

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de  
Administração Av. Colombo, 5.790 – Bloco C-23 - Jardim  
Universitário – 87020-900 – Maringá – PR Fone/Fax: (44)  
3261-4976 / 3261-4941



**JAIME OLIVEIRA DA COSTA**

**EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DOS JULGAMENTOS E ORIENTAÇÕES NO  
DESEMPENHO DE VENDAS**

**MARINGÁ**

**2017**

## **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de  
Administração Av. Colombo, 5.790 – Bloco C-23 - Jardim  
Universitário – 87020-900 – Maringá – PR Fone/Fax: (44)  
3261-4976 / 3261-4941



**JAIME OLIVEIRA DA COSTA**

### **EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DOS JULGAMENTOS E ORIENTAÇÕES NO DESEMPENHO DE VENDAS**

Dissertação de Mestrado em Administração entregue ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM) como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

**MARINGÁ**

**2017**

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

C837e Costa, Jaime Oliveira da  
Efeitos diretos e indiretos dos julgamentos e orientações no desempenho de vendas / Jaime Oliveira da Costa. -- Maringá, 2017.  
103 f. : il., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Venda - Julgamento intuitivo. 2. Venda - Julgamento deliberativo. 3. Venda - Orientação de prospecção. 4. Venda - Orientação de manutenção. 5. Vendedores - Desempenho. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.81

GVS-003761

JAIME OLIVEIRA DA COSTA

**EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DOS JULGAMENTOS E  
ORIENTAÇÕES NO DESEMPENHO DE VENDAS**

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

Aprovada em 12 de maio de 2017



---

Prof. Dr. Valter Afonso Vieira  
(presidente)



---

Prof. Dr. Delane Botelho  
(membro examinador convidado – PPGA/FGV-EAESP)



---

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira  
(membro examinador PPA)

MARINGÁ  
2017

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, que permitiu que tudo isto acontecesse ao longo da minha vida, sendo, em todos os momentos, o maior guia e mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus pais, **Edemar Malaquias da Costa** e **Nara Cristina de Oliveira**, que sempre me incentivaram a alcançar os meus objetivos e, apesar da saudade causada pela distância, me apoiaram a nunca desistir. Grandes companheiros que me auxiliaram em todas as circunstâncias, mesmo nas horas mais difíceis. À minha irmã, **Eduarda Oliveira da Costa**, pela amizade, parceria e apoio.

Ao **PPA-UEM**, seu corpo docente e Coordenação, que me concederam a oportunidade de hoje vislumbrar um horizonte superior. Ao **Bruhmer Cesar Forone Canonice**, pela amizade, sempre prestativo, atencioso e solícito.

Ao meu orientador, professor **Valter Afonso Vieira**, pela competência em suas orientações, por todo conhecimento transmitido que o faz ser um profissional exemplar. Aos Professores **Francisco Giovanni David Vieira** e **Olga Maria Coutinho Pépece**, pelas contribuições na banca de qualificação do projeto, que tanto me ajudaram a amadurecer a pesquisa.

Por fim, aos meus **amigos e colegas**, especificamente ao **Bruno Marioti** e ao **Rosinaldo Cardoso**, pelas contribuições durante a trajetória percorrida, amizade e companheirismo.

## RESUMO

No processo de vendas, vendedores tendem a realizar julgamentos de seus clientes para a tomada de decisões. Para alcançar os objetivos da empresa, vendedores são orientados de acordo com as estratégias de vendas, que podem ser de manutenção ou prospecção de clientes. Esta pesquisa propõe o papel mediador das orientações de venda na relação entre os julgamentos de venda e o desempenho. As hipóteses sugerem associações diretas entre os julgamentos de venda (intuitivo e deliberativo) e as orientações de venda (manutenção e prospecção). Um levantamento foi realizado com 218 vendedores de lojas de calçados na cidade de Curitiba - Paraná. Os resultados indicam que o vendedor com julgamento intuitivo tende a prospectar clientes, enquanto o que apresenta julgamento deliberativo busca mantê-los. Constatou-se que as dimensões de julgamento de vendas realizam efeitos diretos e indiretos no desempenho em vendas. A análise adicional elaborada sugere o comportamento ambidestro entre a orientação de manutenção e prospecção para melhoria do rendimento nas vendas. Os achados estão de acordo com a literatura analisada. Por fim, são argumentadas as implicações teóricas e gerenciais, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Julgamento intuitivo; Julgamento deliberativo; Orientação de prospecção; Orientação de manutenção; Desempenho.

## ABSTRACT

In the sales process, sellers tend to make judgments of their customers for decision-making. To achieve the company's objectives, sellers are oriented according to the sales strategies, which can be maintenance or customers prospecting. This research proposes the mediating role of sales guidelines in the relationship between sales judgments and performance. The hypotheses suggest direct associations between sales judgments (intuitive and deliberative) and the sales guidelines (maintenance and prospecting). A survey was conducted with 218 shoe store sellers in the city of Curitiba – Paraná State. The results indicate that the seller of intuitive judgment tends to prospect clients, while deliberative judgment seeks to keep them. It was found that the sales judgment dimensions have direct and indirect effects on sales performance. Further elaborated analysis suggests the ambidextrous behavior between maintenance orientation and prospecting for improve sales performance. The findings are in accordance with the analyzed literature. Finally, the theoretical and managerial implications, limitations and suggestions of future research are argued.

**Keywords:** Intuitive accuracy; Deliberative accuracy; Prospecting guidance; Maintenance orientation; Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo conceitual dos efeitos diretos e indiretos dos julgamentos de venda no desempenho.....	34
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Resumo das principais características dos julgamentos de venda.....	25
<b>Quadro 2</b> - Resumo das principais características das orientações de venda.....	31
<b>Quadro 3</b> - Descrição das questões que compõem os constructos.....	44

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

B2B	Business-to-business
H	Hipótese
SINDIFRANCA	Sindicato da Indústria de Calçados de Franca
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
AFC	Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
KMO	Critério de Kaiser–Meyer–Olkin
CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
TLI	Tucker-Lewis Index
RMSEA	Root Mean Square of Approximation
M	Média
Ku	Curtose
Sk	Assimetria
CR	Critical Ratio
$\gamma$	Beta
CI	Intervalo de confiança
LLCI	Limite inferior intervalo de confiança
ULCI	Limite superior intervalo de confiança

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <b>Descrição da amostra</b> .....	50
Tabela 2. <b>Medidas descritivas dos constructos latentes</b> .....	54
Tabela 3. <b>Coefficientes de correlação</b> .....	56
Tabela 4. <b>Coefficiente de Regressão Linear dos efeitos diretos</b> .....	58
Tabela 5. <b>Efeitos indiretos</b> .....	60
Tabela 6. <b>Efeitos indiretos da mediação por meio da ambidestria</b> .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 JULGAMENTO DE VENDAS .....	20
2.1.1 Julgamento Intuitivo .....	22
2.1.2 Julgamento Deliberativo .....	24
2.2 ORIENTAÇÃO DE VENDA .....	28
2.2.1 Orientação de Prospecção .....	29
2.2.2 Orientação de Manutenção .....	31
<b>3 MODELO TEÓRICO .....</b>	<b>34</b>
3.1 EFEITOS DIRETOS .....	35
3.2 EFEITOS INDIRETOS DA MEDIAÇÃO .....	39
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	41
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	41
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	43
4.4 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUCTOS .....	43
4.5 PROCEDIMENTO DO ESTUDO .....	47
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
5.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA .....	49
5.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS .....	52
5.3 ANÁLISE DESCRITIVAS, DE FREQUÊNCIA E MATRIZ DE CORRELAÇÃO .....	53
5.4 TESTE DAS HIPÓTESES .....	57
5.4.1 Efeitos diretos .....	57
5.4.2 Efeitos indiretos .....	59
5.4.3 Análise adicional do efeito mediador através da ambidestria .....	61
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>

6.1 CONSIDERAÇÃO TEÓRICA.....	63
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	67
6.3 LIMITAÇÕES .....	68
6.4 PESQUISAS FUTURAS .....	70
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>Apêndice A – Instrumento de pesquisa .....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice B - Análise fatorial exploratória das variáveis latentes .....</b>	<b>84</b>
<b>Apêndice C - Medidas descritivas das variáveis .....</b>	<b>85</b>
<b>Apêndice D - Modelo estrutural completo da análise de regressão .....</b>	<b>87</b>
<b>Apêndice E - Modelo estrutural ajustado da análise confirmatória e índices de ajustamento .....</b>	<b>88</b>
<b>Apêndice F – Resultados completos das análises da mediação da h4 – Desempenho subjetivo.....</b>	<b>89</b>
<b>Apêndice G – Resultados completos das análises da mediação da h4 – Desempenho objetivo .....</b>	<b>91</b>
<b>Apêndice H – Resultados completos das análises da mediação da h5 – Desempenho subjetivo.....</b>	<b>93</b>
<b>Apêndice I – Resultados completos das análises da mediação da h5 – Desempenho objetivo .....</b>	<b>95</b>
<b>Apêndice J – Resultados completos da mediação entre o julgamento intuitivo e o desempenho subjetivo através da ambidestria .....</b>	<b>97</b>
<b>Apêndice K – Resultados completos da mediação entre o julgamento intuitivo e o desempenho objetivo através da ambidestria .....</b>	<b>99</b>
<b>Apêndice L – Resultados completos da mediação entre o julgamento deliberativo e o desempenho subjetivo através da ambidestria .....</b>	<b>100</b>
<b>Apêndice M – Resultados completos da mediação entre o julgamento deliberativo e o desempenho objetivo através da ambidestria .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A venda é uma forma importante e essencial de gerar receita para as organizações e depende de julgamentos dos vendedores (Dixon & Adamson, 2011). Em outras palavras, durante a venda, os vendedores realizam julgamentos sobre os clientes como processo de tomada de decisões. As expressões emocionais dos clientes fornecem informações que podem ser utilizadas para julgar e realizar interações sociais mais previsíveis e fáceis de serem geridas, permitindo identificar reações, intenções e comportamentos futuros prováveis (Elfenbein *et al.*, 2007). Assim, podemos considerar que a realização de julgamentos ocorre por meio da interação entre os vendedores e os clientes.

