Em suma, a orientação para locomoção instaura-se como uma conotação de vender e ir adiante com as vendas, no sentido de ser proativo (Kruglanski *et al.*, 2010).

Diante da noção de movimento em um senso de progresso, infere-se que, no ambiente de vendas, vendedores orientados a um perfil de locomoção optam por iniciar um esforço da tarefa e mover-se rapidamente para outra, sendo motivados pelo sentimento de estar em movimento, desempenhando tarefas simultâneas como, por exemplo, atender e revisar cadastro de clientes em vez de ficar pensando sobre pontos avaliativos como: se deveriam ou não fazer tal atividade, abordar ou não um comprador, bem como os prós e contras dessas atitudes.

Em termos organizacionais, indivíduos que possuem alto nível de locomoção estão associados positivamente com a vontade de investir esforço extra em suas tarefas, juntamente com alto grau de envolvimento com o trabalho. “A ênfase em “fazer” afeta a tendência desses indivíduos em realizar esforço físico para a execução de tarefas relacionadas ao trabalho, realizando investimento de energias em atividades, incluindo a despesa de esforços físicos em vários tipos de atividades” (Pierro *et al.* 2006, p. 357). Em resumo, a alta locomoção aumenta a probabilidade de envolvimento precoce em atividades, bem como a persistência, aumentando a motivação e a resistência à distração, sendo a energia investida no desempenho da tarefa (Giacomantonio *et al.*, 2013).

Devido ao elevado engajamento e persistência nas tarefas, indivíduos altamente orientados para a locomoção tendem a prestar menos atenção às consequências de suas decisões, possuindo como preferência começar rapidamente suas tarefas, tomando decisões rápidas como meio de fazer algo acontecer (Higgins *et al.*, 2003). A preferência por tomar medidas e começar uma atividade significa não considerar todas as opções totalmente. Uma vez que a tarefa é iniciada, tais indivíduos querem mantê-la e completá-la sem interrupções ou atrasos indevidos, dominando a noção de fazer um progresso constante (Kruglanski *et al.*, 2007).

Assim, o pensar menos sobre as implicações das ações e decisões tende a diminuir a “consciência de potenciais conflitos de resultados e enfraquecendo a percepção de incompatibilidades entre atividades e os objetivos a serem perseguidos” (Jasmand *et al.* 2012,

p. 24). Avnet e Higgins (2003) demonstraram que os indivíduos com alta locomoção preferem fazer suas escolhas eliminando a cada passo qualquer opção que se instaure pior na dimensão do atributo que estava sendo examinado. Tal estratégia de eliminação progressiva consiste em uma forma relativamente rápida e constante de identificar um curso final de ação porque apenas uma opção permanece ao final. O Quadro 3 resume as principais características encontradas em indivíduos com um perfil orientado à função locomoção do modo regulatório.

Quadro 3

Teoria do Modo Regulatório – Locomoção

Orientação	Características	Autores	Ano
Locomoção	Maior proatividade	Kruglanski <i>et al.</i>	2000
	Dedicação em cumprir os objetivos		
	Resistência à distração e atrasos		
	Forte orientação para ação	Higgins <i>et al.</i>	2003
	Envolvimento em tarefas simultâneas		
	Menos atenção às consequências de suas decisões e ações		
	Maior Otimismo e Autoestima	Pierro <i>et al.</i>	2006
	Motivação Intrínseca		
	Senso de Progresso	Pierro <i>et al.</i>	2008
	Fazer as coisas acontecerem	Benjamin e Flynn	2006
	Maior persistência	Giacomantonio <i>et al.</i>	2013

Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Kruglanski, *et al.*, (2000); Higgins *et al.*, (2003); Pierro *et al.*, (2006; 2008); Benjamin & Flynn (2006) e Giacomantoni *et al.*, (2013).

Frente às orientações de avaliação e locomoção, ambas se apresentam como dimensões funcionais relativamente independentes da autorregulação e podem contribuir para o sucesso das atividades em distintas ênfases motivacionais (Higgins *et al.*, 2003). Uma vez que o modo regulatório se constitui como um mecanismo psicológico que regula o modo como os indivíduos se aproximam e possuem inclinação para atingir os objetivos (Kruglanski

et al., 2000), os modos da avaliação e locomoção devem influenciar as formas como os vendedores se apresentam no contexto de vendas, permeando comportamentos e ações que possibilitam caracterizá-los como orientados para manter ou para prospectar clientes.

Portanto, é notória a relevância do modo regulatório no contexto de vendas, sobretudo, no tocante às organizações saberem captar quais os perfis de seus vendedores, alocando-os em atividades que sejam condizentes com suas motivações, sendo tal função uma estratégia inerente das diretrizes de forças de vendas que visam eficácia em suas operações.

2.2. ORIENTAÇÕES DE VENDAS

Em virtude de mudanças nas condições do mercado, relacionadas, principalmente, ao excesso de produção acompanhada por um lento aumento na demanda, há uma orientação para que as funções de vendas e de forças de vendas se adaptassem às necessidades e exigências dos clientes (Viio, 2011). Neste novo cenário, conforme os autores torna-se popular dividir a força de vendas em vendedores orientados para prospectar clientes, e vendedores orientados para manter clientes, correspondendo, em uma perspectiva organizacional e em paralelo com o vendedor, uma estratégia importante no que concerne a gestão do relacionamento com o cliente.

Korschun *et al.* (2014) contextualizam que os vendedores possuem poder para influenciar a experiência dos clientes na compra de um dado produto, contudo, as organizações também podem influenciar o comportamento dos colaboradores ao moldar o entendimento que esses têm sobre si, indicando-lhes as expectativas e normas de comportamentos desejáveis.

As orientações para prospectar e manter clientes representam estratégias importantes quanto ao relacionamento com o cliente (Blattberg & Deighton, 1990), correspondendo ao nível do vendedor aspectos fundamentais, sobretudo no mercado *business-to-business*, para atingir as metas de vendas de acordo com as preferências dos vendedores (DeCarlo & Lam, 2015). Em um estudo, DeCarlo e Lam (2015), evidenciaram que as diferenças de personalidades entre vendedores orientados para prospectar ou manter clientes podem ser explicadas em termos motivacionais, pelo foco de promoção (alcançar um ganho) ou pelo

foco de prevenção (evitar uma perda).

Enquanto vendedores orientados para prospectar mantêm o foco na obtenção de pedidos de novos clientes, incluindo a geração de *leads*, planejamento e execução de vendas, vendedores orientados para manter são aqueles motivados a estabelecer um relacionamento de longo prazo, de modo a aumentar a quota da carteira de clientes existentes (Honeycutt *et al.*, 2009).

Portanto, os vendedores podem ser direcionados de acordo com as diretrizes de forças de vendas, bem como de acordo com suas preferências, as quais, no tocante a este trabalho, podem ser compreendidas, primeiramente, a partir de orientações que estabelecem um caráter com foco na gestão das contas de clientes existentes, ou pela ação de prospectar e aumentar a carteira com novos clientes (Sheth & Sharma, 2008). Com vistas a caracterizá-las, ambas as orientações são apresentadas a seguir, tendo como base suas características específicas ao nível do vendedor.

2.2.1. Orientação de Venda para Prospectar Clientes

A orientação de venda para prospectar e manter clientes constitui-se como tema relevante no que tange direcionar os vendedores, de acordo com seus perfis, à realização das atividades, bem como, uma forma eficaz e eficiente para dividir a força de vendas com base no ciclo de vida da organização e das características dos vendedores (Viio, 2011).

Devido às expectativas e funções de trabalhos serem diferentes, as características entre vendedores orientados para manter e para prospectar tendem a variar. Nesse sentido, um grupo de vendedores pode possuir características de ambas as orientações, entretanto, estes podem focalizar o papel de vendas naquilo em que mais se sentirem confortáveis (Honeycutt *et al.*, 2009). Portanto, mediante o fato de se adotar uma visão de dentro para fora do vendedor, a divisão entre prospectar e manter clientes pouco tem a ver com as necessidades dos clientes, mas sim com meios para se alcançar as metas e objetivos (Sheth & Sharma, 2008).

Conforme Viio (2011), a orientação para prospectar clientes exige que os vendedores trabalhem conduzindo e realizando as vendas de forma a obter tempo para buscar novos

clientes, sendo esperado que trabalhem de forma mais independente e recompensados para encontrar e fechar novas oportunidades de vendas. Essa independência em trabalhar e conduzir suas atividades é refletida pela pouca interação com o gerente, uma vez que se exige pouca supervisão gerencial no controle e direção das atividades (Rodriguez *et al.*, 2010).

Como direção de trabalho, vendedores orientados para prospectar clientes se apresentam com maior agressividade nas negociações, estando focados em efetivar com rapidez o processo de venda, obtendo maior tempo para se dedicarem à busca de novos clientes (DeCarlo & Lam, 2015), bem como a geração de *leads* e *networking* (Rodriguez *et al.*, 2010). Com isso, sua estrutura de recompensa tende a ser baseada em critérios de resultados como, por exemplo, o número de vendas fechadas e o número de contas abertas (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2009).

Vendedores orientados para prospectar possuem uma visão mais clara do trabalho e das expectativas de vendas, ou seja, o foco está em abrir novas contas de clientes, desprezando, para isso, o trabalho de mantê-los satisfeitos e de conseguir aumentar as vendas com uma mesma conta. Têm-se, portanto, a necessidade do conhecimento sobre o produto, bem como a capacidade de se “adaptar às circunstâncias imposta pelos clientes, realizando apresentações a fim de fechar a venda,” como se a mesma correspondesse a uma reunião para assegurar e efetivar negócios (Rodriguez *et al.*, 2010, p. 222).

Conforme Dandrea (2008), a orientação para prospectar clientes constitui a preferência pela maioria dos vendedores em razão do retorno financeiro que essa proporciona, ou seja, embora a prospecção por novos clientes exija maior esforço quando comparado com a manutenção, o retorno obtido, por exemplo, em comissões de vendas, é mais elevado e em curto prazo. Dessa forma, o potencial desses vendedores consiste em gerar maior receita, advinda de novos clientes e ganhar as comissões mais elevadas.

Quanto à motivação, a orientação para prospectar clientes exige que os vendedores sejam motivados a oferecer soluções rápidas, envolvendo-se em multitarefas, sempre guiados pela busca de novos clientes. Para tanto, trabalham a fim de atingir as metas de vendas, não havendo a preocupação, em termos de atendimento, de se estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes. Portanto, correspondem àqueles menos analíticos e tomadores de risco, o que os caracteriza como vendedores que são regulados pela estratégia de buscar novos clientes, através da identificação de necessidades destes, assim como adaptar-se às

circunstâncias do potencial cliente, utilizando da persuasão como meio de efetivar as vendas (DeCarlo & Lam, 20015).

Sugere-se que a orientação para prospectar clientes condiz com a autorregulação dos vendedores em se engajar e efetivar suas tarefas, de modo que as realizem em consonância com aquilo que os motiva a obter novos clientes. Ainda, podemos associar essa orientação ao modo regulatório individual, o que influencia, sobretudo, no desempenho em vendas e no alcance de metas e objetivos da força de vendas. O Quadro 4 apresenta as principais características de vendedores orientados para prospectar clientes.

Quadro 4

Orientação de venda para Prospectar clientes

Orientação	Características	Autores	Ano
Prospectar Clientes	Busca resultados em curto prazo	Sheth e Sharma	2008
	Recompensa baseada em resultados rápidos	Tanner <i>et al.</i>	2009
	Menor dependência de supervisão gerencial	Rodriguez <i>et al.</i>	2010
	Maior assertividade e persuasão	Viio	2011
	Dificuldade em atividades em longo prazo		
	Não aversão ao risco	DeCarlo e Lam	2015
	Agressividade		
	Menos analítico		
Dedicação em efetivar as vendas com rapidez			

Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Sheth e Sharma (2008); Tanner *et al.*, (2009); Rodriguez *et al.*, (2010); Viio (2011); DeCarlo e Lam (2015).

2.2.2. Orientação de Venda para Manter Clientes

Vendedores orientados para manter clientes são aqueles que se dedicam à gestão e a nutrir relacionamentos com clientes existentes, sendo caracterizados por possuírem “comportamentos e habilidades específicas necessárias para o desenvolvimento de um

relacionamento com o cliente em negócios mutuamente gratificantes e rentáveis” (Viio 2011, p. 43).

Sheth e Sharma (2008) apontam que o processo de vendas para vendedores com essa orientação gira em torno da construção de relacionamentos em longo prazo, o que exige grande esforço no que tange a solução de problemas e discrepâncias entre vendedor e comprador, de modo que ambas as partes sejam satisfeitas com lealdade.

Assim sendo, a lealdade um motivador para a construção de relacionamentos, sobretudo em uma base de confiança, tais vendedores são reconhecidos por vendas de produtos mais caros e/ou linhas de produtos por *cross-selling*, compreendendo, em geral, vendedores capazes de fazer os negócios crescerem por meio de vendas consultivas e empregando uma abordagem de “*win-win*” para todas as interações (Rodriguez *et al.*, 2010). Neste ponto, algumas atividades que amplificam o relacionamento entre vendedores e clientes, ajudam os vendedores a identificar clientes ou contas chaves, que podem influenciar os clientes a realizarem compras repetidas. Por exemplo, enviar cartões de aniversário aos clientes recentes, de modo a tornar um hábito a comunicação e o contato no pós-vendas, como uma iniciativa de gerar oportunidades de vendas.

Em virtude de possuírem maiores habilidades para estabelecer laços, vendedores orientados para manter clientes são reconhecidos como mais experientes e responsáveis, sendo a eles atribuída a manutenção do relacionamento com a carteira de clientes, frente à capacidade de potencializá-las como uma estratégia de *wallet-share*, de modo a aumentar a receita que a organização possui sobre a carteira de clientes (DeCarlo & Lam 2015).

Quanto ao nível de interação com os gerentes, vendedores orientados para manter clientes são responsáveis por gerenciar estreitamente as relações com os clientes, sendo passível a ocorrência de falhas e problemas de coordenação. Desta forma, a supervisão gerencial se faz imprescindível, de modo a resolver e auxiliar essas ocorrências no dia a dia (Rodriguez *et al.*, 2010).

Em termos de apoio organizacional, o elevado esforço para constituir uma relação positiva com a base de clientes, bem como resolver problemas que possam surgir, exigem que tais vendedores necessitem de maior apoio em suas tarefas, o que reflete na necessidade de maior supervisão gerencial (Rodriguez *et al.*, 2010).