Ser capaz de efetuar julgamentos de clientes está associado ao melhor ajustamento social (Carton *et al.*, 1999). Isto é, o ato de julgar pode ser considerado parte do processo que permite a integração e adaptação das pessoas na sociedade, demonstrando que o indivíduo assumiu os valores daquele ambiente. Para tanto, Hall *et al.* (2015, p.91) afirmam que “existem dois tipos de julgamentos que os vendedores realizam de seus clientes no processo de tomada de decisões: os deliberativos e os intuitivos”. O julgamento deliberativo surge de um processo de pensamento demorado e trabalhoso que seja transparente e acessível à consciência (Kruglanski & Gigerenzer, 2011). Por exemplo, para tomar alguma decisão, o indivíduo pode consultar outras fontes de informações que servem como base para suas ações. Essa busca por dados concretos permite que o vendedor obtenha maior segurança, agindo, assim, com convicção em suas escolhas. Por outro lado, o julgamento intuitivo refere-se à capacidade de fazer avaliações sobre os recursos de estímulo ou discriminar, entre categorias de estímulo, o acaso, sem ser capaz de descrever a base dos julgamentos de forma verbal (Bolte & Goschke, 2008). Um exemplo de julgamento intuitivo ocorre quando o cliente vai às compras sem alguma preferência específica de produto e o vendedor, por sua vez, consegue auxiliar e identificar o que o cliente está buscando por meio do simples contato informal com o mesmo. Neste relacionamento entre o vendedor e o cliente, torna-se possível avaliar o perfil do consumidor e compreender sua preferência por meio do julgamento intuitivo realizado pelo vendedor. Em suma, deliberativo refere-se ao processo mais analítico e dependente de bases mais concretas para a tomada de decisões, enquanto que o intuitivo ocorre de forma mais espontânea, ocasionado por impressões que o vendedor identifica na interação com o cliente.

Paralelamente a essa discussão de julgamentos, há os estudos sobre as orientações de venda. De acordo com Morgan e Hunt (1994), todas as organizações apresentam algum tipo de orientação de venda que é adotada como forma de conduzir seus negócios. Isto posto, a orientação assumida por uma organização tem o potencial de impactar significativamente o desempenho de vendas (Kumar *et al.*, 2006). Ou seja, a forma que a organização adota para realizar seus planejamentos e estratégia de vendas pode implicar em bons resultados. DeCarlo e Lam (2015, p. 415) apontam dois tipos de orientações de vendas, a manutenção, na qual se “procura manter e melhorar o relacionamento com clientes já existentes”, e a prospecção, que “se destina à aquisição de novos clientes”. Ambas as orientações são de suma importância para o sucesso das organizações. No entanto, nem sempre é possível adquirir equilíbrio entre a prospecção e a manutenção (Moncrief, Marshall e Lassk, 2006). Assim, a compreensão e identificação do direcionamento que o vendedor toma para conduzir suas vendas é fundamental para o melhor desempenho.

Os estudos de julgamentos e orientações de vendas são recentes, tendo iniciado com os trabalhos de Locander *et al.* (2014) e DeCarlo e Lam (2015). A pesquisa de Arnold, Fang e Palmatier (2011) abordou essencialmente os aspectos do âmbito cultural das organizações quanto à prospecção e à manutenção de clientes. Neste contexto, poucos pesquisadores até o momento se dedicaram a entender os julgamentos e orientações de vendas como perspectivas mais amplas, que podem maximizar a eficácia das vendas por meio das ações dos vendedores. Desta forma, compreender os aspectos psicológicos dos vendedores significa entender um universo mais abrangente de competências necessárias para conquistar melhores resultados de vendas e satisfação do cliente.

Pesquisas buscaram compreender os processos que envolvem o julgamento de venda e como esses influenciam o desempenho de vendas. Dentre estes estudos, cabe destacar o de Hall *et al.* (2015), que avaliam o impacto dos julgamentos intuitivos e deliberativos sobre o desempenho de vendas e sugerem que os julgamentos aumentam a eficácia dos esforços de venda dos vendedores e também diminuem o tempo de venda. Assim, conforme aumenta a eficácia, o tempo é reduzido e a produção maximizada. Locander *et al.* (2014, p. 387) analisaram o impacto da emoção, intuição e da deliberação sobre a adaptabilidade de um vendedor e o desempenho resultante. Uma de suas principais contribuições foi mostrar que “a intuição proporciona importante suporte para os processos de julgamento deliberativo e está relacionada à adaptabilidade do vendedor”. Isto é, a intuição pode auxiliar os vendedores a se habituarem melhor ao espaço de trabalho, tanto quanto aos aspectos culturais como no relacionamento com os colegas de serviço.

Ainda nesta mesma linha de considerações, existem os estudos sobre as orientações de vendas os quais abordaram seu impacto no desempenho. A pesquisa realizada por DeCarlo e Lam (2015) buscou analisar quando e por que os vendedores se tornam orientados para prospecção ou manutenção de clientes, e se o envolvimento com ambas as orientações pode ser efetivo ou desfavorável. Dentre as contribuições, o estudo aponta que vendedores orientados para prospecção e manutenção, simultaneamente, geram maior desempenho de vendas. O resultado da pesquisa permite notar que é vantajoso para a organização manter e/ou buscar vendedores que tenham a capacidade de conciliar as orientações de prospecção e manutenção simultaneamente. Arnold, Fang e Palmatier (2011, p. 234) buscaram avaliar “o efeito do foco estratégico da empresa na prospecção e manutenção de clientes sobre o desempenho”. Os autores demonstram que a orientação da empresa em prospectar clientes maximiza com maior facilidade a sua capacidade de implementar novas ideias nos processos gerenciais. Isto é, aquelas organizações que são focadas em prospectar novos clientes demonstram inclinação a serem mais flexíveis ao surgimento de novas propostas, o que pode ser benéfico ou não dependendo da forma pela qual a empresa irá reagir diante do que foi proposto. É importante mencionar que prospectar não é mais importante que manter, mas que cada orientação apresenta suas vantagens e desvantagens, os quais serão apresentados no decorrer deste estudo.

Essa pesquisa procura apresentar evidências empíricas que demonstrem associações entre os julgamentos intuitivos e deliberativos com as orientações de prospecção e manutenção de clientes, bem como suas influências no desempenho de vendas. A proposta é apresentar a forma pela qual os vendedores agem de acordo com as necessidades de seus clientes, seja de modo planejado e controlado ou intuitivo e espontâneo, e se esses tipos de julgamentos podem influenciar a propensão dos vendedores de manter ou prospectar clientes. A pesquisa é aplicada junto a vendedores de variadas lojas de calçados, sendo elas de rua e *shoppings centers*, cada qual com suas devidas características quanto ao perfil dos vendedores e estrutura da empresa. Para tanto, foram inseridas variáveis de controle no modelo teórico, a fim de buscar consertar possíveis distorções na variância explicada.

Os resultados deste estudo poderão auxiliar os vendedores a determinarem a melhor forma de julgamento, bem como a orientação mais adequada para cada tipo de perspectiva adotada pela organização correspondente. Vale assinalar que nem todo vendedor consegue agir intuitivamente ou deliberativamente, mas que pode ser possível a sua adaptabilidade à orientação determinada pela organização, se identificado seu estilo de venda. Além disso, este entendimento é importante, pois fornece orientação aos gestores quanto à estratégia, necessitando moldar o comportamento dos vendedores conforme as tendências. Deste modo,

propõe-se testar empiricamente: **Quais são os efeitos diretos e indiretos, mediante as orientações de venda, do julgamento dos vendedores no desempenho de vendas?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho está fundamentada em alguns aspectos como os que seguem: o papel e atitude do vendedor; interconexão entre julgamentos e orientações de venda; uma alternativa às estratégias de conciliação do pessoal.

Primeiro, os vendedores são fundamentais para o processo de vendas, pois são estes que se relacionam diretamente com os clientes. A troca entre ambas as partes pode ser recíproca, enquanto que uma parte atrai oferecendo seus benefícios e demonstrando interesse, a outra retribui ou não conforme o desempenho do relacionamento. Abeysekera e Wickramasinghe (2013) afirmam que a função de um vendedor é importante para compreender os clientes e seus comportamentos, bem como prever o reflexo de suas ações. Portanto, este trabalho se justifica por destacar a importância do vendedor nas vendas, por meio de seus julgamentos para tomada de decisões e orientações de vendas particulares dos indivíduos.

Segundo, mesmo havendo literatura sobre os temas de julgamentos de venda (Hall *et al.*, 2015; Locander *et al.*, 2014; Pachur e Spaar, 2015) e orientações de venda (DeCarlo e Lam, 2015; Arnold, Fang e Palmatier, 2011), algumas lacunas ainda não foram exploradas. Trabalhos explorando as possíveis associações entre os julgamentos de vendas e as orientações de vendas não foram encontrados. Em sua maioria, os constructos são analisados separadamente, restritos conforme seus determinados tipos. Por exemplo, quanto aos julgamentos de vendas, existem os estudos sobre o julgamento intuitivo (Bolte e Goschke, 2008; Ambady, 2010; Dane e Pratt, 2007; Piris e Guibert, 2015) e julgamento deliberativo (Homburg, Wieseke e Bornemann, 2009; Alexander, 1979; Armor e Taylor, 2003). Do mesmo modo, em relação às orientações de vendas, há os estudos sobre a orientação de prospecção (Thorleuchter, Poel e Prinzie, 2012; Ingram *et al.*, 2013) e orientação de manutenção (Rust e Zahorik, 1993; Wong *et al.*, 2009; Roberts-Lombard, 2011). Diante do apresentado, nenhum estudo propôs um modelo dos efeitos diretos e indiretos das dimensões dos julgamentos de vendas e orientações de vendas no desempenho. Essa associação é de grande importância para tornar possível o alinhamento entres

os aspectos psicológicos do indivíduo quanto a sua personalidade e perfil com a orientação que o vendedor está tomando, bem como o seu enquadramento à proposta de negócio da organização a qual presta serviços.

Terceiro, a organização como um todo pode manter uma conversação, tudo aquilo que a liderança propõe, conforme o objetivo da empresa, pode estar de acordo com a perspectiva dos subordinados. Motta (2003, p. 219) declara que "não basta que um indivíduo tenha visão e alternativas de futuro para ser líder: pode-se ter visão e não se ter seguidores". Portanto, estudos como este, que ajudam a encontrar alternativas que auxiliem a liderança a identificar o perfil da equipe a qual trabalha, podem contribuir na elaboração de planejamentos e estratégias de melhorias no meio organizacional.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos diretos e indiretos dos julgamentos intuitivos e deliberativos no desempenho de vendas, através das orientações de manutenção e prospecção.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar os efeitos diretos dos julgamentos intuitivos e deliberativos nas orientações de prospecção e manutenção;
- Analisar a influência dos julgamentos intuitivos e deliberativos dos vendedores no desempenho de vendas mediado pelas orientações de prospecção e manutenção de clientes.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo será estruturado em seis capítulos. O primeiro contém a introdução, justificativa, questões em aberto na literatura de vendas e problema de pesquisa. O segundo apresenta o referencial teórico que fundamenta os argumentos propostos na pesquisa. No capítulo seguinte são evidenciados os argumentos e as hipóteses sugeridas, bem como a apresentação do modelo teórico. O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, os quais compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa que é utilizado para a execução deste trabalho. O quinto capítulo demonstra o estudo empírico realizado, contendo a apresentação dos resultados da análise. Por fim, o sexto capítulo traz as conclusões, as considerações finais, contribuições da pesquisa de acordo com modelo teórico sugerido, suas implicações gerenciais, limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do tema proposto. Nele, são discutidas as caracterizações e conceitos dos julgamentos intuitivos e deliberativos, orientação de prospecção e manutenção de venda.

### 2.1 JULGAMENTO DE VENDAS

A inteligência emocional é conceituada como a capacidade de adquirir e aplicar conhecimento a partir de emoções, tanto pessoais como as dos outros, a fim de produzir resultados benéficos para os vendedores no processo de troca (Kidwell *et al.*, 2011). Isto é, o papel dos sentimentos e sensações é fundamental para o processo de vendas e valorizar esses aspectos pode ser vantajoso para o sucesso organizacional. Recentemente, profissionais e acadêmicos estabeleceram a relevância da inteligência emocional para explicar o desempenho (Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Os resultados demonstraram, de forma positiva, grande importância da utilização da inteligência emocional nas relações dos sujeitos.

A inteligência emocional é definida como conjunto de metanarrativas sobre “como regular as emoções dentro de domínios específicos de tal maneira que a empresa e os indivíduos estejam amarrados” (Bagozzi, Belschak & Verbeke, 2010, p. 1001). Ou seja, não basta apenas reconhecer as emoções, mas saber controlar e direcioná-las para o benefício da empresa, a fim de que exista o diálogo entre a organização e os subordinados. De acordo com Kidwell (2011), profissionais de venda com maior inteligência emocional tendem a apresentar níveis mais elevados de desempenho de vendas. Bechara (2003, p. 196) defende que “as situações que envolvem questões pessoais e sociais estão fortemente associadas às emoções positivas e negativas”, acrescenta ainda que “a tomada de decisões é um processo guiado pelas emoções”. Deste modo, considera-se que as atitudes tomadas pelos vendedores por meio da cognição apresentam algum grau de envolvimento emocional que pode interferir em suas atitudes, comportamentos e ações. A partir desta dimensão, surgem os julgamentos de vendas que são realizados com base na inteligência emocional dos sujeitos.

Os julgamentos são definidos por Hastie (2001, p. 657) como “os componentes dos processos de tomada de decisões que estão preocupados em avaliar, estimar e inferir os eventos a ocorrerem, bem como as reações a esses resultados”. Ou melhor, as ações realizadas pelos indivíduos são feitas a partir de julgamentos, em que ocorre o processo de análise e decisão. Esses julgamentos podem acontecer tanto a partir de um evento, como também de um sujeito para com o outro, o que exige alguns subprocessos como “a aquisição de informação, avaliação, ação e aprendizagem de acordo com *feedback*” (Einhorn & Hogarth, 1981, p. 62). Kahneman (2003, p. 699) afirma que “os julgamentos são sempre intencionais e explícitos, mesmo quando eles não são abertamente expressos”, ou seja, é possível identificar a forma pela qual o indivíduo realiza o julgamento de acordo com suas características próprias.

Mussweiler (2003, p. 472) argumenta que o julgamento é de universo comparativo, no qual as avaliações realizadas pelas pessoas “são feitas dentro e em relação a um contexto específico” e que “qualquer avaliação é relativa no que se refere a uma comparação do alvo avaliado com uma norma pertinente ou padrão”. Dessa maneira, o julgamento que um indivíduo realiza do outro é sempre com olhar crítico e analítico, resultando em particulares concepções.

A discussão sobre o julgamento envolve algumas questões principais sobre como “as pessoas (e outros organismos e máquinas) combinam desejos (utilitários, valores pessoais, objetivos, fins, etc) e crenças (expectativas, conhecimento etc.) para escolher um curso de ação” (Hastie, 2001, p. 655-656). Isto é, ao julgar, o sujeito consulta, previamente e mesmo que inconsistentemente, alguns fatores externos ou intrínsecos, como, por exemplo, dados e informações ou experiências já vividas.

As pessoas realizam essas combinações de julgamento para a tomada de decisões, utilizando “tanto a intuição como a deliberação, muitas vezes contando com algum grau de ambos os processos” (Locander *et al.*, 2014, p. 387), assim, pode envolver tanto o lado racional como emocional. A intuição envolve aqueles julgamentos “de objetos de percepção e pensamento, nem sempre voluntários, mas que refletem impressões”, enquanto “a deliberação implica no raciocínio” (Kahneman, 2003, p. 699).

Neste contexto, os julgamentos de venda são avaliações realizadas pelos vendedores com olhar sobre os clientes, em que tomam suas decisões no processo de troca. A categoria a qual cada indivíduo pertence depende do perfil do vendedor conforme suas características próprias, considerando os aspectos emocionais ou racionais. Os tópicos a seguir irão apresentar uma visão mais aprofundada destes dois tipos de julgamentos, bem como suas influências na tomada de decisões dos vendedores.

### 2.1.1 Julgamento Intuitivo

As pessoas realizam julgamentos sobre as outras de modo intuitivo, sem haver interferências ou consulta a partir de referências externas. A discussão sobre intuição tem sua origem na psicologia transpessoal que aborda o inconsciente individual e coletivo (Vergara, 1991). Para tanto, a consciência das pessoas era objeto de estudo, o que nos remete a notar a necessidade de compreender o indivíduo, seus pensamentos e raciocínios que o levam a tomar determinadas atitudes.

Mais tarde, Vergara (1991) utilizou-se do termo para abordar questões organizacionais referentes à tomada de decisões, buscando priorizar o entendimento da intuição nas ações do indivíduo como peça fundamental das atividades da empresa. Com o passar do tempo, notou-se que o interesse pela intuição se tornou crescente, tendo em vista a falência dos modelos racionais de decisão que visam responder às exigências de uma realidade organizacional definida cada vez mais pela complexidade e ambiguidade (Möller, Oliveira & Filho, 1993). Nota-se que a compreensão do indivíduo sempre foi uma preocupação das organizações no intuito de visualizar as pessoas como agentes previsíveis e passíveis de serem facilmente compreendidas. No entanto, a complexidade e a diversidade dos sujeitos dificultam esta compreensão, o que abre caminhos para o papel da intuição na interação entre os indivíduos.

Um dos incipientes conceitos de intuição foi sugerido por Grof (1987), a qual afirma que julgamento intuitivo é a característico do ser que se liga ao conhecimento sem mediações, sem explicações e sem a determinação de relações lineares de causa e efeito. Assim, verificou-se que a intuição é considerada um tipo de julgamento que não necessita de prescrições e normas para ser realizada, mas é capaz de notar, discernir ou pressentir coisas, independentemente de raciocínio ou de análise.

De acordo com Ambady (2010, p. 271), “a intuição é essencial para interações sociais e interpessoais eficazes [...] e as pessoas são capazes de formar impressões precisas que preveem certos resultados ecologicamente válidos a partir de observações breves”. Ou seja, mesmo que as constatações realizadas não demonstrem bases concretas para sustentá-las, é possível realizar afirmações válidas e precisas sobre outros indivíduos. Porém, a dificuldade de realizar confirmações sobre os sujeitos implica na falta e inviabilidade de obter regras, normas e prescrições que orientem o indivíduo.

Em relação aos efeitos da intuição no processo de vendas, Piris e Guibert (2015) argumentam que os julgamentos intuitivos afetam a ligação entre as percepções de sortimento e avaliações de variedade dos clientes. Desta forma, verifica-se que as percepções de organização e de variedade, por meio de julgamentos intuitivos, influenciam as atitudes dos consumidores e suas intenções de compra. Somado a isso, Dane e Pratt (2007) afirmam que julgar intuitivamente melhora a eficácia da tomada de decisões, o que implica na seleção de informações complexas e, assim, amplifica-se o desempenho das vendas. Isto é, bons resultados podem ser promovidos com a capacidade de agir de modo intuitivo e ainda pode auxiliar na conquista de clientes.

Cabe salientar que a intuição é definida como julgamentos que surgem através de associações rápidas, não conscientes e abrangentes (Dane & Pratt, 2007). Assim, ao realizar este tipo de julgamento, a agilidade da tomada de decisões também aumenta, identificando a necessidade dos clientes com maior rapidez, o que é bem exigido pelos consumidores. Por exemplo, existem clientes que vão às compras sem ao menos saberem o que realmente estão precisando. Neste caso, a participação do vendedor, bem como seu esforço em compreender o indivíduo, podem garantir a identificação da preferência do cliente. Uma relação intuitiva, rápida e que implicou em bons resultados.

Num esforço para relacionar o julgamento intuitivo com as experiências vividas, Hall *et al.* (2015) apontam que a intuição afeta o lado emocional dos vendedores e ocorre de maneira holística e associativa, pois efetua relações com experiências anteriores que auxiliam na tomada de decisões. Assim, é possível inferir que o tempo de prática que o vendedor possui em sua função pode interferir em suas ações intuitivas e, conforme a bagagem de experiências vividas for maior, a possibilidade de tomar decisões de sucesso pode ser maximizada. Vergara e Branco (1994, p. 133) acreditam que a intuição e a experiência podem estar relacionadas, porém, “não como uma espécie de reflexo condicionado. O que ocorre é que, ao dominar um assunto ou situação, a pessoa conquista um estado de relaxamento e descontração que permite a liberação da intuição”, isto é, existem ocasiões em que a experiência pode auxiliar no julgamento intuitivo, mas nem sempre é possível realizar esta ligação.

Além da parte emocional que é afetada, Pacini e Epstein (1999) reconhecem que a intuição também é baseada em sinais não-verbais, ao considerar os gestos e expressões que ocorrem durante o processamento de vendas. Assim, é necessário que o vendedor não consulte apenas as experiências passadas de maneira rápida, mas que seja capaz de identificar as expressões dos clientes e o que as mesmas podem significar no seguimento da venda. Hall *et al.* (2015) assinalam que as preferências dos clientes podem ser alteradas conforme o tempo ou

a compra. Deste modo, a confiabilidade em experiências passadas pode ser reduzida, tendo em vista que há mudanças constantes de preferência dos consumidores.

Ademais, a intuição “não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico” é espontânea e dependente das relações emocionais dos indivíduos (Motta, 1988, p.78).