Como direção de trabalho, esses vendedores tendem a se apresentar com menos velocidade e inexistente preocupação com o tempo para agir, em uma conotação de planejar a ação, dedicando-se apenas em estabelecer relacionamentos com os clientes existentes (DeCarlo & Lam, 2015). Com isso, a estrutura de recompensa destes tende a ser baseada na capacidade de aumentar as vendas em contas existentes, bem como nos índices de satisfação do cliente e o número de contas perdidas (Tanner *et al.*, 2009).

Por serem caracterizados pela paciência e determinação, vendedores orientados a manter clientes, quando inseridos em um sistema de trabalho com metas, são marcados negativamente por terem dificuldades em efetivar negócios rapidamente ou no curto prazo (Viio, 2011). Neste ponto, a realização de vendas por tais vendedores é construída em uma relação sólida de confiança, denotando em pessoas focadas em preservar e consolidar relacionamentos e garantir a satisfação de clientes existentes em longo prazo (Rodriguez *et al.*, 2010). Assim, o tempo e o esforço para a ação, são compensados pelo relacionamento com clientes chaves que representam as maiores receitas para a empresa (Dandrea, 2008).

Em relação às características que podem diferenciar as orientações para prospectar e manter clientes, tem-se como principal a forma como cada tipo de vendedor é instruído a conduzir o processo de negociação. Se, por um lado, a prospecção “envolve atividades de aquisição voltadas à obtenção de pedidos a novos clientes, exige-se a geração de *leads* e a entrega de apresentações de vendas”, por outro, a manutenção exige um comportamento de retenção dos clientes existentes, pautado na construção de relacionamentos de longo prazo, exigindo eficiência na tomada de pedidos e o aumento da participação da carteira de clientes por meio de atividades de *cross-selling* e *up-selling* (DeCarlo & Lam, 2015, p. 418).

Outra diferença reside em como os resultados das vendas são percebidos. Enquanto os vendedores orientados para prospectar podem apresentar resultados imediatos em curto prazo, vendedores orientados para manter clientes podem necessitar de um tempo maior para progredir (Sheth & Sharma, 2008). Ademais, conforme Viio (2011), outra diferença condiz com o tipo de treinamento realizado por cada tipo de vendedor, sendo relevante nesse ponto, o papel da gestão de vendas em empregar e orientar seus vendedores em situações corretas, gerindo-os de acordo com a orientação que mais se enquadrar no perfil de vendas. O Quadro 5 apresenta as principais características de vendedores orientados para manter clientes.

Quadro 5.

Orientação de venda para Manter clientes

Orientação	Características	Autores	Ano
Manter Clientes	Busca resultados em longo prazo	Sheth e Sharma	2008
	Recompensa baseada na satisfação de clientes	Tanner <i>et al.</i>	2009
	Maior dependência de supervisão gerencial	Rodriguez <i>et al.</i>	2010
	Construção de relacionamentos	Viio	2011
	Dificuldade em atividades em curto prazo		
	Paciência e Determinação	DeCarlo e Lam	2015
	Senso conservador e preventivo		
	Personalidade analítica e gerenciamento do tempo		

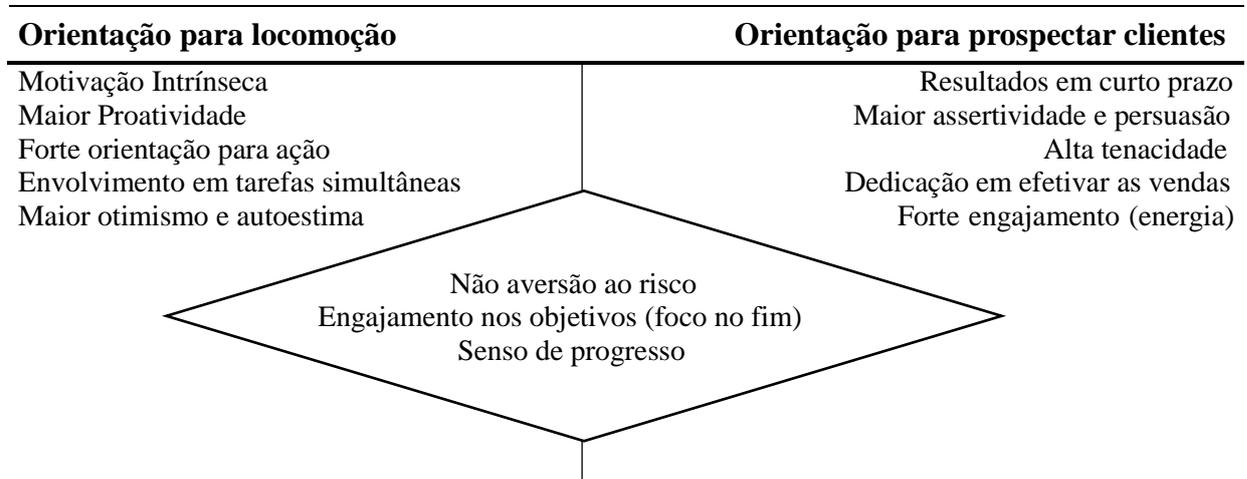
Fonte: Organizado pelo autor, a partir de Sheth e Sharma (2008); Tanner *et al.*, (2009); Rodriguez *et al.*, (2010); Viio (2011); DeCarlo e Lam (2015).

Diante do exposto, em relação às funções do modo regulatório e as orientações de vendas para manter e prospectar clientes, a Figura 1 e a Figura 2 apresentam as principais características que demonstram, em consonância com a ideia central do trabalho, que há uma dependência das orientações dos vendedores com o modo regulatórios dos indivíduos, bem como se observa efeitos destas sobre o desempenho em vendas.

Portanto, demonstra-se a possibilidade de convergência entre a teoria do modo regulatório e as orientações de vendas, sob a ótica de que há situações na quais os vendedores orientados tanto para prospectar quanto para manter clientes podem, de forma estratégica, complementar um ao outro, no que concerne a obtenção de informações sobre os clientes (Arnold, Frang & Palmatier, 2011).

FIGURA 1:

**CONVERGÊNCIA ENTRE O MODO REGULATÓRIO DA LOCOMOÇÃO E
ORIENTAÇÃO DE VENDA PARA PROSPECTAR CLIENTES**

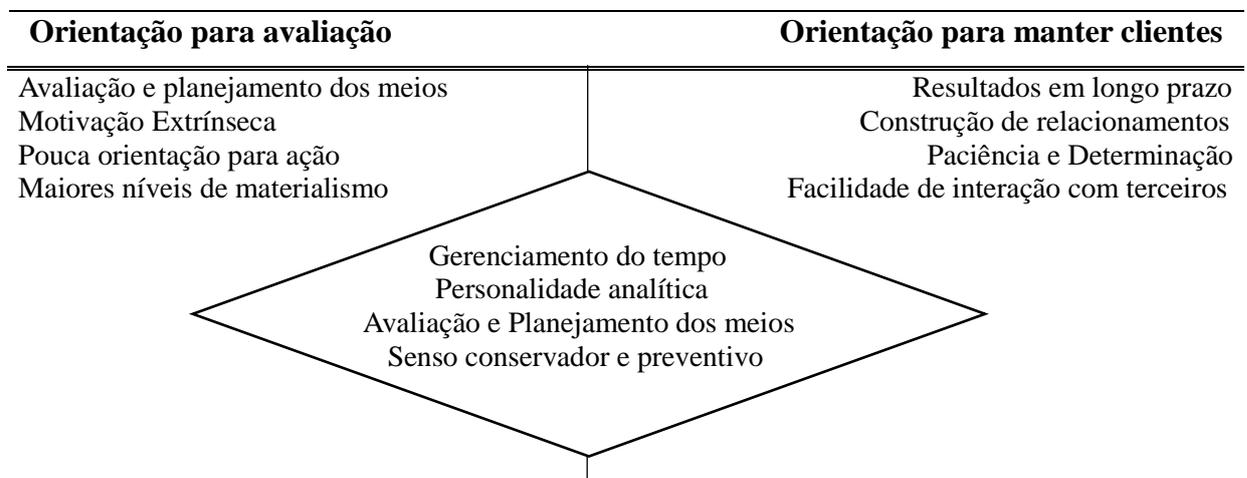


Fonte: Organizado pelo autor.

Uma vez que a prospecção e a manutenção se mostram como duas orientações necessárias para as atividades de vendas, os vendedores devem “equilibrar continuamente suas alocações de tempo entre os esforços de aquisição e retenção, de modo a planejar e executar suas atividades diárias” (Carter *et al.*, 2014, p. 91), de forma semelhante, as organizações devem equilibrar os modos regulatórios de avaliação e locomoção (Avnet & Higgins, 2003).

FIGURA 2:

**CONVERGÊNCIA ENTRE O MODO REGULATÓRIO DA AVALIAÇÃO E
ORIENTAÇÃO PARA AVALIAÇÃO E PARA MANTER CLIENTES**



Fonte: Organizado pelo autor.

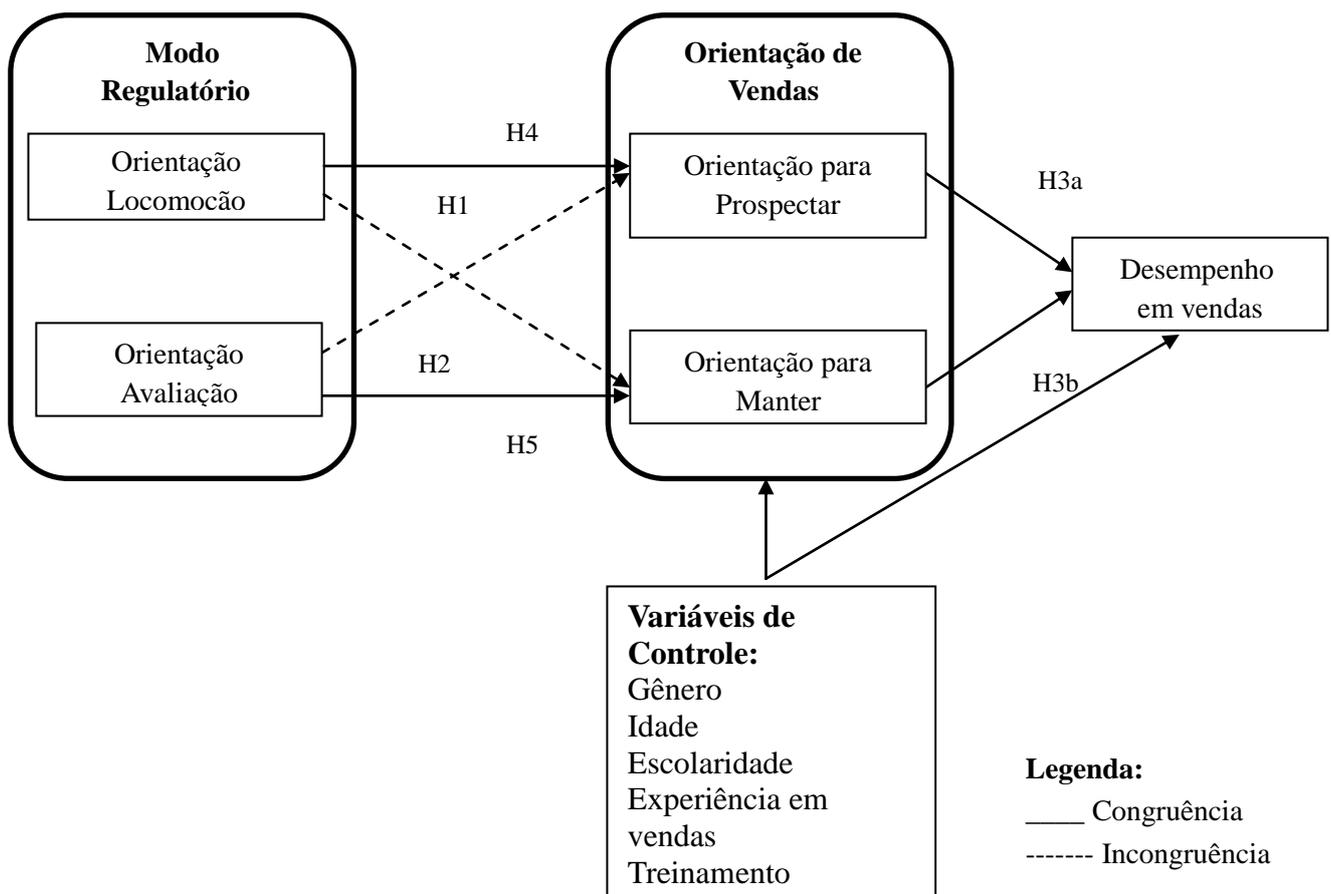
O compartilhamento de características entre o modo de locomoção e a prospecção se fundamenta principalmente no senso de progresso que incentiva os vendedores a aderirem à busca por novos clientes como uma atividade fim, sendo motivados de forma intrínseca, ou seja, não considerando avaliações externas, mostrando-se aversivo ao risco. Já o compartilhamento de características entre o modo da avaliação e a manutenção se concretiza na avaliação e planejamento das vendas em uma atividade meio, na qual o gerenciamento de tempo, análise de alternativas e o senso conservador e preventivo corroboram para a criação de uma relação mais próxima aos clientes existentes, de modo a potencializá-los.

Nessa ótica de equilíbrio, Arnold, Frang & Palmatier (2011) apontam que, ao passo que um vendedor orientado para prospectar clientes efetiva uma venda, informações sobre o valor potencial do cliente podem ser medidas bem como sua alocação de recursos. Neste ponto, vendedores orientados para manter clientes podem se utilizar dessas informações como meio para obter um parâmetro daqueles clientes que se fazem potenciais para gerir relacionamentos, ampliando, assim, possibilidades de compor a carteira de clientes da empresa.

3. MODELO TEÓRICO

Nesse estudo, sugere-se que as orientações comportamentais do indivíduo, advindas do modo regulatório podem se associar com as orientações de vendas para prospectar e para manter clientes em uma relação de efeito direto, bem como, em um efeito indireto, a mediação das orientações de vendas podem impactar na relação entre o modo regulatório e o desempenho. A Figura 3 apresenta o modelo conceitual proposto.

FIGURA 3:
MODELO CONCEITUAL DOS EFEITOS DO MODO REGULATÓRIO E DAS ORIENTAÇÕES DE VENDAS NO DESEMPENHO EM VENDAS



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. HIPÓTESES

Orientação para locomoção e Orientação para prospectar clientes: Essa hipótese pressupõe que o perfil para locomoção tem uma relação positiva mais forte com a orientação para prospectar do que com a orientação para manter clientes. Isso se dá em razão da associação de características compartilhadas entre locomoção e prospecção, relacionadas ao senso de progresso e engajamento, bem como a ênfase de “mover-se de um lugar para outro ou de um estado para outro em geral” (Avnet & Higgins, 2003, p. 526), assim como de características incoerentes com a orientação para manter clientes no que concerne ao senso conservador.

Pautados no senso contínuo de progresso, indivíduos orientados para locomoção possuem como principal preocupação o “mover-se em um senso empírico e psicológico” que os motiva a envolverem-se em tarefas simultâneas, despendendo maior esforço físico para realizá-las (Pierro *et al.*, 2006, p. 356).

Nesse sentido, a orientação para locomoção de um vendedor constitui a preferência para o distanciamento de um estado fixo e padronizado em qualquer experiência profissional direcionado à persecução de objetivos (Higgins *et al.*, 2003). Em outras palavras, o distanciamento de um estado fixo significa “estar em movimento” e ser ativo nas ações e reações, o que reflete a preocupação com o avançar de ações e o desejo de escolher qualquer atividade para trabalhar ao invés de ficar inerte, esperando um estímulo para iniciar a atividade (Kruglanski *et al.*, 2000).

Ademais, vendedores orientados para manter clientes apresentam a preferência por estabelecer relacionamentos, visando, em um processo mutuamente gratificante e rentável, criar bons relacionamentos com os clientes existentes, no intuito de transformá-los em clientes potenciais (Sheth & Sharma, 2008). Para tanto, sugere-se a demanda de um perfil conservador e avaliativo para obter sucesso nas atividades, refletido na dispensa de maior tempo para ação e na avaliação de alternativas sobre qual o melhor cliente para se focar e a forma mais adequada de se direcionar a venda.

Assim, acredita-se que entre os vendedores orientados para locomoção a preferência por começar e finalizar as vendas preocupando-se em se mover rapidamente para outra

(Kruglanski *et al.*, 2003), constitui uma barreira para consolidar relacionamentos. Neste ponto, a presença de habilidades para a locomoção se apresenta incongruente para que a relação entre vendedor e cliente seja legítima e o bom relacionamento seja estabelecido.

Já em vendedores orientados para prospectar clientes, a alta tenacidade e energia em efetuar as vendas caracteriza-os como pessoas que trabalham fundamentados pela estratégia de obter maior participação de mercado, demandando esforços na direção de se efetivar vendas rápidas, priorizando a busca por novas contas de clientes. Tais vendedores são caracterizados por serem altamente engajados em situações de riscos e novas experiências, possuindo maior agressividade nas vendas e uma maior propensão à assertividade profissional, bem como a “possuir um plano e atingir seus objetivos por meio desse plano” (DeCarlo & Lam, 2015, p. 419).

A determinação e engajamento na realização das vendas e na busca por novos clientes possibilita inferir que há uma forte relação entre indivíduos com perfil para locomoção e orientados para prospectar clientes. Em ambas as orientações, a predisposição ao engajamento contínuo em tarefas e o desejo por se envolver rapidamente em atividades evitando a procrastinação se sobressai, sobretudo, perante a noção comum de “fazer as coisas acontecerem” (Kruglanski *et al.*, 2015).

Dessa forma, o senso contínuo de progresso e o foco para atingir metas de vendas configuram-se mais inclinados a um empreendimento de alto risco, distanciando-se do senso conservador, comum na orientação para manter clientes. Portanto, vendedores orientados para locomoção devem adotar uma orientação mais forte de engajamento à busca por novos clientes do que para a manutenção de clientes existentes. Logo:

H₁: O perfil para locomoção tem uma relação positiva mais forte com a orientação de venda para prospectar do que para manter clientes.

Orientação para avaliação e Orientação para manter clientes: Essa hipótese pressupõe que o perfil para avaliação tem uma relação positiva mais forte com a orientação de venda para manter clientes do que com a orientação para prospectá-los. Isso se justifica em razão da associação de características compartilhadas entre avaliação e manutenção, relacionadas ao planejamento da ação e à aversão ao risco, assim como de características

incoerentes com a orientação para prospectar clientes quanto à proatividade em finalizar tarefas.

Caracterizadas pela constante avaliação crítica, pessoas com elevada orientação para a avaliação tendem a se preocupar com o resultado das suas ações, despendendo forças em compor, inicialmente, um modelo de decisão que lhes proporcione os melhores resultados e, posteriormente, o curso à ação (Higgins *et al.*, 2003). Nesse sentido, a orientação para avaliação de um vendedor constitui a preferência pelo planejamento dos objetivos e meios, a fim de julgar sobre quais alternativas proporcionarão os melhores resultados (Kruglanski *et al.*, 2000).

Paralelamente à orientação para a avaliação, vendedores orientados para manter clientes correspondem aos profissionais que têm o relacionamento como principal qualidade (Sheth & Sharma, 2008). Enquanto vendedores orientados para prospectar possuem grande objetividade, estes se assumem com uma personalidade analítica, tipicamente eficiente no gerenciamento do tempo e com a interação com os clientes (DeCarlo & Lam, 2015).

Assim, em razão de tais indivíduos serem mais objetivos na realização das atividades, o que denota em uma elevada proatividade para vender rápido e buscar novos clientes (Viio, 2011), acredita-se que a orientação para prospectar poderá ser favorável apenas aos vendedores que dispõem de poucas alternativas para entrar em ação. Em outras palavras, quando a decisão sobre a melhor forma de alcançar os objetivos não se basear no planejamento sobre como “fazer a melhor coisa”, mas sim na ação de “fazer as coisas acontecerem”, em uma direção oposta ao perfil avaliativo, no qual a comparação e o planejamento são necessários para a obtenção de um bom relacionamento.

Indivíduos com um perfil orientado para avaliação se caracterizam por possuírem a autoavaliação em relação a padrões e expectativas externas sobre seus desempenhos, aspectos marcantes (Kruglanski *et al.*, 2000). Desta forma, priorizam o planejamento da ação, o que favorece, além da venda, a construção de uma relação em longo prazo, capaz de manter e potencializar a carteira de clientes existentes. Outrossim, o planejamento da ação possibilita avaliar ações passadas e detectar erros e deficiências que podem comprometer a relação entre cliente e vendedor.

Neste contexto, em termos de suporte ao cliente, a preocupação em oferecer soluções que estejam de acordo com as reais necessidades destes torna o atendimento e o processo de

vendas um serviço personalizado e orientado às necessidades do consumidor (Söderlund, 2013), proporcionando um maior envolvimento e troca, logo, ampliando a possibilidade de bons relacionamentos e preferência pelo produto ou vendedor.

Desta forma, como o modo da avaliação dá ênfase na avaliação e metas, o vendedor que está focado na avaliação tende a adotar uma orientação mais forte de engajamento ao cliente, visando melhorar os clientes existentes, uma vez que preferem “alavancar relacionamentos com clientes existentes para atingir metas de vendas” (DeCarlo & Lam, 2015, p. 418). Ademais, a avaliação constante de padrões e expectativas sociais (Pierro *et al.*, 2008) motiva os vendedores com este recurso a adotarem atividades que possuem um menor risco de falhas, somadas ao planejamento da ação.

Uma vez que a prospecção de novos clientes é considerada um empreendimento de maior risco quando comparada com o aprimoramento de clientes existentes, assim como exige maior proatividade e rapidez, acredita-se que o vendedor com perfil avaliativo deve dar mais foco em tomar ordens e construir o relacionamento considerando meios confiáveis com os clientes existentes em vez de se dedicar à prospectar clientes novos. Portanto:

H₂: O perfil para avaliação possui uma relação positiva mais forte com a orientação para manter do que para prospectar clientes.

Orientação de Vendas e o Desempenho nas vendas: Essa hipótese sugere que as orientações de vendas para prospectar e manter clientes têm uma relação positiva com o desempenho: na primeira orientação, devido ao elevado engajamento em efetivar as vendas, e na segunda, em razão do potencial para constituir valor para os clientes e construir relacionamentos.

DeCarlo e Lam (2015) argumentam que vendedores orientados para prospectar clientes demonstram forte engajamento para efetivar as vendas rapidamente. Por possuírem elevado conhecimento do segmento e do produto que dispõem vender, apresentam-se com maior agressividade, em uma conotação de vender e ir adiante à busca de novos clientes. Assim, a eles são atribuídos os resultados em curto prazo, refletindo no desempenho.

Caracterizados pela proatividade, para vendedores orientados para prospectar cada sinalização do cliente pode ser percebida como uma oportunidade de venda, sendo, portanto,

indivíduos com elevado poder de persuasão e adaptação às circunstâncias impostas pelos clientes (Rodriguez *et al.*, 2010). Assim, tal comportamento implica no domínio de estratégias relacionadas com a abordagem a novos clientes, bem como de elevar a eficácia na tomada de decisão e seleção de informações complexas, o que resulta em um melhor desempenho (DeCarlo & Lam, 2015).

Portanto, sugere-se que vendedores orientados para prospectar clientes, devido ao seu engajamento, principalmente em se envolver sequencialmente na busca e venda a novos clientes (Viio, 2011), são capazes de ampliar os resultados nas vendas, possuindo um elevado desempenho nas atividades.

Ademais, vendedores orientados para manter clientes, conforme DeCarlo e Lam (2015) dedicam seu tempo ao maior envolvimento com os clientes existentes, investindo no atendimento e na identificação de suas necessidades. No ambiente de vendas, identificar as necessidades dos clientes e adotar um atendimento diferenciado constituem um elemento chave na construção de um bom relacionamento entre vendedor e cliente (Palmatier, Scheer & Steenkamp, 2007).

Assim, no processo de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes tem-se a criação de valor para o consumidor mediante a uma oferta que seja condizente com suas carências (Frank & Piller, 2004), aumentando a atratividade da oferta e da intenção de compra, o que eleva o desempenho nas vendas.

Considera-se, ainda, que vendedores orientados para manter clientes são reconhecidos por vendas de produtos mais caros e por técnicas de *cross-selling*, consistindo em vendedores fortemente lucrativos no longo prazo, pois o relacionamento favorece a transformação de clientes atuais em clientes potenciais (Rodriguez *et al.*, 2010; Sheth & Sharma, 2008). Com base no que foi argumentado, as orientações de venda tanto para prospectar quanto para manter clientes possuem uma relação direta positiva com o desempenho nas vendas. Logo:

H_{3a}: A orientação de vendas para prospectar clientes tem uma relação positiva com o desempenho.

H_{3b}: A orientação de vendas para manter clientes tem uma relação positiva com o desempenho.

Mediação das Orientações de Vendas – Orientação para Prospectar: Essa hipótese sugere que a orientação para locomoção tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação de venda para prospectar clientes. Uma vez que “indivíduos com elevado nível de locomoção tratam os objetivos como ‘desculpas’ para se envolverem em movimentos psicológicos” (Pierro, Kruglanski & Higgins, 2006, p.356), acredita-se que eles devem adotar a prospecção de novos clientes como atividade principal.

Em virtude do engajamento em cumprir metas ser marcante em vendedores orientados para locomoção, essa força tende a motivar os vendedores a buscar novos clientes e a efetivar as vendas, tendo como consequência a melhora do número de clientes e geração de *leads* que influenciam positivamente o desempenho nas vendas.

De acordo com Pierro *et al.* (2006), pessoas com um perfil orientado para locomoção apresentam menos pensamentos contrafactuais, ou seja, ao dedicarem menos atenção ao resultado de suas escolhas procuram eliminar o mais rápido as possíveis barreiras para ação, de modo que o senso de progresso os conduza a um estado futuro, evitando ou postergando as decisões, amplificando o desempenho nas vendas.

Tanner (2009) aponta que vendedores orientados para prospectar clientes são marcados por uma estrutura de recompensa baseada em resultados em curto prazo. Em razão disso, apresentam-se com forte agressividade nas negociações, em uma busca constante por novos clientes, não prevalecendo preocupações externas, como as relacionadas à qualidade do atendimento ou a satisfação dos clientes (DeCarlo & Lam, 2015). Nesse sentido, acredita-se que o número de vendas efetivadas está diretamente relacionado com o desempenho desses profissionais em razão do retorno financeiro estar em acordo com o número de vendas efetivadas, acentuando, por exemplo, em situações nas quais o vendedor é remunerado por comissões.

Assim, sugere-se que há uma relação positiva indireta entre a orientação para locomoção e o desempenho em razão dos vendedores se apresentarem menos sensíveis às consequências de suas decisões e ações (Kruglanski *et al.*, 2000) visando alcançar novas contas e assim passar para próximas metas. Como consequência, a aquisição de clientes através da geração de *leads* e pedidos de clientes deve influenciar o desempenho. Deste modo, a locomoção favorece a orientação para prospectar novos clientes, o que leva, por meio de um efeito indireto, ao desempenho nas vendas. Portanto:

H₄: A orientação para locomoção tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para prospectar clientes.

Mediação das Orientações de Vendas – Orientação para Manter: Essa hipótese sugere que a orientação para avaliação tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para manter clientes. Em virtude da preocupação generalizada com a avaliação e expectativas externas, os indivíduos com elevado perfil de avaliação tendem a ser motivados extrinsecamente (Pierro, Kruglanski & Higgins, 2006, p.358). Assim, uma vez que algumas tarefas de vendas envolvem trabalhar com atribuições rotineiras com os clientes, como construir relacionamentos de longo prazo, criar eficiência na tomada de pedidos e aumentar a participação da carteira por meio de *crosse up-selling* (DeCarlo & Lam, 2015), acredita-se que vendedores orientados para a avaliação devem melhorar os clientes atuais.

De acordo com Kruglanski *et al.*, (2000), a orientação para avaliação constitui o aspecto comparativo do modo regulatório. Pessoas com um elevado nível de avaliação tendem a avaliar e comparar alternativas, preferindo esperar e comparar todas as opções disponíveis antes de decidir como agir (Pierro *et al.* 2006). Neste ponto, avaliar e analisar atividades ou clientes quanto as suas reais necessidades, representa um meio de tornar a venda especializada, surtindo em resultados melhores, bem como, alternativas que lhes permitam alcançar objetivos simultâneos (Orehek & Nieuwenhuis, 2013), refletindo no desempenho.

Em razão da elevada preocupação com a avaliação, vendedores são impulsionados a implementar ações de retenção de clientes por meio de ações de marketing de relacionamento, ou seja, com vistas a melhorar o potencial de compras dos clientes existentes. Como resultado, a retenção de clientes potencialmente ativos tende a influenciar o desempenho nas vendas. DeCarlo e Lam (2015) apontam que a construção e manutenção de relacionamentos consistem o foco de vendedores orientados para manter clientes, sendo preponderante o planejamento de todo o processo de venda e informações que proporcionem, por exemplo, a identificação de quais os melhores clientes a se investir.