Entretanto, nem sempre é possível identificar apenas indivíduos que realizem julgamento intuitivo. Há aqueles que apresentam diferentes personalidades e julgam de modo diferente. Neste aspecto é importante verificar o significado da personalidade. De acordo com Hall, Lindzey e Campbell (2000) existem dois usos do termo. O primeiro é referente ao campo social, onde é avaliada por meio da efetividade com a qual transmite suas reações no meio de outras pessoas. O segundo uso constitui-se na “impressão mais destacada ou saliente que ele cria nos outros... o observador seleciona um atributo... e identifica sua personalidade por esse termo” (Hall, Lindzey & Campbell, 2000, p. 32). Deste modo, a personalidade de um indivíduo e a situação vivenciada estão diretamente associadas, tendo em vista que a personalidade é definida por outras pessoas momentaneamente. O tópico a seguir discorre sobre o julgamento de venda deliberativo.

### 2.1.2 Julgamento Deliberativo

Tanto os julgamentos intuitivos como deliberativos são importantes e não podem ser ignorados (Hall *et al.*, 2015). Existem diversos tipos de decisões que são tomadas pelos vendedores, Sadler-Smith e Sparrow (2008) caracterizam três. O primeiro é definido pelo excesso de intuição predominado pela emoção no processo decisório. O segundo tipo é caracterizado pela excessiva lentidão provocada pela deliberação. O último modo se refere à integração perfeita de ambos os julgamentos, intuitivos e deliberativos, o que representa a forma ideal. Julgamentos intuitivos e deliberativos podem conduzir a resultados positivos de desempenho, pois os vendedores mantêm as expectativas positivas (Hall *et al.*, 2015). Sendo assim, investigar esses julgamentos pode ser relevante posto que os resultados tendem a ser

favoráveis. Neste tópico é enfatizado o segundo tipo de decisão, denominado como julgamento deliberativo.

Estudos relacionados à intuição e deliberação têm suas raízes em trabalhos de duplo processamento de informações, como, por exemplo, o estudo de Petty e Cacioppo (1986), no qual buscou-se examinar as diferenças individuais na motivação intrínseca para o envolvimento em esforços de alta e baixa cognição. Os autores identificaram indivíduos mais propensos a pensar e elaborar cognitivamente informações relevantes, como também indivíduos que demonstraram atitudes que exigem menor cognição. Isto é, existem dois perfis distintos de sujeitos, alguns tendem a agir de forma mais racionalizada e outros de modo mais involuntário e imediato diante de imprevistos.

Diferentemente da intuição, o julgamento deliberativo envolve processos cognitivos e racionais, por meio de informações relevantes como, custos e benefícios (Alexander, 1979). Desta maneira, as ações passam a ser realizadas pautadas em embasamentos concretos, não necessitando de intuição. De acordo com Hall *et al.* (2015), o julgamento deliberativo é caracterizado como mais trabalhoso e analítico pelo fato de exigir coleta de dados, informações, relatórios, bem como suas devidas análises para tomada de decisões.

É importante considerar que intuição não é o oposto da deliberação, mas que são duas perspectivas independentes que envolvem distintas bases psicológicas, posto que ao lado da deliberação existe a racionalidade e a sustentação analítica, enquanto que a intuição envolve experiências e sentimentos (Locander *et al.*, 2014). No entanto, é difícil conciliar julgamentos intuitivos com deliberativos. Haidt (2001) afirma que os trabalhos científicos ocidentais que se referem à tomada de decisões estão direcionados, principalmente, aos julgamentos deliberativos. Assim, pode-se notar a existência de um mercado que exige de seus subordinados decisões embasadas e com a garantia de que estão corretas, o que pode explicar o receio de cometer falhas nas tomadas de decisões.

Homburg, Wieseke e Bornemann (2009, p. 272) comentam que “os efeitos de deliberação em pensar e articular sobre os acordos e decisões melhoram o desempenho de venda”, ou seja, este julgamento é considerado eficaz e pode ser aplicado no processo decisório. Assim, considera-se que a dedicação aos estudos deliberativos vem sendo impulsionada pelos bons resultados que esse tipo de julgamento proporciona.

Para julgar deliberativamente é necessário pensar e refletir. De acordo com Norris e Epstein (2011) e Hall *et al.* (2015), é preciso raciocinar com base em evidências lógicas. Desta forma, julgamento deliberativo requer suporte através de dados e informações relevantes. Armor e Taylor (2003, p.86) consideram que “os indivíduos que são induzidos a refletir o

mérito de participar de uma determinada tarefa formulam expectativas mais pessimistas sobre esta atividade do que os indivíduos que são induzidos a elaborar a implementação de um plano para complementar a tarefa”. Isto é, obter um planejamento pode auxiliar a tomada de decisões, não tornando os julgamentos aleatórios, mas embasados e fundamentados em evidências.

Ressalta-se que os indivíduos que julgam deliberativamente são menos distraídos por estímulos emocionais (Masia, 1999). Os vendedores que controlam suas emoções possuem a capacidade de pensar racionalmente e objetivamente sem que as emoções interfiram em suas decisões (Locander *et al.*, 2014). Desta forma, é possível que os vendedores obtenham a capacidade de avaliar e regular as emoções de modo que apoie a tomada de decisão eficaz.

Neste contexto, Hall *et al.* (2015) afirmam que há três elementos que correspondem à definição dos julgamentos deliberativos. O primeiro implica em seu caráter mais prolongado e lento quando comparado ao processo intuitivo. O segundo elemento é de que o comportamento ocorre de forma mais consciente, mediante informações precisas e confiáveis. E, por fim, o último refere-se às análises e associações componenciais.

Sendo assim, vendedores que julgam deliberativamente podem demonstrar maior pragmatismo em suas atividades. Armor e Taylor (2003) acreditam que os indivíduos que se encontram na condição deliberativa apresentam desempenho inferior em relação aos indivíduos na condição de execução, no entanto, o estilo deliberativo influencia o comportamento, bem como a cognição. Isto pode ser explicado pelo fato de que vendedores que agem deliberativamente tomam suas decisões a partir de bases externas que servem como suporte, assim, seu desempenho pode ser um pouco menor, tendo em vista que não lhe exigirá tanto esforço cognitivo como daqueles sujeitos na condição de execução.

Cabe destacar que a identificação adequada das necessidades dos clientes exige integração entre os elementos observados e avaliados mediante relatórios para com a elaboração de um plano de ação que atenda os resultados verificados (Hall *et al.*, 2015). Ou seja, além do embasamento concreto por meio da coleta de dados, os vendedores de julgamento deliberativo elaboram planejamentos estratégicos de venda e, assim, tomam decisões. À vista disso, pode-se considerar que ocorre o seguimento de um processo de decisão organizado por meio de interação, coleta de dados, análise, planejamento e ação.

Gilbert *et al.* (1988) afirmam que a percepção de uma pessoa envolve três processos contínuos: a categorização, que implica no ordenamento e classificação das ações; a caracterização, na qual são levantadas todas as informações que descrevam cada categoria; e a correção, em que são delimitadas restrições de cada situação e as causas das ações. Deste modo,

verifica-se que o processamento de venda por meio do comportamento deliberativo requer a utilização de métodos adequados que permitam organizar as informações e agir diante delas.

O Quadro 1 demonstra um breve resumo das principais características tanto do julgamento intuitivo como deliberativos, apresentando suas distinções e particularidades.

**Quadro 1. Resumo das principais características dos julgamentos de venda**

<b>Julgamento intuitivo</b>	<b>Julgamento deliberativo</b>
É crítico e dependente de interações sociais (Ambady, 2010)	Racional e analítico (Locander <i>et al.</i> , 2014)
É independente de determinação de relações lineares de causa e efeito (Grof, 1987)	Envolve processos cognitivos (Alexander, 1979)
É complexo, ambíguo e irracional (Muller, Oliveira & Filho, 1993)	É baseado em evidências (Norris & Epstein, 2011)
Capta informações complexas dos indivíduos. Realiza associações rápidas, não conscientes e abrangentes (Dane & Pratt, 2007)	É preciso utilizar métodos adequados para analisar e agir diante dos resultados (Gilbert <i>et al.</i> , 1988)
Afeta o lado emocional. Muitas vezes toma decisões baseadas em experiências vividas (Hall <i>et al.</i> , 2015)	Mais trabalhoso, baseado em coleta de dados (Hall, 2015)
Baseado em sinais não-verbais (Pacini & Epstein, 1999)	São menos distraídos por estímulos emocionais (Masia, 1999)
Não é utilizado raciocínio lógico (Motta, 1988)	Exige raciocínio lógico (Norris & Epstein, 2011)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

## 2.2 ORIENTAÇÃO DE VENDA

Os vendedores apresentam algum tipo de orientação de venda que direciona o seu foco em “conseguir clientes e mantê-los de modo a aumentar o valor da base de clientes para o seu pleno potencial” (Blattberg & Deighton, 1996, p. 137). De acordo com Moncrief, Marshall e Lassk (2006), cada uma dessas atividades, focadas em melhorar o relacionamento com os clientes existentes e prospectar novos, são fundamentais para maximizar o desempenho de vendas. Assim, a compreensão das orientações tem se tornado cada vez mais relevante e essencial na conquista de bons resultados para as empresas. A importância do estudo é salientada por DeCarlo e Lam (2015), os quais afirmam que as orientações de venda são importantes estratégias que norteiam a gestão de relacionamento com os clientes.

Conforme Cron e DeCarlo (2010), 85% das empresas *business-to-business* (B2B) adotam modelo generalista de vendas, no qual os vendedores determinam as estratégias que podem ser utilizadas a partir da visão para o mercado, e que os vendedores tendem a gravitar em torno das orientações de venda de manutenção e prospecção. Logo, as orientações de venda passam a fazer parte das estratégias organizacionais, sendo que o gerente tem a possibilidade de identificar as características implícitas de cada vendedor e assim elaborar planos de direcionamento ao objetivo da empresa. Ou seja, a partir do momento que o gerente consegue reconhecer o profissional de venda com o qual trabalha, a possibilidade de alinhar o seu perfil com o propósito da organização torna-se maior e de mais fácil ajuste.

Ainda nesta mesma linha de considerações, a literatura sobre gestão de relacionamento com cliente destaca que os benefícios do desenvolvimento de estratégias de venda podem ser tratados separadamente “destinados à prospecção de novas perspectivas em oposição à manutenção de cliente existentes, pois as atividades de vendas subjacentes são inerentemente diferentes” (Carter *et al.*, 2014, p. 91). Ou seja, é aconselhável analisar as orientações de vendas de forma específica e separada, de um lado a prospecção e de outro a manutenção, tendo em vista que cada orientação envolve diferentes perspectivas e concepções, o que dificulta a equidade de ambas.