Assim, uma vez que se volta a trabalhar com a carteira de clientes existente, o conhecimento sobre os consumidores e histórico de vendas compreende um ponto chave para potencializá-los, bem como um meio de dispor alternativas acerca de possíveis discrepâncias entre vendedor e comprador, tendendo àquilo que seja rentável e que satisfaça com lealdade,

ambas as partes (Rodriguez *et al.*, 2010).

Portanto, acredita-se que há uma relação positiva indireta entre a orientação para avaliação e o desempenho, em razão dos vendedores se apresentarem com maior facilidade para trabalhar com alternativas e em optar por aquelas que lhes permitam os melhores resultados. Consequentemente, a avaliação favorece a manutenção de clientes atuais, a qual pela implementação do marketing de relacionamento se mostra capaz de influenciar positivamente o desempenho nas vendas. Assim:

H₅: A orientação para avaliação tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para manter clientes.

5. METODOLOGIA

A presente seção apresenta como se deu o desenvolvimento da pesquisa no que se refere a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos tomados para a definição da amostra, coleta e análise de dados por meio de procedimentos estatísticos.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem como unidade de análise os vendedores atacadistas de produtos dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza em transações realizadas com o ramo do atacado supermercadista. A escolha do segmento parte da constatação de condições ambientais de fácil disposição, complementada por uma rotina progressiva mediante à pressões psicológicas para a superação de metas, sendo o desempenho controlado pela irrestrita disponibilidade e produtividade, fazendo-se tais características relevantes para o objetivo proposto (Castro & Neves 2005).

Em termos de abordagem, a pesquisa se caracteriza como quantitativa por envolver a análise estatística de dados (Bauer & Gaskell, 2002) e descritiva do tipo *survey*, por propiciar um conjunto de informações, quantitativas ou numéricas, de tendências de uma população-alvo (Creswell, 2007). A pesquisa se caracteriza, ainda, como de corte transversal, uma vez que objetiva-se descrever e analisar o estado das variáveis em um dado momento por meio de questões e alternativas fixas pré-determinadas e estruturadas com base em um questionário aplicado *in loco*.

5.2. AMOSTRA E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Em relação à técnica de amostragem, a mesma é definida como do tipo não probabilística, sendo obtida a partir do critério de conveniência ou acessibilidade, no qual nem todos os elementos da população possuem a mesma chance de serem selecionados, tornando os resultados não generalizáveis.

A amostra delimita-se aos vendedores que efetuam transações com um centro de distribuição do atacado supermercadista localizado na cidade de Campo Mourão – PR. Tais

profissionais são responsáveis pelo abastecimento de produtos alimentícios, de bebidas, de higiene e limpeza para três supermercados e três hipermercados distribuídos nas cidades de Campo Mourão, Cianorte e Ivaiporã, em transações realizadas com o atacado supermercadista.

Com a finalidade de propiciar a integração entre os elos que compõem o processo tradicional de vendas, os vendedores que formam a amostra do estudo, são responsáveis pela prospecção, pré-abordagem, apresentação de vendas, bem como em lidar com objeções e resistências do cliente, finalizando com o atendimento pós venda (Castro & Neves 2005). Portanto, a escolha desses profissionais se justifica em razão de serem responsáveis por atuarem diretamente na área de vendas, sendo a eles atribuída a função de manter a imagem da empresa que representam.

No que tange ao tamanho da amostra, considera-se o proposto por Hair *et al.*, (2005), que defendem a utilização do critério que indica pelo menos cinco casos (respondentes) para cada item da escala proposta. Assim, o tamanho da amostra será de 200 entrevistados, o que corresponde a um número superior em virtude de se considerar uma margem de segurança em relação à quantidade de itens do questionário, satisfazendo, portanto, a condição para a análise multivariada.

5.3. COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, essa etapa se deu de forma presencial, por meio de questionários impressos. Os vendedores foram abordados pessoalmente *in loco*, no momento da negociação com o departamento comercial no centro de distribuição. Depois de dadas as instruções e objetivos da pesquisa, os vendedores foram convidados a participar da pesquisa mediante a garantia de anonimato e preservação dos dados coletados.

Os questionários foram aplicados na cidade de Campo Mourão, entretanto, a pesquisa contempla vendedores de empresas localizadas nas regiões de Maringá, Londrina, Cascavel e Cianorte, ocorrido nos meses de julho a setembro de 2016, e o processamento e análise dos dados nos meses de novembro e dezembro de 2016.

Empreendido através da aplicação de uma *survey* aos vendedores de produtos alimentícios, de bebidas, de higiene e limpeza, em transações com o atacado, este método

utilizou como instrumento de pesquisa um questionário com alternativas fixas pré-determinadas e estruturadas pelo pesquisador (Apêndice A).

Em termos de organização do questionário, o mesmo foi feito a partir de escalas encontradas na literatura sobre os construtos propostos no modelo teórico. As escalas originais de Kruglanski *et al.*, (2000), DeCarlo e Lam (2015) e Behrman e Perrault (1982) e Bauldauf e Cravens (2002) foram traduzidas do inglês para o português e feitos ajustes relacionados à adequações das frases ao contexto que se objetiva analisar.

Tal verificação se faz necessária devido à língua ser outra e a ocorrência de divergências de sentidos poder colocar em risco a confiabilidade da pesquisa. Todas as escalas são do tipo intervalar e escalonadas como não comparativas do tipo *Likert*, consistindo em itens ponderados para produzir medidas confiáveis, bem como direções sobre as atitudes dos respondentes em relação a afirmações favoráveis ou desfavoráveis (Lavrakas, 2008).

Por fim, a realização da coleta de dados implicou, ainda, na aplicação de um pré-teste, realizado na presença do pesquisador e destinado a um número de cinco vendedores. O objetivo dessa avaliação consistiu em julgar cada item da escala e indicar se os mesmos estão adequados ao contexto empresarial em questão e ao objetivo geral da pesquisa, bem como identificar eventuais dificuldades de compreensão e preenchimento do questionário.

Os vendedores foram orientados a avaliar cada item da escala, classificando, posteriormente, como essencial, útil, mas não essencial, ou irrelevante (Lawshe, 1975). Dessa forma, por meio do julgamento dos vendedores foram identificadas as escalas que necessitavam algum tipo de modificação em sua redação. A aplicação dos questionários foi realizada no mês de julho de 2016, sendo comparados entre si e, ao final, foi considerada suficiente para a avaliação proposta.

5.4. DEFINIÇÃO E MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Nesta seção são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis utilizadas na pesquisa.

Orientação para Locomoção: Corresponde à situação na qual o indivíduo possui

unicamente a preocupação em se orientar frente à movimentação em um senso empírico e psicológico, “porque a tendência de permanecerem em movimento promove um sentimento profundo de envolvimento com as atividades”, desprendendo elevados níveis de esforços físicos para execução (Kruglanski *et al.*, 2000 p. 807). No que tange sua mensuração, a escala desenvolvida por Kruglanski *et al.* (2000) se faz pertinente por apresentar questões que possibilitam captar o nível de direcionamento do indivíduo regulado pela orientação para locomoção medido por quatro itens: grau de disposição para executar diversas ações; níveis de inquietação com inatividade; grau de ansiedade com as tarefas que serão executadas no futuro; e nível de perseverança nas tarefas.

A operacionalização da escala é realizada por sete questões adaptadas, a saber: “Eu não me importo de fazer as tarefas mesmo que envolvam um esforço extra”; “Sinto-me animado quando estou prestes a atingir uma meta”; Quando eu decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar”; “No momento em que completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente”; “Eu gosto de participar das tarefas ativamente, mais do que apenas assistir e observar”; Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até finalizá-la”; “Grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que desejo completar”.

Orientação para Avaliação: É definida por Kruglanski *et al.* (2000) como relacionada à determinação da taxa, da quantidade, tamanho, valor ou importância, bem como a destinação e avaliação crítica de algo. No tocante à sua mensuração, utiliza-se a escala desenvolvida por Kruglanski *et al.* (2000), composta por sete itens que possibilitam identificar o nível da orientação avaliativa dos indivíduos.

Quanto à operacionalização da orientação para avaliação, utiliza-se uma escala de sete questões adaptadas, a saber: “Eu gosto de avaliar os planos de outras pessoas”; “Eu costumo criticar o trabalho feito por mim ou por outros”; “Eu gasto grande parte do tempo listando minhas características positivas e negativas”; “Eu frequentemente me comparo com as outras pessoas”; “Eu costumo sentir que estou sendo avaliado pelos outros”; “Quando eu conheço uma nova pessoa, eu costumo avaliar quão boa ela é em várias dimensões, como: aparência, realização, *status* social, roupas etc.”; “Eu sou muito autocrítico e autoconsciente sobre as coisas que falo”.

Orientação para prospectar e manter clientes: Relacionada aos comportamentos de

orientações do vendedor que visam à prospecção e manutenção de novos clientes (DeCarlo e Lam, 2015, p. 418), com o termo em inglês *hunting* e *farming*. De acordo com os autores, enquanto a orientação para prospectar promove a busca por novos clientes com resultados imediatos, a orientação para manter prioriza os relacionamentos e manutenção da carteira de clientes já existentes, transformando-os em potenciais clientes, obtendo, entretanto, resultados em longo prazo. Quanto à mensuração dos construtos, a orientação para prospectar e manter clientes é embasada na literatura de DeCarlo e Lam (2015), na qual tais construtos foram desenvolvidos sob a criação de uma escala multi-item, frente às investigações exploratórias.

A operacionalização da escala é realizada por oito questões, sendo quatro sobre a orientação para prospectar clientes, a saber: “Buscar novas oportunidades de venda é a parte mais agradável do trabalho”; “Eu prefiro gastar maior tempo do meu dia prosperando e fechando novos clientes”; “Eu prefiro passar a maior parte do meu dia buscando novos clientes”; “A parte mais agradável do trabalho é vender para novos clientes”. E outras quatro, sobre orientação para manter clientes, a saber: “Gastar tempo trabalhando com clientes atuais é a parte mais agradável do trabalho”; “Meus melhores atributos são minhas habilidades de relacionamento com o cliente onde eu trabalho para suprir os interesses de clientes atuais”; “A parte mais gratificante é trabalhar com um cliente estabelecido”; “De todas as minhas responsabilidades, o que mais gosto é de usar minhas habilidades para manter e fazer crescer meus clientes existentes”.

Desempenho: Definido como o volume de vendas alcançado por um vendedor, mensurado de forma subjetiva, ou seja, o grau em que o indivíduo avalia o seu próprio desempenho, apresentando-se, conforme Rich *et al.*, (1999), enquanto uma medida de alta validade para mensurar o desempenho. Em relação à mensuração subjetiva do construto, apresenta-se quatro itens: grau de participação de mercado; nível de vendas elevado; níveis elevados de margem de lucro e superação de metas de vendas.

Na presente pesquisa, a operacionalização da variável é realizada por uma escala de quatro itens adaptados dos estudos de Behrman e Perrault (1982) e Baudauf e Cravens (2002), a saber: “Em termos de vendas, produzo 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”; “Ultrapasso as metas de vendas”.

As variáveis de controle inseridas no modelo constituem-se de características dos

vendedores apresentadas com o propósito de corrigir possíveis distorções na variância aplicada. Assim, são controlados os efeitos no tocante ao gênero, idade, escolaridade, experiência profissional, tempo de empresa, recebimento de comissões e treinamento, este último, relacionado ao aprimoramento ostensivo, que visa fornecer recursos, gerar conhecimento e *feedback* para o desenvolvimento de suas habilidades.

5.5. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Por se tratar de um estudo quantitativo, a utilização de procedimentos estatísticos se faz necessária mediante ao problema de pesquisa. Dessa forma, neste trabalho empreendeu-se o uso da estatística para a análise dos resultados. Inicialmente, para testar a validade e confiabilidade das escalas quanto à adequação, utilidade e significância de medidas, foram utilizados os procedimentos de análise fatorial exploratória e teste de *Alfa de Cronbach*.

A análise fatorial exploratória consiste em um conjunto de técnicas multivariadas que objetivam encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados, determinando características das variáveis que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Em relação ao *Alfa de Cronbach*, no presente estudo, em concordância com Hair *et al.*, (2005), considera-se como medida para a mensuração da confiabilidade, valores de alfa igual ou superior a 0,70 como índice de fidedignidade aceitável. Os dados coletados foram organizados e tabulados em planilha eletrônica através do *software* Microsoft Office Excel 2007, no intuito de verificar respostas ausentes e desvios de regra de preenchimento dos questionários.

Uma vez validadas as variáveis, as mesmas foram analisadas por meio de testes estatísticos descritivos de frequência e de dependência, de correlação de *Pearson* e de regressão linear. O teste das hipóteses se deu, essencialmente, pelos resultados encontrados nas regressões. As relações diretas foram testadas regredindo as variáveis orientação para avaliação, orientação para locomoção, orientação para prospectar e orientação para manter sobre a variável dependente, desempenho nas vendas. Já as relações indiretas da mediação foram testadas pelo método de *bootstrap*, na qual se avaliou o intervalo de confiança (CI), sendo aceitos como significativos os valores dentro de um intervalo de confiança de 95%, utilizando-se do *software* IBM-SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 20.

6. RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com vendedores que possuem relações comerciais com centros atacadistas de supermercados com foco na venda de produtos dos gêneros alimentícios, de bebidas, higiene e limpeza, especificamente na efetivação de transações comerciais realizadas com um centro de distribuição do atacado supermercadista. Estrategicamente localizado na cidade de Campo Mourão – Paraná, o centro de distribuição é destinado ao atendimento e abastecimento de três supermercados e três hipermercados situados na região noroeste e norte do Paraná – Brasil.

A coleta de dados foi realizada *in loco* por meio de questionário impresso, estruturado e autoaplicável, com a participação do departamento comercial do centro de distribuição, o qual se encarregou pela abordagem e distribuição aos vendedores respondentes ao final de cada transação realizada, não sendo fornecidos incentivos para participação no estudo. Ao todo, foram distribuídos 200 questionários, obtendo 186 questionários respondidos.

6.1. DESCRIÇÕES DA AMOSTRA E ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Na análise inicial, os 186 questionários foram registrados em uma planilha eletrônica. Foi verificado se todos os respondentes registraram respostas em todas as questões, não havendo, portanto, respostas em branco na base de dados. Imputados os dados, procederam-se as análises das medidas descritivas e de frequência das variáveis observáveis, as quais foram também submetidas aos testes de normalidade univariada, destacando as médias, modas, medianas, desvio-padrão, assimetria, curtose e coeficiente de variação.

Como parâmetros para auferir a normalidade dos dados, adotou-se os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose (Corrar *et al.*, 2007). Conforme demonstra o Apêndice B, os valores de todas as questões satisfazem a condição de normalidade (assimetria < 3 e curtose < 10). Por meio da análise dos coeficientes de variação, notou-se que há uma homogeneidade das respostas, uma vez que a maioria das variáveis possui coeficiente de variação inferior ao parâmetro de 30% (Fávero *et al.*, 2009).

A Tabela 1 apresenta o perfil da amostra dos vendedores, com destaque às variáveis de controle do estudo. Dos 186 vendedores pesquisados, 89,8% são homens ($n = 167$) e 10,2%

são mulheres (n = 19), demonstrando que há uma predominância do gênero masculino entre os vendedores do ramo atacadista de supermercados. Destes, 51,6% não tem diploma de graduação (n = 96), possuindo apenas o ensino médio completo. Entretanto, há uma parcela expressiva de vendedores que estão cursando o ensino superior, 12,9% (n = 24), bem como, de vendedores que já possuem uma formação acadêmica, 28% (n = 52). Apenas 7,5% dos vendedores pesquisados possui uma especialização (n = 14).

Tabela 1

Descrição da Amostra

Características dos Vendedores (n=186)	Percentual
Gênero	
Masculino	89,8%
Feminino	10,2%
Escolaridade	
Ensino Médio Completo	51,6%
Ensino Superior Cursando	12,9%
Ensino Superior Completo	28,0%
Pós-graduação (Especialização)	7,50%
Idade (anos)	37,63 (7,92)
Experiência (anos)	7,66 (4,77)
Tempo de Empresa (anos)	5,15 (3,93)
Compensação por Comissão	61,30%

Nota: Média (Desvio Padrão)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Com relação à idade, 48% dos vendedores têm 35 anos ou menos, sendo a idade média dos respondentes aproximadamente 37 anos, com um desvio padrão de 7,92, no qual o vendedor com maior idade apresenta 56 anos e o vendedor mais jovem 22 anos. Considerando a experiência em vendas, nota-se uma média de 7,66 anos com desvio padrão de 4, com mínimo de 1 e máximo de 23 anos de experiência.

Em termos de compensação, a grande maioria, 61,3% (n = 114) dos vendedores, é compensada com um salário somado a um plano de comissão estabelecido com base nas

margens de lucro médias geradas e no crescimento da receita de vendas, tanto com clientes atuais como com novos clientes fechados mensalmente. O tempo que os vendedores atuam em seus segmentos empresariais foi, em média, de 5 anos, com mínimo de 1 ano e máximo de 21 anos de tempo de empresa.

Em relação ao treinamento, todos os entrevistados (n = 186) apontaram ter realizado algum tipo de treinamento sobre a área de vendas. Em virtude de não haver variação, essa variável não foi utilizada no estudo. Por fim, com base na análise dos coeficientes de variação (CV)¹, observa-se que no tocante à idade, a amostra do estudo pode ser considerada homogênea, uma vez que apresenta um coeficiente de variação de apenas 21%. Por outro lado, em termos de experiência e tempo de empresa, a amostra se caracteriza como heterogênea (CV = 62% e CV = 76% respectivamente) (Fávero *et al.*, 2009).

A amostra também foi classificada conforme os segmentos empresariais em que os respondentes trabalhavam. Ao todo, foram pesquisados 3 segmentos empresariais especializados na venda de produtos dos gêneros alimentícios, de bebidas e perfumaria e limpeza. Dentre os respondentes, os vendedores dos gêneros alimentícios representam a grande maioria da amostra, totalizando 72,58%, seguidos do segmento de bebidas (11,29%), e do segmento de perfumaria e limpeza, que representam 16,13% da amostra. A Tabela 2 apresenta o número de respondentes e a distribuição de frequência da amostra conforme o segmento empresarial que cada vendedor representa.

Tabela 2

Segmentos Empresariais pesquisados

Segmento Empresarial	Freq	%
Alimentos	135	72,58%
Bebidas	21	11,29%
Perfumaria e Limpeza	30	16,13%
Total	186	100%

Fonte: Pesquisa de Campo.

¹ Coeficiente de Variação = Desvio Padrão/Média x 100

6.2. ANÁLISE DOS CONSTRUTOS

Para a análise dos dados, o primeiro procedimento adotado foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Apêndice C). Optou-se por essa análise em virtude de algumas questões terem sido adaptadas das escalas originais, sendo, portanto, necessário examinar se as questões da pesquisa se agrupariam conforme os construtos estabelecidos no modelo teórico.

Para a identificação adequada dos agrupamentos, o teste de esfericidade de Bartlett, foi aplicado para examinar se a matriz de correlação não se caracteriza como uma matriz identidade, e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para indicar a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, um fator comum.

No presente estudo, o teste de esfericidade de Bartlett resultou em um valor zero para o nível de significância, rejeitando a hipótese nula e levando à conclusão de que as variáveis são correlacionadas e que poucos fatores são suficientes para explicar a variabilidade dos dados. Por outro lado, o uso da medida de Kaiser-Meyer-Olkin resultou em um valor de 0,830, satisfazendo uma condição aceitável, conforme pressuposto por Hair *et. al.* (2006), que sugerem o valor acima de 0,50 como um patamar aceitável.

De modo a substituir o conjunto inicial de características determinantes por outras de menor número, mas que guardam significativa explicação original do problema, aplicou-se a rotação para transformar os coeficientes dos componentes principais retidos em uma estrutura simplificada. Este processo determina que, para cada componente principal, há apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero, através da maximização da variância entre os fatores para a rotação das matrizes fatoriais.

Para a extração dos fatores mais significativos que representaram os dados, utilizou-se o método de Componentes Principais, visando uma forma mais representativa dos dados a partir de combinações lineares das variáveis originais. Assim, foram selecionados apenas os fatores que obtiveram os maiores autovalores, considerando como parâmetro de seleção os autovalores maiores do que 1,00, sendo examinado o percentual da variância explicada por cada um dos fatores.

Os achados mostraram cinco fatores, sendo o primeiro fator com um autovalor de 6,93, representando 26,65% da variância; o segundo fator, com um autovalor de 3,53,

corresponde a 13,58% da variância; o terceiro fator possui um autovalor de 2,21, com 8,50 de variância. Para o quarto fator, encontrou-se o autovalor de 1,89, representando 7,2% da variância e, por fim, o método finaliza-se no quinto fator, cujo autovalor foi de 1,35, correspondendo a 5,19% da variância, representando estes os fatores retidos no modelo com um percentual acumulado de variância explicada de 61,23%.

No que concerne às comunalidades, os indicadores *Mant1* e *Des3* apresentaram-se com carga fatorial baixa, induzindo a extração de ambos. Entretanto, a matriz de rotação (Varimax) induziu a extração, *a priori*, do indicador *Mant1*. Após a extração, em nova análise realizada, os novos valores associados aos cinco primeiros fatores foram, respectivamente, 6,82; 3,49; 2,20; 1,81 e 1,29, com o acúmulo da variância explicada em 62,55%, resultando ainda em um valor zero para o teste de esferecidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,828.

Para testar a confiabilidade, utilizou-se o teste *Alfa de Cronbach*, sendo identificado que os construtos apresentados possuem um número de itens relativamente pequeno de variáveis, entre 4 e 7, justificando a confiabilidade da amostra. Hair *et al.* (2009) indicam um valor base de 0,7, mas aceitam valores acima de 0,6 para pesquisas exploratórias. Além disso, os itens da escala devem medir o mesmo construto e, assim, são altamente correlacionados.

No presente estudo, a confiabilidade dos *Alfas de Cronbach* foi, em sua maioria, satisfatória: Orientação para locomoção ($\alpha = 0,88$), orientação para avaliação ($\alpha = 0,85$), orientação para prospectar ($\alpha = 0,88$), desempenho do vendedor ($\alpha = 0,70$), com exceção do construto orientação para manter ($\alpha = 0,63$), que, embora não satisfaça a sugestão de 0,7, se torna aceitável por se aproximar do ideal e estar acima de 0,6.

As medidas descritivas para as variáveis latentes calculadas são apresentadas na Tabela 3. Analisando a média das respostas para cada variável latente, destaca-se que a amostra de 186 vendedores apresenta um alto nível de orientação para locomoção ($M = 8,10$) em detrimento da orientação para avaliação ($M = 6,22$), o que demonstra uma forte orientação para a ação e a predominância do sentimento de estar em movimento, em consonância com Kruglanski *et al.*, (2000).

Quanto às orientações de vendas, os vendedores demonstraram certo equilíbrio entre as orientações para manter ($M = 7,47$) e prospectar clientes ($M = 7,11$). Por fim, os vendedores avaliaram seus resultados e demonstraram apresentar um alto desempenho com

vendas ($M = 8,37$). Considerando as medidas de assimetria e curtose, denota-se que todas as variáveis atendem ao pressuposto de normalidade adotado de ($sk < 3$; $ku < 10$).

Tabela 3

Medidas descritivas dos construtos

Construtos	Alfa	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Avaliação	0,85	6,22	6,14	1,29	0,13	-0,16
Locomoção	0,88	8,10	8,14	1,03	-0,16	-0,24
Prospecção	0,88	7,11	7,00	1,40	-1,06	0,74
Manutenção	0,63	7,47	7,50	0,91	-0,27	0,57
Desempenho	0,70	8,37	8,50	0,83	-0,44	-0,11

Fonte: Pesquisa de Campo.

6.3. MATRIZ DE CORRELAÇÃO

Inicialmente, as variáveis foram submetidas ao teste de correlação bivariada de Pearson, uma vez que o mesmo permite identificar a correlação entre os construtos do modelo teórico. Um dos objetivos que orienta a presente pesquisa consiste em examinar as associações entre o modo regulatório com as orientações de vendas para prospectar e manter clientes. A Tabela 4 apresenta os coeficientes de correlação de tais associações.

Destaca-se uma relação positiva e significativa ($r = 0,507$; $p < 0,01$) entre a orientação para locomoção e a orientação de vendas para prospectar clientes. Isso mostra que um vendedor autorregulado para locomoção tende a se orientar no contexto de vendas à busca por novos clientes e efetivar elevado número de vendas.

Diferentemente, o coeficiente de correlação entre a orientação para locomoção e a orientação para manter clientes apresenta-se com uma relação negativa e não significativa ($r = -0,028$), o que possibilita interpretar a preferência frente a um perfil para locomoção pela prospecção de clientes.

Tabela 4

Coefficientes de correlação de Pearson dos construtos latentes

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Locomoção	1										
2 Avaliação	-0,219**	1									
3 Prospecção	0,507**	-0,537**	1								
4 Manutenção	-0,028	0,248 **	-0,194**	1							
5 Desempenho	0,097	0,046	0,136	0,086	1						
6 Gênero do vendedor	0,076	-0,087	0,071	-0,095	-0,061	1					
7 Idade do vendedor	-0,049	0,002	-0,073	-0,065	0,089	0,038	1				
8 Escolaridade	-0,126	0,014	-0,013	0,109	0,108	0,006	-0,377**	1			
9 Experiência em vendas	-0,038	-0,001	-0,106	-0,054	0,047	0,069	0,843**	-0,288**	1		
10 Tempo de Empresa	0,010	-0,016	-0,050	-0,086	0,069	0,054	0,777**	-0,267**	0,940**	1	
11 Comissões nas Vendas	-0,140	0,029	-0,032	-0,021	0,121	-0,096	0,021	-0,040	-0,011	-0,006	1

Fonte: Nota: **p < 0,01; n = 186 vendedores.

Fonte: Pesquisa de Campo.

Os resultados evidenciam também uma relação significativa entre a orientação para avaliação e a orientação de venda para manter clientes ($r = 0,248$; $p < 0,01$). Neste caso, um vendedor com um perfil avaliativo possui facilidade para trabalhar orientado para manter clientes. Considerando a relação entre a orientação para avaliação e a orientação de venda para prospectar, o teste demonstrou uma relação significativa, porém, negativa ($r = -0,537$; $p < 0,01$), denotando a preferência frente a um perfil avaliativo em apresentar-se orientado para manter clientes.

Os resultados da correlação apontam a existência de uma relação positiva do desempenho em vendas com a orientação para manter ($r = 0,086$) e para prospectar clientes ($r = 0,136$). Entretanto, ambos os coeficientes de correlação não são significantes. Da mesma forma, as relações entre as orientações para locomoção e para avaliação, embora positivas ($r_{Aval.} = 0,046$; $r_{Locom.} = 0,097$), não apresentaram significância junto ao desempenho em vendas.

Quanto às variáveis de controle, buscou-se avaliar as suas associações com os construtos propostos no modelo de pesquisa. Assim, encontrou-se uma associação positiva entre idade e experiência ($r = 0,843$; $p < 0,01$), bem como uma associação positiva entre experiência e tempo de empresa ($r = 0,940$; $p < 0,01$), demonstrando que vendedores com mais idade são mais experientes e permanecem mais tempo na mesma empresa.

Os resultados obtidos reforçam ainda a noção de que os modos regulatórios não são excludentes, ou seja, um mesmo indivíduo pode apresentar níveis altos e baixos de ambas as orientações (locomoção e avaliação), conforme pressupõe Kruglanski *et al.*, (2000). Para a mostra de vendedores, destaca-se uma relação negativa e significativa entre os dois modos regulatórios ($r = -0,219$; $p < 0,01$). No mesmo sentido, a correlação entre as orientações para manter e prospectar clientes ($r = -0,194$; $p < 0,01$) apresentam evidências concretas de validade discriminante entre os construtos, sendo este resultado condizente com DeCarlo e Lam (2015) no tocante à condição de vendedores serem ambidestros, assumindo-se orientados tanto para prospectar quanto para manter clientes.

Embora o teste de correlação apresente alguns resultados condizentes com o propósito da pesquisa, o mesmo limita-se a testar relações de forma bivariada, ou seja, considerando apenas o efeito direto entre as variáveis (Hair *et al.*, 2009). Portanto, o poder de explicação compartilhado entre as variáveis, bem como possíveis interações, não podem ser abrangidos e

explicados. Dessa forma, os procedimentos inferenciais são apresentados na próxima sessão por meio de testes de regressões.

6.4. TESTES DAS HIPÓTESES

As hipóteses propostas no presente estudo foram testadas com a modelagem de equações estruturais com estimativas de máxima verossimilhança, que reproduzem estimativas dos parâmetros centrados e consistentes quando as variáveis manifestas apresentam distribuição normal multivariada (Corrar *et al.*, 2007).