De acordo com Blattberg e Deighton (1996, p. 137), equilibrar em um único negócio a tarefa de aquisição e manutenção pode ser difícil, pois algumas “estratégias de manutenção não apresentam nenhuma influência ao negócio [...]. Em outros casos, a importância relativa muda conforme a indústria evolui”. Ou seja, prospectar e manter clientes consistem em orientações que são manifestadas em diferentes espaços e que podem ser determinadas

conforme o contexto ao qual se aplicam as mesmas. O efeito das orientações de venda no conhecimento do cliente nestes espaços aumenta quando são implementadas as estratégias de compromisso específicas (Arnold, Fang & Palmatier, 2011). Os tópicos do referencial teórico a seguir irão apresentar estas duas perspectivas de venda, conforme suas características e particularidades.

### 2.2.1 Orientação de Prospecção

O conceito de prospecção vem sendo utilizado no contexto de vendas e é definido por Zeller (2006, p.75) como a “procura de um cliente potencial buscando uma visão de sucesso; envolve encontrar pessoas e conseguir realizar negociações”. Isto é, a aquisição de novos clientes para a empresa é o que demonstra maior importância para este tipo de orientação. Envolve atividades de “caça” utilizadas na obtenção de novos clientes (Moncrief, Marshall & Lassk, 2006). Assim, prospecção é considerada a primeira etapa do processo de venda, em que o vendedor atende a necessidade de uma pessoa ou empresa que precisa do produto ou serviço oferecido, e este tem a capacidade para comprá-lo (Futrell, 2001).

O ato de prospectar implica na conquista de um novo cliente (DeCarlo e Lam, 2015). Buttle (2009, p. 228) sustenta que “um cliente pode ser novo em um dos dois sentidos: novo para a categoria de produto; novo para a empresa”. A categoria que é tratada ao referir sobre a orientação de prospecção é de cliente novo para a empresa. Devido à mentalidade de crescimento que permeia o marketing de consumo, a maioria dos seus esforços é voltada para atrair novos clientes (Rosenberg & Czepiel, 1984). Logo, um dos fatores mais importantes em vendas é o de melhorar a prospecção de novos clientes.

Para Futrell (2001), as empresas realizam prospecção por dois motivos: maximizar o volume de vendas e/ou repor aqueles clientes perdidos ao longo do tempo. No entanto, tal atividade exige gastos que podem ser considerados. Em relação aos aspectos tempo e custo, é mais fácil manter e satisfazer os clientes existentes do que atrair e conquistar novos (Reinartz & Kumar, 2003). Ou seja, além dos gastos, prospectar clientes exige mobilização de recursos para que os consumidores sejam alcançados, porém, apesar das despesas, a atividade é necessária. Thorleuchter, Poel e Prinzie (2012, p. 2597) apontam que “poucos dos potenciais

clientes tornam-se clientes rentáveis em longo prazo”, o que torna a busca por novos clientes primordial para sobrevivência organizacional.

Portanto, orientação de prospecção refere-se à aquisição de novos clientes, à busca de novas contas de consumidores, a qual exige organização e planejamento. Este comportamento requer do vendedor maiores atitudes de ações, o que o caracteriza como um processo dinâmico e mais acelerado (Blattberg & Deighton, 1996). Em outras palavras, podemos considerar que a busca constante de novos clientes é o que explica o dinamismo da orientação de prospecção, pois as atividades necessárias podem requerer maiores tarefas de execução.

Outro aspecto levantado por Buttle (2009, p.229) é o de que os clientes considerados novos são aqueles que “são ganhos dos concorrentes, eles podem mudar para a empresa porque sentem que pode oferecer uma solução melhor ou porque valorizam a variedade”. Isto é, as mudanças de preferência também dependem do próprio consumidor, mas essas exigem do vendedor a conquista destes clientes ao demonstrar as vantagens e benefícios da nova escolha.

Ao analisar a força de vendas para empresas B2B, Ingram *et al.* (2013) sustentam que a maioria destas organizações é direcionada para buscar potenciais clientes e continuar com a venda para clientes existentes. Em outras palavras, as empresas procuram manter equilíbrio de ambas as orientações de prospecção e de manutenção, o que é possível de ser realizado, podendo melhorar o desempenho nas vendas. No entanto, é importante notar que o processo que envolve a prospecção é geralmente reconhecido por seu elevado risco, que é relativamente maior comparado às atividades de manutenção de clientes existentes (Blattberg & Deighton, 1996). Assim, para conciliar ambas as atividades, é necessário obter uma visão abrangente que englobe todos os aspectos que cada orientação exige.

Contudo, a orientação de prospecção envolve vendedores que tendem a focar na promoção, pois são predispostos a auto-regulação, ao se envolverem em uma diversidade de tarefas visando alcançar as metas (Föster & Higgins, 2005). De acordo com DeCarlo e Lam (2015), vendedores orientados à prospecção são caracterizados como tomadores de risco, que têm anseio por vencer e foco em resultados positivos. Os autores sugerem, ainda, que o sucesso esperado desta perspectiva ocorre em períodos de curto prazo e os planos de remuneração são melhores e acontecem de acordo com as aquisições realizadas. Por outro lado, existem as atividades que são direcionadas à manutenção de clientes na organização. O tópico seguinte apresenta um panorama geral deste outro tipo de orientação de venda.

### 2.2.2 Orientação de Manutenção

A manutenção de clientes é considerada “um dos aspectos mais importantes para consolidar a participação da empresa no mercado baseada na satisfação do cliente” (Rust & Zahorik, 1993, p. 193). Em outras palavras, o foco desse tipo de orientação se encontra naqueles clientes que a empresa já possui. Zeithaml *et al.* (2006) afirmam que o propósito do marketing de relacionamento é estabelecer laços a longo prazo com os clientes. Assim, o contato com o consumidor é essencial para mantê-lo fixo. Kim e Yoon (2004, p. 757) definem a manutenção de clientes como “a lealdade dos consumidores em demonstrar disposição para manter suas relações com um particular, empresa, serviço ou produto”. Ou seja, a preocupação da organização está centrada no melhor atendimento e compreensão do desejo dos clientes existentes.

Buttle (2009, p. 258) conceitua a manutenção como “o número de clientes que fazem negócios com uma firma no final de um exercício financeiro, expresso em percentagem daqueles que eram clientes ativos no início do ano”. Isto é, são aqueles consumidores que mantêm relações com a organização em longo período, mas que não optam por outros serviços se não o que é oferecido pela organização. A orientação de manutenção envolve aqueles indivíduos que estão focados na prevenção de clientes existentes e tendem a preferir as tarefas de trabalho que são mais previsíveis, baseadas em informações precisas (Higgins, 2002). Ou melhor, os sujeitos que demonstram este tipo de orientação são mais propensos a agir diante da consulta a dados e informações concretas.

As organizações acreditam que é mais rentável manter e satisfazer clientes existentes do que identificar novos (Roberts-Lombard, 2011). Ou seja, os custos de manutenção são menores do que de prospecção. Reinartz e Kumar (2003) consideram a manutenção de clientes como uma atividade de marketing na qual os comerciantes assumem orientação para o consumidor, enfatizando a retenção e a importância da relação dinâmica entre os vendedores e os clientes. Sendo assim, o relacionamento entre os indivíduos é o que mantém o contato e a preferência do cliente pelos serviços prestados. Wong *et al.* (2009) apontam que a boa relação tem um impacto significativo sobre a fidelidade do cliente, o que determina sua manutenção na organização. É importante considerar que o nível de rentabilidade das organizações pode ser maximizado através da venda de produtos e serviços aos seus clientes fiéis (Rauyrueen & Miller, 2007). Para tanto, a dedicação a esses consumidores é essencial para obter sucesso nas vendas.

Conforme Roberts-Lombard (2011), existem duas principais abordagens na definição e medição de manutenção de clientes. A primeira se refere ao comportamento, no qual, por meio da compra repetitiva, é possível verificar a preferência do cliente por uma marca ou um serviço ao longo do tempo. A segunda abordagem se baseia na atitude, que é quando ocorre a intenção de um cliente para recompra e recomendação, bons indicadores para verificação da fidelidade desses consumidores. Então, impulsionar este desejo é considerada uma tarefa do vendedor, o qual está em contato direto com o cliente.

Os vendedores apresentam diferenciadas orientações que dependem de suas características próprias para serem definidas. De acordo com Lanaj *et al.* (2012, p. 998), a orientação de manutenção está ligada “à estratégia regulamentar que afeta os traços de personalidade sobre o comportamento de trabalho dos indivíduos”. Assim, compreender os traços particulares que identificam os vendedores de orientação de manutenção é necessário para distingui-los, permitindo assinalar suas devidas atividades. Higgins (2002) nota que este tipo de vendedor é motivado a estar envolvido em atividades ligadas à retenção, nas quais as vendas são geradas com foco em clientes existentes. Para tanto, DeCarlo e Lam (2015) identificam o conceito de gestão funil de vendas, em que o comportamento do vendedor busca tornar novos clientes consumidores estabelecidos e mantê-los como existentes para a empresa. O conceito permite considerar que a perspectiva altamente orientada para a manutenção implicará em maior satisfação dos clientes e, portanto, será mais persistente atendendo as necessidades dos consumidores existentes.

Desta forma, a gestão funil de vendas pode ser considerada uma importante proposta de conciliação das orientações de prospecção e manutenção de clientes, o que possibilita identificar o alerta de que os vendedores não podem priorizar apenas a prospecção. Segundo Rosenberg e Czepiel (1984, p. 45) “geralmente, os esforços de manutenção de clientes são negligenciados e isto é uma falha das organizações, tendo em vista que a retenção de clientes merece mais atenção”. Os autores complementam, ainda, apontando dois motivos que tornam a manutenção de clientes primordial. O primeiro é pelo fato de que essa maximiza a eficácia, é possível ter sucesso na construção de um grupo fiel de consumidores em vez de buscar constantemente novos clientes. O segundo motivo refere-se à eficiência, pois estima-se que a média de gasto das empresas é seis vezes maior para obter um novo cliente do que para manter os existentes. Armario e Castro (1999) afirmam que os clientes existentes na organização aumentam o valor do negócio. Desta forma, a dedicação dos vendedores para a manutenção de clientes implica em retornos financeiros consideráveis e reduzem os esforços de suas atividades.