Inicialmente, buscou-se avaliar a qualidade de ajustamento do modelo estrutural, no intuito de avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir as correlações das variáveis observadas na amostra do estudo. Para tanto, considerou-se os seguintes índices de ajustamentos: Qui-Quadrado (χ^2); Qui-Quadrado/Graus de Liberdade (χ^2/gf); *Comparative Fit Index* (CFI); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA).

As análises demonstraram que os índices de ajustamento foram satisfatórios e todos os indicadores foram estatisticamente significantes, contemplando, de modo geral, os parâmetros de referência (Apêndice D). O valor encontrado para o Qui-Quadrado/Graus de Liberdade (2,09) demonstra um valor de ajuste ao modelo menos sensível ao tamanho da amostra e atende aos parâmetros de valores preferíveis a menor que 3 e toleráveis até 5 (Byrne, 2001). O RMSEA (0,077) indicou um bom ajustamento entre o modelo e a população, estando desejáveis quando inferior a 0,08 (Kline, 2005). Quanto aos índices de ajustamento, CFI (0,992), GFI (0,993), esses apresentaram-se desejáveis, considerando como parâmetro os valores superiores a 0,9. Entretanto, o TLI (0,874) não se apresentou desejável, estando abaixo de 0,9 (Kline, 2005).

Levando em conta que os resultados dos índices de ajustamento utilizados sugerem uma boa qualidade do modelo e uma avaliação fiável dos seus parâmetros, a verificação de cada hipótese da pesquisa se deu com base na análise da magnitude, direção e significância dos coeficientes padronizados e estimados por meio do modelo estrutural (Bryne, 2001).

Tabela 5

Coefficientes de Regressão Linear

Variáveis	Prospecção		Manutenção		Desempenho	
	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor
Variáveis de Controle						
Gênero	0,047	0,214	-0,016	-1,114	-0,114	-0,797
Idade dos Vendedores	0,015	0,937	-0,002	-0,182	0,018	1,80
Escolaridade	0,044	0,637	0,062	1,319	0,100	2,272**
Experiência	-0,042	-1,615	0,001	0,055	-0,009	-0,529
Tempo de Empresa						
Comissões de Vendas	0,094	0,691	-0,033	-0,355	0,155	1,761**
Efeitos Diretos						
Locomoção	0,631	7,337**	0,033	0,559		
Avaliação	-0,571	-8,042**	0,167	3,438**		
Prospecção					0,089	2,472*
Manutenção					0,105	1,544

Nota: Beta (β) = Coeficientes de regressão. **p<0,001; *p<0,05.

6.4.1 Efeitos Diretos

Os resultados dos testes de regressão para as hipóteses de efeitos diretos estão contidos com as covariáveis na Tabela 5. A hipótese H_1 pressupõe que o perfil para locomoção tem uma relação positiva mais forte com a orientação de venda para prospectar do que para manter clientes.

Os resultados mostram que a relação da orientação para locomoção sobre a prospecção de clientes foi significativa e positiva ($\beta = 0,631$ $p < 0,01$), enquanto na manutenção de clientes foi mais fraca ($\beta = 0,033$ $p = NS$). Observando os coeficientes padronizados, os resultados sugerem que o perfil voltado para locomoção do vendedor está mais positivamente relacionado com a prospecção de clientes ($Z = 0,417$ $p < 0,01$) do que com a manutenção ($Z = 0,041$ $p = NS$), suportando assim a H_1 .

A hipótese H_2 implica que orientação para avaliação possui uma relação positiva mais forte com a orientação para manter do que para prospectar clientes. O coeficiente de regressão ($\beta = 0,167$ $p < 0,01$) demonstra que a relação da orientação para avaliação sobre a manutenção de clientes foi significativa e positiva, enquanto o efeito sobre a prospecção de novos clientes foi negativo ($\beta = -0,571$ $p < 0,01$). Quando comparados os coeficientes padronizados, os resultados sugerem que o vendedor orientado para avaliação está positivamente relacionado com a manutenção de clientes ($Z = 0,249$ $p < 0,01$) e negativamente relacionado com a prospecção de clientes ($Z = -0,446$ $p < 0,01$). Portanto, estes resultados suportam a H_2 .

A hipótese H_{3a} e H_{3b} procuram demonstrar que as orientações de vendas para prospectar e para manter clientes influenciam o desempenho dos vendedores respectivamente. Deste modo, o coeficiente de regressão ($\beta = 0,089$ $p < 0,05$), indica que a relação da orientação para prospectar clientes sobre o desempenho foi positiva e significativa, suportando, portanto, a H_{3a} , corroborando não apenas em confirmar que a prospecção de clientes possui uma relação positiva com o desempenho do vendedor, mas também com evidências empíricas de pesquisas anteriores (Reinartz & Kumar, 2000, 2003; Decarlo & Lam, 2015).

Já o resultado ($\beta = 0,105$ $p = NS$), demonstra que, embora a relação da orientação para manter clientes sobre o desempenho nas vendas seja positiva, a mesma não se mostrou significativa, rejeitando, portanto, a H_{3b} .

6.4.2 Efeitos Indiretos

A relação do modo regulatório da locomoção com o desempenho foi comprovada em trabalhos anteriores, dentre estes, Johnson, Shull e Wallace (2011) demonstraram que o nível elevado do modo da locomoção influencia positivamente o desempenho dos vendedores na realização de tarefas, assim como na realização de vendas cruzadas (Jasmand *et al.*, 2012). Outro estudo demonstrou que o efeito da orientação para locomoção sobre o comportamento do vendedor, em termos de orientação de venda e orientação ao cliente, gera um efeito direto no desempenho com vendas (Lee & Ji 2013).

Contudo, esse trabalho avança ao propor que o modo regulatório da locomoção leva à orientação de vendas para prospectar clientes, o que, por sua vez leva ao desempenho. Assim, a H₄ sugere que a orientação para prospectar tem um efeito mediador sobre a relação entre o modo de locomoção e o desempenho. Isso, porque o engajamento em cumprir metas, marcante em vendedores orientados para locomoção, impulsiona os vendedores a busca por novos clientes e a efetivação das vendas, como forma de alcançar metas e estar em movimento. Como consequência, a melhora do número de clientes e geração de *leads*, influencia positivamente o desempenho em vendas.

O Quadro 6 apresenta o modelo de mediação proposto na H₄, a partir da utilização do método de *bootstrap* ou *bootstrapping*. Justifica-se a utilização desse método, em virtude de alguns estudos apontarem limitações no uso do *Sobel Test*, o qual pressupõe que a distribuição do produto entre os caminhos *a* e *b* seja normal.

Contrários a este pressuposto, Prado, Korelo e Da Silva (2014, p. 10) apontam que “quase sempre essa normalidade não acontece, principalmente quando considerados pequenas amostras. Como não é possível saber com certeza se a distribuição de *ab* se aproxima de uma distribuição normal, o método *bootstrap* se faz relevante para calcular o intervalo de confiança do valor de $a * b$ ”. Nesta técnica avalia-se o intervalo de confiança (CI), sendo que, se os valores estiverem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito é indireto e significativo e por consequência, a ocorrência da mediação pode ser considerada presente.

O resultado demonstrou que o efeito indireto da orientação para locomoção do vendedor sobre o desempenho é mediado significativamente por meio da prospecção de novos clientes ($\beta = 0,078$, $p < 0,05$, CI Inferior/superior = 0,009/0,164), suportando, portanto, a H₄.

Quadro 6

Teste do efeitos indiretos do Modo Regulatório sobre o Desempenho

Preditoras Modo Regulatório	Mediadoras Orientação de Venda	Desempenho				
		Efeito Indireto	SE	LLCI	ULCI	P-valor
Locomoção	Prospecção	0,078	0,040	0,009	0,164	0,018
Avaliação	Manutenção	-0,051	0,035	-0,122	0,020	0,153

Nota: Bootstrap para análise do efeito indireto. SE = Erro Padrão. LLCI/ULCI = limite inferior/superior do intervalo de confiança.

Fonte: Pesquisa de Campo.

Por fim, a H_5 implica que a orientação para manter clientes tem um efeito mediador sobre a relação entre o modo de avaliação e o desempenho. O Quadro 6 apresenta o modelo de mediação proposto, no qual o resultado encontrado demonstrou que não há um efeito indireto da orientação para avaliação do vendedor sobre o desempenho através da orientação para manter ($\beta = -0,051$, $p = \text{NS}$, $CI_{\text{Inferior/superior}} = -0,122/0,020$), rejeitando, portanto, a H_5 .

7. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Com base nos resultados encontrados nesta pesquisa é possível indicar algumas implicações teóricas e práticas inerentes à discussão da associação do modo regulatório com as orientações de vendas para manter e prospectar clientes e seu efeito sobre o desempenho em vendas.

7.1. DISCUSSÕES TEÓRICAS

Com o intuito de analisar os efeitos do modo regulatório nas orientações de vendas para manter e prospectar clientes, por meio de um estudo empírico, foi possível desenvolver algumas proposições acerca de como os vendedores se apresentam no âmbito atacadista de supermercados e, a partir dos resultados encontrados, propor algumas contribuições teóricas no campo de vendas e estudos comportamentais envolvendo a autorregulação humana.

Equivalendo ao modo regulatório a noção de direcionamento de atenção, recursos ou ações na adoção de metas (Kruglanski *et al.*, 2000), como primeira contribuição, este trabalho confirma a magnitude do modo regulatório, ao demonstrar a força relativa da associação entre um determinado modo regulatório e uma orientação de venda, estendendo os resultados de DeCarlo e Lam (2015).

A partir da teoria do foco regulatório, a qual sugere que os indivíduos podem ter focos de promoção para atingir os estados desejados e focos de prevenção para evitar erros na obtenção de uma meta (Avnet e Higgins, 2003), o estudo de DeCarlo e Lam (2015) demonstrou que um foco de promoção (vs. prevenção) está mais positivamente relacionado com uma orientação de aquisição (vs. retenção) do que um foco de prevenção (vs. promoção).

Com base na suposição de magnitude, este trabalho estende a hipótese de DeCarlo e Lam (2015), comprovando que a avaliação (vs. locomoção) está mais positivamente relacionada com a melhoria dos clientes existentes do que a prospecção de novos clientes, em virtude de um vendedor orientado para a avaliação estar propenso a escolher atividades que tenham um risco menor por causa do medo ao fracasso (Pierro *et al.*, 2008). Assim, uma vez que as atividades de prospecção de novos clientes são consideradas um empreendimento de

alto risco comparado com as atividades de aprimoramento de clientes existentes, um vendedor focado na avaliação tende a se engajar na manutenção de clientes atuais e, com isso, “alavancar relacionamentos para atingir metas de vendas” (DeCarlo & Lam, 2015, p.418).

A não rejeição à hipótese de que o modo regulatório da locomoção (vs. avaliação) seja mais positivamente relacionado à prospecção de novos clientes do que a manutenção de clientes existentes complementa a magnitude do modo regulatório. Uma vez que a ênfase no movimento e nos objetivos finais direcionam os vendedores a serem mais propensos a assumir riscos e serem menos afetados por possíveis resultados negativos, a inexistência de preocupações relacionadas à autoavaliação e a comparação com terceiros faz com que os vendedores sejam menos sensíveis a um empreendimento de alto risco, como a atividade de prospecção de novos clientes (DeCarlo & Lam, 2015).

A confirmação dessa relação é semelhante a encontrada por Giacomantoni *et al.*, (2013), os quais demonstraram que o elevado nível de locomoção é compatível com a persistência em alcançar os objetivos e metas, possibilitando concluir que, em tais vendedores, a pré disposição para buscar novos clientes é ampliada pela persistência em alcançar os objetivos, refletindo em um nível mais elevado da orientação para prospecção de clientes.

A não rejeição a essas hipóteses consolida as relações propostas por Kruglanski *et al.* (2000) quanto ao efeito dos modos regulatórios, da avaliação e da locomoção sobre o comportamento dos indivíduos e acrescenta o trabalho de DeCarlo e Lam (2015), associando a avaliação ao enfoque de prevenção, no que tange evitar erros na obtenção de objetivos em razão de uma maior sensibilidade a resultados negativos e à locomoção ao enfoque da promoção, no que concerne a realização de atividades que proporcionem prazer e motivação para evitar erros no cumprimento de metas.

A propósito, nos testes de correlação, ambos os modos regulatórios apresentaram relações positivas com o desempenho em vendas. Tais relações no âmbito atacadista não foram supostas e podem ser melhor exploradas em estudos futuros, uma vez que, em contextos diferentes, estudos anteriores identificaram relações positivas entre o modo regulatório e o desempenho em vendas (Jasmand *et al.*, 2012)

Os resultados encontrados estabelecem ainda uma relação com o trabalho de Zhang (2010, p. 111-112), o qual, envolvendo a responsabilidade social corporativa, examinou o

papel mediador da orientação para o cliente na relação indireta entre a orientação dos funcionários e o desempenho. No âmbito deste estudo, a orientação dos funcionários reflete em como a “organização atende aos interesses desses e a orientação para o cliente demonstra a ênfase de uma empresa em satisfazer as necessidades do mercado. Ao desempenho é atribuído o desenvolvimento de novos produtos (inovação), bem como lucros, crescimento de vendas e participação de mercado”. Os resultados indicaram que a “orientação para o cliente corresponde a um significativo mecanismo que possibilita a percepção dos benefícios de um ambiente orientado para os funcionários, através do qual o melhor desempenho pode ser alcançado”.

Com base na teoria dos modos regulatórios, a qual pressupõe um mecanismo psicológico que regula o modo como os indivíduos se aproximam e têm inclinação para atingir objetivos (Kruglanski *et al.*, 2000), este estudo amplia os resultados encontrados por Zhang (2010), ao utilizar os modos regulatórios como preditores e duas dimensões de orientações ao cliente. Os resultados demonstraram que a avaliação e a locomoção se constituem enquanto características importantes dos vendedores em termos de orientações para manter clientes atuais e prospectar novos clientes.

Os vendedores com alto nível de locomoção apresentam menos pensamentos contrafactuais, ou seja, ao dedicarem menos atenção ao resultado de suas escolhas, procuram eliminar as possíveis barreiras para ação, sendo conduzidos por um senso de progresso e, com isso, evitando ou postergando decisões, apresentando níveis mais elevados da orientação para prospectar novos clientes. Diferentemente, os vendedores com elevada orientação para avaliação tendem a realizar avaliações críticas em várias dimensões em seus alcances e resultados, relacionando as ações passadas como um modelo de criticidade que possibilita a melhor opção (Higgins *et al.*, 2003), sendo, portanto, mais propensos a investir recursos para alcançar resultados explorando seus clientes atuais, o que corresponde a uma atividade que possui menor risco e menor orientação para ação.