Contudo, os vendedores que apresentam comportamentos de manutenção estão focados naqueles clientes que já pertencem à empresa, são persistentes e maximizam o desempenho de vendas (Rauyruen & Miller, 2007; Buttle, 2009; Reinartz & Kumar, 2003). Seu aspecto regulamentar o torna um processo que pode ser constantemente alimentado e reavaliado. O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características identificadas de cada orientação de vendas, de acordo com o referencial teórico. Nele, é possível verificar as distinções entre a prospecção e a manutenção.

**Quadro 2. Resumo das principais características das orientações de venda**

<b>Orientação de prospecção</b>	<b>Orientação de manutenção</b>
Refere-se à captação de novos clientes (Slater & Narver, 1995).	Procura manter os clientes existentes (Kim & Yoon, 2004).
Envolve processo mais difícil (Reinartz & Kumar, 2003).	É considerado mais fácil (Reinartz & Kumar, 2003).
Exige processo dinâmico e mais acelerado (Blattberg & Deighton, 1996).	Exige planejamento e registros, em que, por meio da compra repetida, é possível verificar preferências (Roberts-Lombard, 2011).
Apresenta foco na promoção (Föster & Higgins, 2005).	Apresenta foco na prevenção (Föster & Higgins, 2005).
Ocorre em períodos de curto prazo, os planos de remuneração são melhores e geralmente acontecem de acordo com as aquisições realizadas (DeCarlo & Lam, 2015).	Ocorre em períodos de longo prazo (DeCarlo & Lam, 2015).
Exige maiores gastos (Rosenberg & Czepiel, 1984; Armario & Castro, 1999).	Exige menores gastos (Rosenberg & Czepiel, 1984; Armario & Castro, 1999).
Implica em maiores riscos (Blattberg & Deighton, 1996).	Os riscos são relativamente menores (Blattberg & Deighton, 1996).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### 3 MODELO TEÓRICO

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto que será examinado por meio de estudo empírico. O modelo busca testar as hipóteses de associação entre os julgamentos de venda e as orientações de venda, bem como seus impactos no desempenho nas vendas. Ademais, propõe-se a verificação do papel mediador dos constructos orientação de prospecção e manutenção na relação entre as formas de comportamento dos vendedores e o desempenho de venda.

As variáveis de controle acrescentadas referem-se às características do vendedor, das empresas e das unidades de negócio. A utilização de variáveis de controle auxilia na correção de eventuais distorções na variância explicada. Preocupando-se com o vendedor, é possível controlar o efeito na variável dependente em relação ao gênero, idade, escolaridade, experiência em vendas e tempo de empresa. As variáveis de controle referentes à empresa examinam o efeito do tamanho, por meio da quantidade de funcionários da filial e a localização, sobre o desempenho das vendas. A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto e na sequência são apresentadas as hipóteses sugeridas a partir da estrutura demonstrada.

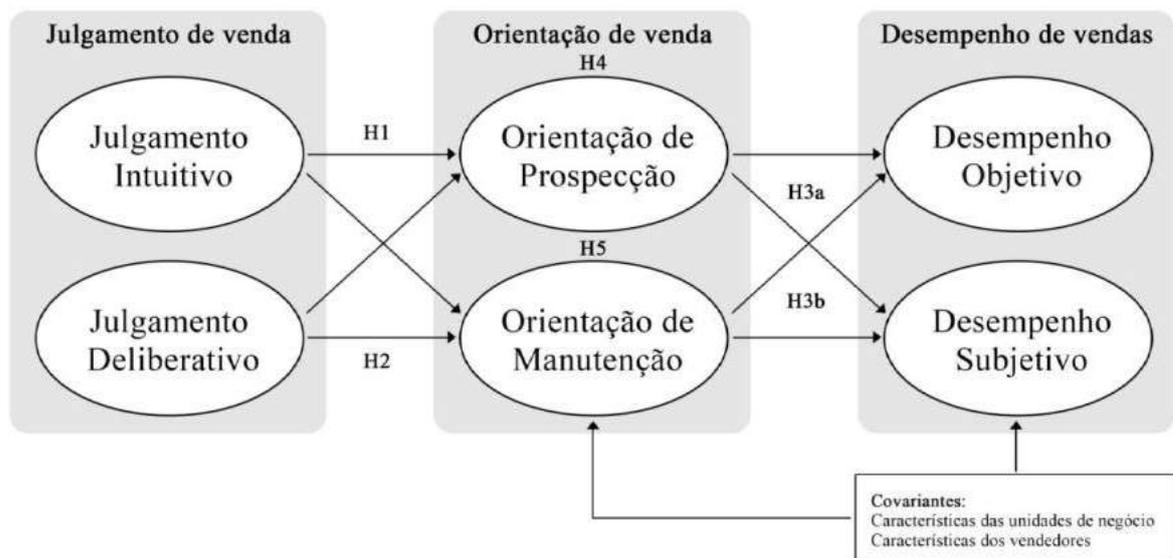


Figura 1. Modelo conceitual dos efeitos diretos e indiretos dos julgamentos de venda no desempenho  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A seção subsequente apresenta a discussão das hipóteses do modelo conceitual proposto. Inicialmente, os efeitos das orientações diretas de comportamento de venda sobre as orientações são destacados. Por conseguinte, o efeito da interação entre a orientação de prospecção e manutenção sobre o desempenho de venda é verificado. Por fim, os efeitos indiretos, nos quais as distintas orientações são visualizadas como constructos mediadores da relação entre os julgamentos e o desempenho são discutidos.

### 3.1 EFEITOS DIRETOS

A primeira hipótese sugere que a relação do julgamento intuitivo com a orientação de prospecção é mais forte do que com a orientação de manutenção. A intuição “independe de tempo e espaço, é sintética, não necessita de explicações ou de provas, nem apresenta relações de causa e efeito” e está presente na tomada de decisões (Vergara, 1993, p. 131). Os vendedores mais intuitivos, que “reconhecem mais facilmente emoções não-verbais, recebem elevados aumentos salariais médios anuais e força de vendas mais alta” (Byron, Terranova & Nowicki, 2007, p. 2600).

O julgamento intuitivo pode interferir na orientação de prospecção de duas maneiras. Primeiro, o sucesso esperado do vendedor orientado para prospecção ocorre em períodos de curto prazo e os planos de remuneração são melhores (DeCarlo & Lam, 2015). Assim como o julgamento intuitivo, a orientação de prospecção também requer atitudes de ações, caracterizando um processo dinâmico e mais acelerado (Blattberg & Deighton, 1996). Segundo, o ato de prospectar clientes é mais complexo, refere-se ao “foco de uma empresa na obtenção de informações sobre os clientes potenciais que podem ser adquiridas informalmente, envolvendo alocação de recursos para obter aqueles com maior valor a longo prazo” (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004, p. 294).

O que se observa é que o interesse pela intuição é crescente à medida que a realidade se torna mais complexa e ambígua, exigindo do vendedor ações rápidas e imediatas na identificação de novos clientes (Muller, Oliveira & Filho, 1993; Blattberg & Deighton, 1996). Assim, as principais características que sustentam a relação entre o julgamento intuitivo e a

orientação de prospecção são o imediatismo, ações rápidas e em períodos curtos, a informalidade para adquirir informações, bem como sua complexidade.

O julgamento intuitivo pode apresentar pouca relação com a orientação de manutenção por alguns motivos. A orientação de manutenção envolve vendedores voltados à prevenção de clientes existentes, realizando tarefas mais previsíveis, não necessitando de julgamentos intuitivos (Higgins, 2002). Manter clientes exige rigoroso controle, informações mais precisas, alocação de recursos para gerenciar os relacionamentos com os clientes existentes com base no seu valor de longo prazo (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004). Desta forma, a intuição está mais associada à prospecção que à manutenção de clientes. Então, propõe-se a seguinte hipótese:

**H1:** O julgamento intuitivo é mais fortemente relacionado com uma orientação de prospecção do que a de manutenção.

A hipótese seguinte sugere que a relação do julgamento deliberativo com a orientação de manutenção é mais forte do que com a orientação de prospecção. O julgamento deliberativo é considerado outra forma de precisão realizado pelos vendedores pela qual é possível obter maior conhecimento dos clientes. O principal mecanismo que estabelece a relação dessa dimensão com a orientação de manutenção é o controle das informações dos clientes. Os vendedores mais deliberativos utilizam recursos e ferramentas de controle das informações que são analisadas previamente, antes da tomada de decisões (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009). A satisfação e manutenção do cliente aumentam ao ponto em que o foco no cliente permite que as empresas o compreendam melhor, criando melhores propostas de valor, aumentando a intenção de recompra (Buttle, 2004). Hall *et al.* (2015) afirmam que os relatórios e os dados são característicos do julgamento deliberativo, os quais exigem informações dos clientes que auxiliarão na identificação de suas preferências. Assim, efetuar o controle das informações dos clientes possibilita realizar o julgamento deliberativo para manter os clientes existentes, tendo em vista que a fidelidade implica na “intenção de recompra e recomendação para outras pessoas” (Kim & Yoon, 2004, p. 64).

O julgamento deliberativo pode apresentar menor impacto na prospecção quando comparado à orientação de manutenção, por meio dos riscos e da criatividade. Na orientação de prospecção, o vendedor procura estratégias relativamente criativas e arriscadas para adquirir novos clientes, como meio de aumentar as vendas (DeCarlo & Lam, 2015). Isso possibilita

invenções, reinvenções e criações de novas ideias e estratégias informais, conforme o contato com o cliente. Os vendedores orientados à prospecção geralmente assumem maiores riscos devido à imprecisão e à dinâmica existente na busca de novos clientes (Blattberg & Deighton, 1996), isto é, não exige tanto rigor e controle quanto a orientação de manutenção.

Assim, sugere-se que o julgamento deliberativo está mais relacionado à manutenção do que à prospecção, pois exige dos vendedores informações e maior tempo para suas análises, as quais serão mais facilmente conquistadas quando os clientes são fixos. Logo, a seguinte hipótese é proposta:

**H2:** O julgamento deliberativo é mais fortemente relacionado com a orientação de manutenção do que a orientação de prospecção.

A terceira hipótese propõe uma relação entre a orientação de prospecção e o desempenho de vendas. A prospecção propõe a busca de novos clientes e à aquisição de novas contas de consumidores (Blattberg & Deighton, 1996), que pode interferir no desempenho de vendas por meio de algumas formas. De acordo com Thorleuchter, Poel e Prinzie (2012, p. 2598), conquistar “novos clientes pode ser mais rentável com base em informações de clientes existentes” e esses podem ser sempre identificados, tendo em vista que poucos dos potenciais clientes tornam-se rentáveis em longo prazo. Isto é, nem sempre é possível confiar no retorno gerado pelos clientes existentes, pois a fidelidade pode não ser duradoura. Assim, é necessário que o vendedor esteja sempre buscando novos clientes. Outro aspecto importante é que os planos de remuneração dos vendedores orientados para prospecção são melhores e acontecem de acordo com as aquisições realizadas, servindo como motivação para desempenharem melhor rendimento nas vendas (Hall *et al.*, 2015).

Jones *et al.* (2005, p. 110) afirmam que conquistar o número “suficiente de aquisição de novos clientes [...] é desafio para o desempenho de vendas”, mas que pode ser garantido por meio da experiência do vendedor e de estratégias para moldar suas perspectivas. Ou seja, o conhecimento adquirido pelo profissional de vendas auxilia na conquista de novos clientes, afetando diretamente o desempenho. Assim, os principais mecanismos que sustentam a associação entre a orientação de prospecção e o desempenho de vendas são: a necessidade de conquistar novos clientes, visto que nem sempre aqueles existentes irão manter relações com a

organização; a motivação dos vendedores por meio de planos de remuneração maiores; e, por fim, a experiência profissional do vendedor. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

**H3a:** A orientação de prospecção possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.

A hipótese seguinte sugere uma relação entre a orientação de manutenção e o desempenho de vendas. Segundo Higgins (2002), aqueles vendedores que apresentam orientação de manutenção procuram realizar atividades relacionadas à retenção de clientes, em que é possível orientar o foco de vendas para os clientes existentes. Rosenberg e Czepiel (1984) sustentam que o custo para manter clientes é menor do que o custo para obter novos clientes, logo, o rendimento de vendas é maior, tendo em vista o custo/benefício que é gerado. Outro mecanismo é referente ao comportamento de compra repetitiva. De acordo com Roberts-Lombard (2011), a frequência com que o cliente efetua a compra possibilita verificar a sua preferência ao decorrer do tempo, assim, a satisfação do cliente aumenta, bem como as vendas.

Segundo Ryals (2005), “a questão importante é a retenção de clientes rentáveis e o seu gerenciamento”. O autor acrescenta que manter clientes possibilita o *upsell*, isto é, vender a mais e adicionar vendas além da intenção de compra inicial. Assim, quando cliente é fixo, o consumo pode ser maior, permitindo o oferecimento de preços mais acessíveis, vendas negociadas, dentre outras possibilidades. Deste modo, pode-se verificar que os mecanismos que sustentam a relação entre a orientação de manutenção e o desempenho de vendas são: o baixo custo que as atividades de manutenção de clientes exigem; o comportamento de compra repetitiva; as vendas que podem ser agregadas na compra. Portanto:

**H3b:** A orientação de manutenção possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.

### 3.2 EFEITOS INDIRETOS DA MEDIAÇÃO

A quarta hipótese pressupõe que a relação entre o julgamento intuitivo e o desempenho de vendas seja mediada pela orientação de prospecção. De acordo com Möller, Oliveira e Filho (1993, p. 90), a intuição “é a faculdade humana capaz de permitir o alcance dos objetivos de eficiência e eficácia, sem a mediação de processos reflexivos ou discursivos”, ou seja, o julgamento intuitivo não necessita de tanto pragmatismo e controle rigoroso de informações, mas de dinamismo, espontaneidade e informalidade. O julgamento intuitivo melhora a eficácia da tomada de decisões e amplifica o desempenho das vendas (Dane & Pratt, 2007). Carter *et al.* (2014, p. 92) defendem que “a prospecção de clientes depende da amplitude de conhecimento, compromisso de trabalho e capacidade de relacionamento dinâmico”. Assim, a informalidade na interação entre o vendedor e o cliente, realizada através do julgamento intuitivo, pode auxiliar na prospecção de novos clientes, maximizando o número de vendas.

Outro mecanismo implica nas mudanças das preferências dos clientes, nas quais as escolhas podem ser alteradas com o tempo. Dessa forma, o julgamento intuitivo é de grande utilidade, pois auxilia a identificar essas mudanças e atender o cliente conforme suas necessidades (DeCarlo & Lam, 2015). De acordo com Blattberg e Deighton (1996, p. 144), “prospectar pode maximizar o desempenho de vendas através da informalidade nas interações”. Assim, conforme os vendedores realizam seus julgamentos de modo intuitivo, a aquisição de novos clientes pode aumentar, o que leva ao maior desempenho nas vendas. Em suma, os mecanismos que sustentam a relação do julgamento intuitivo com a orientação de prospecção e o desempenho de vendas são a informalidade e dinamismo existentes, bem como a capacidade de identificação das mudanças de preferências dos clientes. Logo, sugere-se que:

**H4:** O julgamento intuitivo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de prospecção.

O julgamento deliberativo influencia a orientação de manutenção, impactando no desempenho das vendas, por meio do pensamento analítico que esse tipo de julgamento exige dos vendedores. O pensamento analítico está relacionado às reflexões, observações e raciocínio dos vendedores, que só podem ser realizados por meio de planejamento, organização e coleta de dados (Dane & Pratt, 2007). Vendedores com alta capacidade de realizar julgamentos

deliberativos tendem a se dedicar àqueles clientes que já possuem, para atingir as metas de vendas (Higgins, 2002). O pensamento analítico auxiliará na identificação das preferências dos clientes existentes (Hall *et al.*, 2015). Deste modo, ações direcionadas à manutenção podem buscar a maximização da probabilidade de o cliente realizar futuras compras novamente, aumentar o volume dessas compras e reduzir a chance de comprar de outros fornecedores, maximizando, assim, o desempenho das vendas (Rust & Zeithaml, 1993). Autores enfatizam a relação positiva entre a manutenção de clientes e o desempenho de vendas, os quais têm demonstrado que a lealdade dos consumidores é importante para o sucesso organizacional (Reichheld, 1992; Sheth e Parvatiyar, 1995).

Em resumo, podemos considerar que o ato de julgar é mais trabalhoso, envolve processo mais lento, racional, baseado na lógica e evidência (Dane & Pratt, 2007), e que os indivíduos que realizam esse tipo de julgamento tendem a reter clientes existentes, providenciando formas de mantê-los fixos na empresa (Rust & Zeithaml, 1993). Este alinhamento entre o julgamento deliberativo e a orientação de manutenção poderá implicar no aumento das vendas. Dessa forma, propõe-se a quinta hipótese:

**H5:** O julgamento deliberativo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de manutenção.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, contendo a definição da amostra, método de coleta de dados, procedimento de coleta, definição conceitual e definição dos constructos.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é considerada quantitativa descritiva. Estudos descritivos exigem uma série de informações, análises, registros e interpretação dos fatos e fenômenos da realidade a ser investigada (Barros & Lehfeld, 2007). De acordo com Fonseca (2002), este estudo é caracterizado como pesquisa *survey*, uma vez que se busca obter dados sobre características ou opiniões de pessoas, as quais representam o público-alvo, por meio de um questionário como instrumento de pesquisa. Neste estudo, os respondentes não são identificados, garantindo, assim, o sigilo das informações coletadas. Ainda, procura-se visualizar a situação de um grupo de pessoas em um determinado momento, o que é considerado de corte transversal (Sapsford, 2006).

### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

*Vendedores de calçados.* O foco deste estudo são as organizações de vendas no varejo e a unidade de análise são os vendedores de calçados. A profissão procura “exibir, experimentar e vender calçados diretamente aos consumidores nas lojas, executando todos os trabalhos preparatórios e necessários a este fim”, deste modo, para a pesquisa, é importante a percepção do vendedor, “pois este tem contato comercial diário junto ao consumidor final”, o tornando

essencial na relação entre indústria e público alvo (Pontual, 1951, p. 37). De acordo com Toledo, Neves e Machado (1997), no ambiente do comércio há privilégios de informações, devido ao relacionamento que a venda exige, o que permite obter grande quantidade e variedade de dados passíveis de identificação, como tendências, reações do mercado e da concorrência.

A importância da aplicação da pesquisa em lojas de calçados também se deve a questões econômicas. A situação atual desfavorável do setor calçadista brasileiro foi ocasionada pela “defasagem cambial e a restrição monetária, provocadas pelo Plano Real, pela desvalorização das moedas do Sudeste Asiático e pelo aumento das vendas de calçados chineses ao mercado norte-americano” (Blois & Souza, 2008, p. 37). Desta forma, o cenário para os vendedores de calçados é de competitividade ainda maior e pode requerer maiores esforços, dedicação, experiência e habilidades para realização das vendas.

*Amostra.* Optou-se por aplicar o estudo com vendedores de estabelecimentos comerciais de calçados situados no município de Curitiba, no estado do Paraná. Alguns dados justificam a escolha da amostra, como o fato de que o mercado brasileiro de venda de calçados, apesar da crise, tem aumentado. De acordo com o Relatório Anual do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SINDIFRANCA), a produção de calçados no ano de 2014 foi de aproximadamente 37,1 milhões de pares, representando mais de 2 bilhões de reais. Enquanto as vendas de calçados têm demonstrado crescimento, os vendedores destes produtos também apresentam montante significativo. Segundo os dados do IBGE (2014), a partir da classificação nacional de atividades econômicas quanto à fabricação de calçados, o número de unidades locais é de 5.199 no Brasil, sendo que 81 unidades pertencem ao estado do Paraná. Dessa produção, 283.452 representa o total de pessoas que atendem as atividades do ramo no país, sendo que 3.332 estão especificamente no estado do Paraná. Os dados demonstram a dimensão da produção de calçados em âmbito nacional e estadual, o que permite notar a proporção de vendedores que o ramo necessita para atender ao comércio. Tendo em vista este alto índice de venda de calçados, bem como o a dimensão de vendedores que atendem à demanda, a pesquisa é caracterizada pela técnica de amostragem não probabilística. A amostra dentro deste tipo de amostragem é classificada como conveniência, por tratar de uma técnica não probabilística que busca obter uma amostra de elementos apropriados (Churchill, 1976).

Hair *et al.* (2009, p. 25) sugerem a necessidade de pelo menos “cinco respondentes para cada item de uma escala” proposta, assim, o mínimo de vendedores de calçados requeridos neste estudo é de 95 respondentes, tendo em vista que as escalas da pesquisa possuem 19 itens no total (5 x 19). Assim, optou-se pelo tamanho da amostra de 218 entrevistados satisfazendo a condição proposta.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

O procedimento de busca dos dados se deu com a utilização de questionário como instrumento de coleta (material de acordo com Apêndice A). Este questionário foi aplicado *in loco*, de forma individual, após breve explicação dos objetivos do estudo. O instrumento é determinado pelo fato da possibilidade de erro ser reduzida significativamente quando utilizada (Malhotra, 2012). Antes da coleta, contatou-se os gerentes das lojas para verificar a possibilidade de aplicação do instrumento de pesquisa com os vendedores. Trinta questionários de pré-teste foram aplicados previamente com vendedores de lojas de calçados da cidade de Curitiba. Esta aplicação prévia é recomendável a fim de evitar possíveis falhas ou imprecisões na redação, questões muito complexas, desnecessárias, constrangimentos para o respondente, exaustão, dentre outros fatores. (Gerhardt & Silveira, 2009). Assim, foram feitos os ajustes necessários.