Como segunda contribuição, este trabalho procurou avaliar a influência que as orientações de vendas para manter e prospectar clientes exerce no desempenho dos vendedores. As hipóteses levantadas apontaram que os vendedores orientados para prospectar clientes possuem um bom desempenho em função do engajamento no que concerne a busca por efetivar as vendas e buscar novos clientes, com base no desejo de desenvolver novas

contas e entregar apresentações de vendas a clientes potenciais (DeCarlo & Lam, 2015). Os resultados encontrados corroboram e indicam que a prospecção de novos clientes constitui fator determinante para vendedores especializados em atender o mercado atacadista.

A não rejeição a esta hipótese sugere que a prospecção de novos clientes conduz os vendedores a trabalharem para aumentar seu portfólio de clientes, procurando novos consumidores e investindo recursos variados, como tempo, telefonemas, mensagens, dentre outros, para torná-los clientes ativos. Ademais, por meio da utilização de estratégias de marketing ofensivo, os vendedores devem promover um relacionamento de parceria com novos clientes, visando o incentivo a compras repetidas e comportamentos como o boca a boca, bem como uma menor sensibilidade a preços (Johnson & Selnes, 2004). Este achado é semelhante ao estudo de Reinartz, Thomas e Kumar (2005), que apresentam evidências empíricas as quais sugerem que há uma ligação entre a aquisição de novos clientes e a rentabilidade dos mesmos.

Em outra hipótese, era esperado que vendedores orientados para manter clientes também tivessem um bom desempenho nas vendas, em função de adotar estratégias de vendas focadas na satisfação das necessidades dos consumidores, o que aumentaria a atratividade de oferta e da intenção de compra. Entretanto, não foi encontrada relação significativa entre essas variáveis. Esse resultado carece de melhor investigação, já que se apresenta contrário a outros estudos, os quais evidenciaram uma ligação entre a retenção/duração do cliente e sua rentabilidade como um indicador que explica o desempenho (Reinartz, 2000; Kumar, 2003).

Uma possível justificativa para esse resultado centra-se na estrutura adotada para remuneração do atacado, baseada em um plano de comissão estabelecido nas margens de lucro médias e no crescimento da receita de vendas. Tal estrutura de remuneração influencia os níveis de prospecção, os quais, conforme Tanner, Honeycutt e Erffmeyer (2009), se dão baseados em critérios de resultados, como número de vendas fechadas e número de contas abertas. Somada ao aspecto da remuneração, a necessidade de uma maior avaliação e planejamento quanto ao atendimento ao cliente se mostra como um impeditivo para efetivar vendas e para se atingir as metas estipuladas. No entanto, somente com novas análises tal resultado poderia ter uma gama maior de esclarecimentos.

Como terceira contribuição, este trabalho demonstra um efeito indireto dos modos regulatórios da locomoção e da avaliação sobre o desempenho através da mediação das

orientações de vendas, ampliando o estudo de DeCarlo e Lam (2015), no qual foram testados apenas os determinantes e resultados das orientações para prospectar e manter clientes não o seu papel mediador. Com a função de determinar como cada indivíduo se move de um estado atual para um estado futuro em busca de metas (Pierro *et al.*, 2006), os modos regulatórios influenciam o comportamento dos vendedores nas orientações para manter e prospectar clientes. Como consequência, esse comportamento influencia no desempenho de vendas.

A não rejeição à hipótese de que o modo regulatório da locomoção possui uma relação indireta com o desempenho nas vendas confirma as evidências de Pierro, Kruglasnki e Higgins (2006, p. 356), que apontam que indivíduos com um elevado nível de locomoção tratam os objetivos como “desculpas para se envolver em movimentos psicológicos”. Portanto, o efeito da mediação se faz central, equivalendo a prospecção por novos clientes à conclusão de um objetivo ou meta. Nessa perspectiva e como consequência, no âmbito de vendas atacadistas, a prospecção de novos clientes e geração de *leads* influencia positivamente o desempenho nas vendas em um efeito indireto.

Por fim, o resultado não significativo na relação indireta e positiva do modo regulatório da avaliação no desempenho, mediada pela orientação para manter clientes, pode ser explicada baseando-se em Pierro *et al.* (2008, p.328), quando se aponta que os indivíduos com elevado nível de orientação para avaliação demonstram graus mais elevados de pensamentos factuais, bem como arrependimentos antecipados. Nesta vertente, têm-se que os vendedores apresentam-se “mais sensíveis aos efeitos que o arrependimento antecipado pode ter, incluindo fazer escolhas mais arriscadas, inércia de ação e adiar suas decisões”.

Ademais, esse resultado reafirma o proposto por Amato *et al.* (2014), ao demonstrarem que o perfil da avaliação está negativamente relacionado com o uso efetivo e eficiente do tempo, pois vendedores com esse recurso tendem a gastar muito tempo avaliando alternativas que prejudicam sua capacidade de agir. Além disso, correspondem a vendedores mais propensos a serem distraídos por tarefas sem importância e avaliações externas, contribuindo, desta forma, para justificar o efeito indireto negativo e não significativo da orientação para avaliação com o desempenho nas vendas.

7.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados empíricos desta pesquisa contribuem com a organização do atacado supermercadista, bem como, com alguns *insights* acerca da compreensão sobre como o comportamento individual influencia o desempenho.

Primeiro, compreender como as diferentes combinações dos modos regulatórios, avaliação e locomoção, se relacionam com as orientações de vendas implica às organizações o domínio de alguns aspectos que podem melhorar seus processos de recrutamento e seleção, assim como a forma de gerir e incentivar seus vendedores. Por exemplo, sabe-se que indivíduos com perfil voltado para locomoção e para avaliação são orientados e motivados de formas distintas. Enquanto o perfil para locomoção possui o senso de progresso e fatores internos como principais aspectos motivacionais, a orientação para avaliação possui a avaliação de alternativas e fatores externos como principais aspectos motivacionais. Dessa forma, conhecer o modo regulatório dos funcionários permite às organizações o alinhamento de suas estratégias para otimizar os resultados.

Os achados demonstraram, ainda, que os modos regulatórios da avaliação e locomoção se constituem como características importantes dos vendedores, em termos de orientações de vendas. Neste ponto, o conhecimento das características e dos aspectos comportamentais que orientam os vendedores quanto à execução de suas vendas, bem como em quais situações os vendedores alocam seus recursos, contribuem com a consolidação da existência de uma relação positiva entre fatores comportamentais e o desempenho nas vendas, motivando as organizações a adotarem estratégias de vendas em contextos tradicionais como o atacado supermercadista.

Segundo, o estudo investigou as relações das orientações de vendas com o modo regulatório e o desempenho dos vendedores. Tais orientações têm por finalidade direcionar e motivar os funcionários para um comportamento esperado e um objetivo definido. Assim, o estudo evidência, dentro do contexto atacadista de supermercado, quais das orientações favorecem o desempenho em vendas a partir de um determinado perfil dos vendedores. Tais informações são úteis para os gestores definirem suas estratégias de monitoramento e avaliação, principalmente, no direcionamento da linha de frente. Os achados indicam que o modo regulatório da locomoção favorece o desempenho dos vendedores atacadistas quando

mediado pela orientação para prospectar, diferentemente, do modo regulatório da avaliação, quando mediado pela orientação para manter clientes. Sendo assim, organizações que atuam com essa orientação devem preservar a autonomia dos vendedores na escolha sobre a melhor forma de alocar seus recursos nas atividades de vendas, assim como determinar medidas e estratégias que direcionem vendedores orientados para manutenção e avaliação a obterem bons resultados.

Terceiro, os achados do estudo evidenciam relações entre as orientações de vendas e o desempenho, contemplando, em consonância com DeCarlo e Lam (2015), determinadas preocupações gerenciais relacionadas aos riscos de custos de oportunidade na contratação de vendedores improdutivos. Os resultados obtidos neste estudo proporcionam aos gestores informações para avaliar e alocar seus vendedores de modo a direcionar a força de vendas, avaliando as necessidades dos clientes e analisando os recursos e produtos sobre as vendas por meio da estimulação de um comportamento proativo. Os resultados remetem para a necessidade de haver um equilíbrio entre as atividades de prospecção e manutenção, por meio do qual o modo regulatório, enquanto um suporte da motivação humana (Benjamin & Flynn, 2006), pode direcionar as preferências dos vendedores para a ação relacionada à prospecção, assim como para a deliberação, relacionada à manutenção.

Por fim, como quarta contribuição, os resultados indicam aos gerentes a existência de dois modos regulatórios que podem ser associados às orientações de vendas, influenciando de diferentes modos o desempenho nas vendas. Tal informação implica na necessidade de os gerentes procurarem um equilíbrio na sua força de vendas, a fim de elaborar estratégias e adequá-las de acordo com o perfil dos vendedores e de seus clientes, de modo a obter destes os melhores resultados. Assim, os vendedores devem equilibrar continuamente suas alocações de tempo entre os esforços de prospecção e manutenção ao planejar sua rotina e estratégias diárias de vendas (Carter *et al.*, 2014).

Os resultados informam aos vendedores que os dois tipos de modos regulatórios afetam o desempenho nas vendas de diferentes maneiras, sendo importante equilibrar as orientações duais de forma complementar e de acordo com cada cliente. Neste contexto, as organizações devem desenvolver estratégias que façam seus vendedores concentrarem-se não apenas na prospecção de clientes, mas também em melhorar seus clientes existentes, analisando recursos e produtos que assegurem o relacionamento e a eficiência nas tarefas.

7.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esta seção é destinada às limitações do trabalho e às sugestões de pesquisas futuras que poderão complementar os resultados e avançar na literatura em Marketing.

Primeiro, com relação aos modos regulatórios, estudos futuros podem se dedicar à influência dos tipos de liderança na relação entre as funções de locomoção e avaliação e o desempenho nas vendas. Benjamin e Flynn (2006) identificaram que líderes transformacionais ao enfatizarem o movimento de um estado para outro proporcionam mais autonomia para seus liderados, favorecendo aqueles com perfil de locomoção. Por outro lado, líderes transacionais focam mais na realização de tarefas em troca de recompensas, portanto, exercem um maior monitoramento e direcionamento das ações de seus liderados, implicando em uma avaliação mais constante e próxima, motivando mais aqueles com perfil de avaliação. Dessa forma, pesquisas futuras devem adicionar o efeito moderador da liderança na relação entre o modo regulatório, as orientações de vendas para manter e prospectar e o desempenho nas vendas.

Segundo, quanto ao construto desempenho em vendas, a opção de explorar o mesmo de maneira subjetiva, ou seja, considerando a percepção do vendedor em relação ao seu desempenho, pode contribuir para vieses nos resultados auferidos. Futuros estudos podem explorar os achados encontrados nesta pesquisa com métricas objetivas de desempenho, como valor de faturamento do vendedor em um determinado período, alcance de metas mensais, entre outros.

Terceiro, quanto ao comportamento dos vendedores, novas pesquisas podem examinar o comportamento diante orientação de vendas voltadas para o resultado e orientação de vendas para a aprendizagem (Sujan *et al.*, 1994). A primeira, correspondendo conforme VandeWalle (2004) aos indivíduos que possuem como prioridade o desenvolvimento de competências para dominar novas situações e adquirir novas habilidade, correspondendo, portanto, a vendedores que visam 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. Já a segunda, segundo VanderWalle (2004), correspondendo a uma atitude do vendedor frente aos objetivos organizacionais, aos quais os vendedores procuram demonstrar a suas competências por meio de resultados alcançados, e não necessariamente pela forma que executa uma tarefa.

REFERÊNCIAS

- Amato, C., Pierro, A., Chirumbolo, A., & Pica, G. (2014). Regulatory modes and time management: How locomotors and assessors plan and perceive time. *International Journal of Psychology*, 49(3), 192-199. doi: 10.1002/ijop.12047.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764.
- Arnold, T. J., Fang, E. E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234-251. doi: 10.1007/s11747-010-0203-8.
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from "how" to "what". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 525-530. doi: 10.1016/S0022-1031(03)00027-1.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). 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. doi: 10.1108/03090560210445227.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (Orgs.) (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370. doi: 10.1016/0148-2963(82)90039-X.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.01.008.
- Blattberg, R. C., & Deighton, S. A. (1990). *Sales promotion: Concepts, methods, and strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Castro, L. T., & Neves, M. F. (2005). *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo, Atlas.
- Carter, R. E., Henderson, C. M., Arroniz, I. & Palmatier, R.W. (2014). Effect of salespeople's acquisition-retention trade-off on performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 91-111. doi: 10.1080/08853134.2014.890903.

- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. Porto Alegre: Artmed.
- 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*, 42(5), 471-489. doi: 10.1007/s11747-014-0377-6.
- 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*, 22(2), 103-118. doi: 10.2307/3151357.
- Dandrea, R. J. (2008). Hunters Farmers and Self-Deceivers. Available at SSRN 988219. doi: 10.2139/ssrn.988219.
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2015). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional-situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415-439. doi: 10.1007/s11747-015-0425-x.
- Ellram, L. M. Life-cycle patterns in industrial buyer-seller partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 21, n. 9, p.12-21, 1991. doi: 10.1108/09600039110007644.
- Faia, V. D. S., Silva, J. D. D., & Vieira, V. A. (2015outubro). Quando ter mais experiência enfraque o desempenho em vendas. *8º Congresso Laino Americano de Varejo*. São Paulo, SP, Brasil, 30. 135-151.
- Faia, V. D. Vieira, V. A., & Silva, J. D. (2015 outubro). O efeito moderador do sistema de controle de vendas na adoção da ambidestria serviço-vendas. *8º Congresso Laino Americano de Varejo*. São Paulo, SP, Brasil, 30. 349-365.
- 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.
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of product innovation management*, 21(6), 401-415. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x.
- Giacomantonio, M., Mannetti, L., & Pierro, A. (2013). Locomoting toward well-being or getting entangled in a material world: Regulatory modes and affective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 38(1), 80-89. doi: 10.1016/j.joep.2012.07.003.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro, A. (2003). Regulatory mode: locomotion and assessment as distinct orientations. *Advances in experimental Social Psychology*, 35, 293-344. doi: 10.1016/0065-2601(03)01005-0.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: value from fit. *The American Psychologist*, 55(11), 1217-1230. doi: 10.1037/0003-066X.55.11.1217.
- Honeycutt, E. D., Jr., Hodge, S. K., & Killian, J. (2009). Turnover in the sales force: A Comparison of Hunters and Farmers. *Journal of Selling and Major Account Management*, 9(2), 8–21.
- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59-74. doi: 10.2753/PSS0885-3134270104.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37. doi: 10.1509/jm.10.0448.
- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766. doi: 10.1002/job.701.
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.2.1.27786.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2a ed.). New York: The Guilford Press.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. doi: 10.1509/jm.11.0245.
- Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504-519. doi: 10.1177/0092070305275857.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285-295. doi: 10.1080/08853134.2002.10754315.

- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, T. E., Atash, N., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To 'do the right thing' or to 'just do it': locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 793-815. doi: 10.1037/0022-3514.79.5.793.
- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Higgins, T. E., Pierro, A., & Shalev, I. (2010). "Modes of self-regulation: Assessment and Locomotion as Independent Determinants in Goal Pursuit". In: Hoyle, R. H. (ed.) *Handbook of personality and self-regulation*, R.H. Hoyle, ed. Malden, MA: Blackwell-Wiley, 375- 402. doi: 10.1002/9781444318111.ch17.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2015). Experience of Time by People on the Go: A theory of the Locomotion–Temporality interface. *Personality and Social Psychology Review*, 20(2), 1-18. doi: 10.1177/1088868315581120.
- Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Sage Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412963947.
- Lee, I. G., & Ji, S. G. (2013). A study on the role of locomotion orientation as an antecedent of salespeople' selling behavior. *Asia Marketing Journal*.15(2), 175-194.
- Orehek, E., & Vazeou-Nieuwenhuis, A. (2013). Sequential and concurrent strategies of multiple goal pursuit. *Review of General Psychology*, 17(3), 339-349. doi: 10.1037/a0032584.
- Palmatier, R. W; Scheer, L. K; Steenkamp, J. B. E. M. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 185-199. doi: 10.1509/jmkr.44.2.185.
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task motivation. *European Journal of Personality*. 20(5), 355-375. doi: 10.1002/per.600.
- Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Tory Higgins, E., Kruglanski, A. W., & Aiello, A. (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 321-329. doi: 10.1016/j.jesp.2007.06.002.
- Pierro, A., Giacomantonio, M., P., G., Giannini, A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2013). Persuading drivers to refrain from speeding: Effects of message sidedness and regulatory fit. *Accident Analysis & Prevention*, 50(10), 917-925. doi: 10.1016/j.aap.2012.07.014.
- Pigatto, G., Santini, G. A., & de Souza, J. F. (2011). Relacionamento Comercial em Canais de Distribuição: Análise Segundo os Pequenos Supermercados de Bairro. *Revista de Negócios*, 16(4), 107-126. doi: 10.7867/1980-4431.2011v16n4p107-126.
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Da Silva, D. M. L. (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 04-24.

- Reinartz, W. & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64(3), 17-35. doi: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99. doi: 10.1509/jmkg.67.1.77.18589.
- Reinartz, W. Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79. doi: 10.1509/jmkg.69.1.63.55511.
- 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. doi: 40471763.
- Rodriguez, M., Honeycutt Jr, E. D., & Hodge, S. K. (2010). "Personality Traits of Hunters vs. Farmers: Exploring the Differential Effects of Need for Cognition and Self-Monitoring", In *Advances in Marketing: Going Green - Best Marketing Practices for a Global World*, William J. Kehoe and Linda K. Whitten, editors. Mobile, AL: Society for Marketing Advances, 2010, 222-223.
- Ruyter, K., Patterson, P., & Yu, T. (2014). Are you (appropriately) experienced? Service–sales ambidexterity. In: Rust; R. T.; Huang, M. (Eds). *Handbook of Service Marketing Research*. Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
- Söderlund, M. (2013). Positive social behaviors and suggestive selling in the same service encounter. *Managing Service Quality*, 23(4), 305-320. doi: 10.1108/MSQ-03-2013-0045.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. doi: 10.2307/1252309.
- Sheth, J., Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.010.
- Tanner, J. F., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. C. (2009). *Sales management: Shaping future sales leaders*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Thomas, J.S. (2001). A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 262-268. doi: 1558629.
- VandeWalle, D. (2004). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13(4), 581-604. doi: 10.1016/j.hrmr.2003.11.004.

- 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. doi: 10.1007/s11747-010-0211-8.
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579. doi: 10.1590/S0034-759020130605.
- Vieira, J. G. V., Yoshizaki, H. T. Y., & Lustosa, L. J. (2010). Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. *Revista Produção*, 20(1), 135-147. doi: 0.1590/S0103-65132010005000007.
- Viio, P. (2011). *Strategic sales process adaptation: Relationship orientation of the sales process in a business-to-business context*. Tese de Doutorado. Helsinki, Finlândia: Hanken Escola de Economia.
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.11.003.
- Zhang, J. (2010). Employee orientation and performance: An exploration of the mediating role of customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 111-121. doi: 10.1007/s10551-010-0570-6.

cliente onde eu trabalho para suprir os interesses de clientes atuais														
A parte mais gratificante é trabalhar com um cliente estabelecido.														
De todas as minhas responsabilidades, o que mais gosto é de usar minhas habilidades para manter e fazer crescer meus clientes existentes.														

Quanto aos meus resultados:	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Desempenho em vendas														
Em termos de vendas, produzo elevada participação de mercado.														
Realizo um elevado número de vendas para minha empresa.														
Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas.														
Ultrapasso as metas de vendas.														

Gênero: () Masculino () Feminino	
Idade:	Grau de escolaridade:
Há quanto tempo trabalha como vendedor (anos)?	
É remunerado por comissão?	
Há quanto tempo trabalha na empresa?	
Obteve algum treinamento em vendas?	

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

APÊNDICE B – MEDIDAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desv. Pad.	Mediana	Moda	Assimetria	Curtose	Coef. Var.
Base Vendedores (n =186)									
Loco1	5,00	10,00	8,0806	0,87546	8,0000	8,00	0,549	0,167	10,83%
Loco2	7,00	10,00	8,7473	0,91570	9,0000	9,00	0,117	0,903	10,47%
Loco3	6,00	10,00	8,1613	1,07342	8,0000	8,00	0,177	0,716	13,15%
Loco4	3,00	10,00	7,7634	1,10427	8,0000	8,00	0,541	1,672	14,22%
Loco5	5,00	10,00	8,0000	1,11015	8,0000	8,00	0,144	0,623	13,88%
Loco6	5,00	10,00	8,0269	1,05232	8,0000	8,00	0,171	0,499	13,11%
Loco7	5,00	10,00	7,9570	1,10443	8,0000	8,00	0,182	0,483	13,88%
Aval1	4,00	10,00	6,9946	1,09790	7,0000	7,00	0,085	0,116	15,70%
Aval2	4,00	10,00	6,4086	1,16467	7,0000	7,00	0,234	0,249	18,17%
Aval3	3,00	9,00	5,8710	1,20562	6,0000	5,00	0,345	0,316	20,54%
Aval4	2,00	10,00	6,3011	1,45033	6,0000	7,00	0,237	0,243	23,02%
Aval5	3,00	10,00	6,4194	1,34223	6,0000	7,00	0,147	0,249	20,91%
Aval6	1,00	8,00	5,0323	1,51355	5,0000	6,00	0,169	0,314	30,08%
Aval7	4,00	10,00	6,5806	1,26767	6,0000	6,00	0,541	0,167	19,26%
Prosp1	4,00	10,00	7,2957	1,33707	7,0000	7,00	0,487	0,317	18,33%
Prosp2	3,00	9,00	7,0484	1,34880	7,0000	8,00	1,091	0,688	19,14%
Prosp3	2,00	9,00	6,9247	1,53332	7,0000	8,00	1,518	1,593	22,14%
Prosp4	3,00	9,00	7,1774	1,39331	7,0000	7,00	1,170	1,022	19,41%
Mant1	5,00	10,00	7,4355	0,96905	7,0000	8,00	0,392	0,284	13,03%
Mant2	5,00	10,00	7,5000	0,96563	8,0000	8,00	0,455	0,436	12,88%
Mant3	5,00	10,00	7,3065	0,76946	7,0000	7,00	0,229	1,586	10,53%
Mant4	5,00	10,00	7,6720	0,95009	8,0000	7,00	0,026	0,009	12,38%
Des1	7,00	10,00	8,7796	0,91227	9,0000	9,00	0,282	0,735	10,39%
Des2	7,00	10,00	8,5269	0,72918	9,0000	9,00	0,094	0,246	8,55%
Des3	5,00	9,00	8,1022	0,84168	8,0000	8,00	0,746	0,578	10,39%
Des4	6,00	10,00	8,0968	0,85821	8,0000	8,00	0,655	0,047	10,60%
Idade	22,00	56,00	37,6344	7,92503	36,5000	33,00	0,462	0,653	21,05%
Experiência	1,00	23,00	7,6613	4,77474	7,0000	9,00	1,089	0,797	62,32%
T. Empresa	1,00	21,00	5,1559	3,93218	4,0000	4,00	1,598	2,685	76,26%

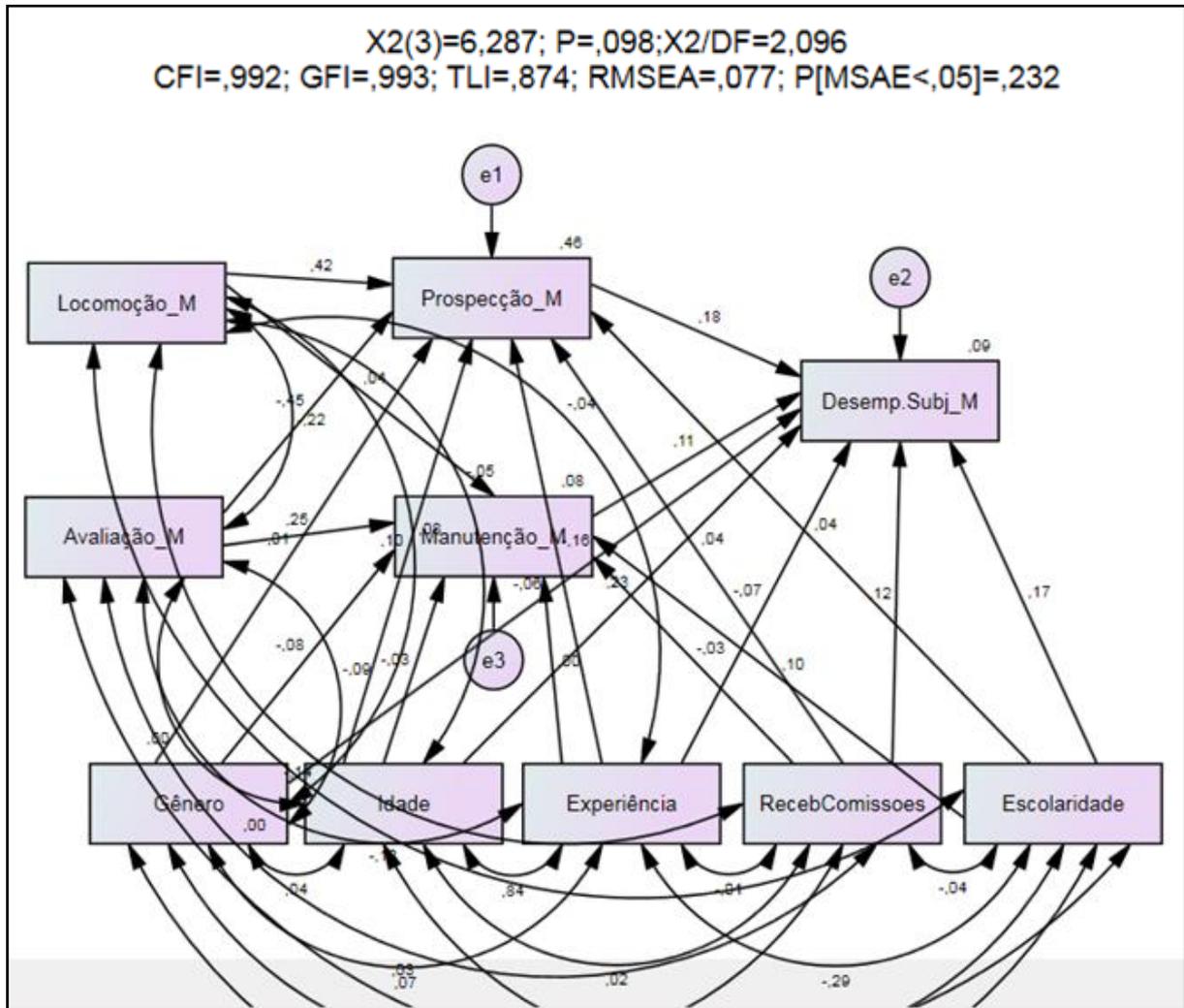
Nota: As variáveis Gênero, Escolaridade, Treinamento e Comissões não constam na relação por serem variáveis categóricas, impossibilitando os cálculos de medidas descritivas. As medidas de assimetria e curtose negativas foram multiplicadas por -1, para checagem dos parâmetros ($sk < 3$; $ku < 10$), conforme Corrar *et al.*, 2007.

APÊNDICE C – 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		
Base de Vendedores (n = 186)							
Loco1	0,50					0,55	
Loco2	0,53					0,56	
Loco3	0,78					0,66	
Loco4	0,81					0,74	0,88
Loco5	0,85					0,74	
Loco6	0,85					0,73	
Loco7	0,76					0,66	
Aval1		0,59				0,54	
Aval2		0,79				0,67	
Aval3		0,76				0,60	
Aval4		0,75				0,62	0,85
Aval5		0,69				0,56	
Aval6		0,71				0,55	
Aval7		0,62				0,51	
Prosp1			0,69			0,57	
Prosp2			0,82			0,79	
Prosp3			0,77			0,78	0,88
Prosp4			0,73			0,76	
Mant2					0,66	0,52	
Mant3					0,85	0,73	0,63
Mant4					0,75	0,66	
Des1				0,79		0,65	
Des2				0,77		0,59	
Des3				0,57		0,35	0,70
Des4				0,73		0,56	

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

APÊNDICE D – MODELO ESTRUTURAL DA ANÁLISE CONFIRMATÓRIA E ÍNDICES DE AJUSTAMENTO



Nota: Locomoção_M = orientação para locomoção; Avaliação_M = orientação para avaliação; Prospecção_M= orientação para prospectar clientes; Manutençã _M: orientação para manter clientes; Desemp_Subj_M: Desempenho nas Vendas.