#### 4.4 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

Neste tópico são apresentadas definições dos constructos utilizados na pesquisa. As concepções auxiliam o pesquisador a compreender as definições teóricas que estão sendo empregadas e que servem como base para o modelo teórico sugerido. Por outro lado, a definição operacional elucida o surgimento dos indicadores para cada constructo do modelo, quais estão sendo aplicados, bem como a forma pela qual são operacionalizados a escala e o número de pontos utilizados (Saccol, 2009). Após a operacionalização, os dados são tratados, permitindo suas medições.

As escalas utilizadas foram validadas por estudos anteriores, mas a validação dos dados contou com análise fatorial exploratória e confirmatória. É importante ressaltar que todos os constructos, julgamento de venda, orientação de venda e desempenho de venda, foram coletados junto aos vendedores. As questões são mensuradas por meio de uma escala *Likert* de 10 pontos que varia de “1=Discordo Totalmente” à “10=Concordo Totalmente”.

Este tipo de escala consiste em vários itens que são ponderados para produzir uma medida mais confiável e, ainda, fornece direções sobre a atitude do responde em relação a cada afirmação, sendo ela favorável ou desfavorável (Lavrakas, 2008). Para solucionar problemas de consistência psicométrica, uma opção “está em ancorar os níveis extremos de concordância nos limites numéricos e deixar os demais pontos como níveis intermediários de concordância” e isso pode implicar em “utilizar um número maior de pontos, como 1 a 10 ou 0 a 10, cujos níveis de conhecimento são mais generalizados em países como o Brasil” (Silva & Costa, 2014, p. 5).

O instrumento de pesquisa é composto por vinte e sete questões segmentados em três principais constructos, sendo seis de julgamento de venda, oito de orientação de venda e cinco de desempenho de venda. Além das escalas empregadas, foram adicionadas as variáveis gênero, idade, grau de escolaridade, tempo de trabalho, se o salário é remunerado por comissão, tempo de trabalho, número de funcionários e localização da empresa.

Todos os constructos estão representados no Quadro 3. O constructo julgamento de venda foi dividido em duas variáveis: o julgamento intuitivo e deliberativo, conforme proposto por Pacini e Epstein (1999). Este constructo possui seis itens, sendo que três destes referem-se ao julgamento intuitivo (confiança no senso comum, influência dos sentimentos e interferência das emoções) e o restante dos itens trata do julgamento deliberativo (consulta de informações, análise dos fatos e pensar antes de agir). De acordo com Pacini e Epstein (1999), a intuição é entendida como um modo puramente afetivo.

Nesta pesquisa, o **julgamento intuitivo** é operacionalizado por questões propostas por Betsch (2004) e adaptadas por Locander *et al.* (2014). Por outro lado, **julgamento deliberativo** é entendido com um modo reflexivo com base em cognição (Armor & Taylor, 2003). Este constructo segue a mesma linha de operacionalização que o julgamento intuitivo, demonstrando representatividade por meio de questões sugeridas por Betsch (2004) e adaptadas por Locander *et al.* (2014).

O constructo orientação de venda é formado a partir de duas variáveis, orientação de prospecção e orientação de manutenção (DeCarlo & Lam, 2015). Este constructo é mensurado por oito itens, quatro de orientação de prospecção (conquista de novo cliente, novas perspectivas, tempo em prospecção e satisfação em prospectar) e quatro de orientação de manutenção (tempo em manutenção, relacionamento com clientes atuais, satisfação em manter clientes e preferência em manutenção). O constructo **orientação de prospecção** refere-se aos esforços para atrair novos clientes (Rosenberg & Czepiel, 1984). Deste modo, a operacionalização é realizada a partir de questões adaptadas por DeCarlo *et al.* (2014). Sob

outra perspectiva, o constructo **orientação de manutenção** trata da lealdade dos consumidores em manter suas relações com um particular (Kim & Yoon, 2004), sendo operacionalizada conforme adaptação de DeCarlo *et al.* (2014).

O constructo desempenho de vendas demonstra a concepção dos vendedores quanto ao seu rendimento (Behrman & Perreault, 1982). A mensuração de **desempenho** é realizada com base na escala sugerida no trabalho de Behrman e Perreault (1982). A escala foi adaptada eliminando uma das questões propostas, a qual interroga “Eu possuo facilidade de vender para clientes da minha região”, totalizando cinco questões para este constructo. A exclusão desta questão ocorreu pelo fato de que os entrevistados são vendedores fixos, não atendendo a região, mas a localidade da unidade de negócio.

Geralmente, há dificuldade em se obter parâmetros objetivos de desempenho dos vendedores. Cada loja pode demonstrar distintos critérios de avaliação de desempenho, podendo interferir, assim, na comparação de medidas objetivas, conforme propõe este trabalho. Behrman e Perreault (1982) elucidam que a autoavaliação de desempenho é mais apropriada para assegurar a confiabilidade dos dados, bem como garantir que as informações serão padronizadas, ao utilizar variadas empresas na amostra. Rich *et al.* (1999, p. 52) acrescentam, ainda, que as “medidas subjetivas de desempenho possuem alta validade em mensurar o construto em questão”. Para tanto, optou-se pela autoavaliação do vendedor para mensuração do desempenho de vendas. Em adição, a mensuração do desempenho também contou com a sustentação de dados objetivos através de informações fornecidas pelos gerentes quanto ao número de calçados vendidos por vendedor.

As **variáveis de controle** inseridas no modelo referem-se às características do vendedor e da empresa. O propósito da inserção destas variáveis é buscar consertar possíveis distorções na variância explicada. Quanto ao vendedor, foram inseridas as variáveis gênero, idade, escolaridade, experiência em vendas e tempo de trabalho do vendedor na empresa. Em relação à empresa, foi inserida a variável tamanho da empresa, mensurada a partir da quantidade de funcionários da organização e bairro no tocante à localização. O Quadro 3 apresenta as questões que compõem os constructos.

Quadro 3. Descrição das questões que compõem os constructos

Constructos		Questões
<p>Julgamento de venda</p> <p>Propostas por Betsch (2004) e adaptadas por Locander <i>et al.</i> (2014)</p>	Julgamento intuitivo	Eu prefiro tirar conclusões com base em meus sentimentos, meu conhecimento da natureza humana e minha experiência de vida.
		Meus sentimentos desempenham um papel importante em minhas decisões.
		Eu acredito que faz sentido confiar inteiramente em meus sentimentos para tomar decisões.
	Julgamento Deliberativo	Eu primeiro penso com base em outras informações, antes de tomar decisões.
		Quando tenho um problema, primeiro analiso os fatos e detalhes antes de me decidir.
		Eu penso antes de agir.
<p>Orientação de venda</p> <p>Adaptadas por DeCarlo <i>et al.</i> (2014)</p>	Orientação de Prospecção	Conquistar um novo cliente é a parte mais agradável do trabalho.
		Estou no meu melhor quando eu envolvo uma nova perspectiva que eu nunca conheci antes.
		Prefiro passar a maior parte do meu dia atraindo e conquistando novos clientes.
		A parte mais agradável do trabalho é vender para novos clientes.
	Orientação de Manutenção	Passar o tempo trabalhando com os clientes atuais é a parte mais agradável do trabalho.
		Meus melhores atributos são minhas habilidades de relacionamento com o cliente, em que trabalho para atender os melhores interesses dos meus clientes atuais.
		O mais gratificante é trabalhar com um cliente estabelecido.
		De todas as minhas responsabilidades, prefiro usar minhas habilidades para manter e fazer crescer clientes existentes.
Desempenho de venda	Desempenho	Eu consigo vender produtos com maiores margens de lucro

Sugerida por Behrman e Perreault (1982)		Eu possuo capacidade de gerar uma quantidade alta de dinheiro pelas minhas vendas
		Eu possuo facilidade de vender rapidamente produtos/serviços novos
		Eu tenho capacidade de superar minhas metas de vendas estabelecidas pela empresa
		Eu consigo realizar vendas para grandes clientes (fazer vendas grandes)
Desempenho de venda	Desempenho objetivo	Quantidade de calçados vendidos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de DeCarlo *et al.* (2014) e Locander *et al.* (2014).

#### 4.5 PROCEDIMENTO DO ESTUDO

Inicialmente, realizou-se um pré-teste de questionários com 30 vendedores de lojas de calçados da cidade de Curitiba/PR. Este instrumento de teste é aplicado com o acompanhamento do pesquisador no momento da coleta, com intuito de observar possíveis dúvidas, questionamentos, erros e falhas da ferramenta e, assim, posteriormente, realizar os ajustes necessários, a fim de tornar o material claro e de fácil interpretação. Após esta primeira etapa, aplicou-se 260 questionários, com intuito de atingir o plano de 218 questionários, satisfazendo a condição sugerida por Hair *et al.* (2009) de, no mínimo, cinco respondentes para cada item da escala proposta (5 x 19).

A análise dos dados se deu por meio de testes estatísticos. Os dados obtidos na coleta foram tabulados em planilha eletrônica por meio do software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, com vistas a verificar as respostas ausentes, resultados iguais em todas as questões e desvios das regras básicas de preenchimento. Por conseguinte, substituiu-se os valores ausentes de apenas três questões pela média aritmética das respostas mais próximas referentes aos constructos abordados. Este procedimento pode ser feito e é indicado quando há menos de 10% de valores ausentes (Roth, Switzer & Switzer, 1999; Tsikriktsis, 2005). Desta

forma, havendo ausência de resultados acima desta percentagem, demonstrando grande quantidade de falhas, os dados são ignorados, implicando na busca de nova coleta, com a finalidade de substituir os erros identificados.

Após as correções e ajustes dos dados, iniciou-se o processo de análise dos mesmos. Com intuito de testar a validade e confiabilidade das escalas, utilizou-se os procedimentos de análise fatorial confirmatória, análise fatorial exploratória e teste de *Alfa de Cronbach*. Primeiramente, é realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). De acordo com Tinsley e Brown (2000, p. 442), “nas análises fatoriais exploratórias, não há hipótese de modelo pré-existente. Em vez disso, as relações entre as variáveis são exploradas testando uma série de fatores que explicam a variância compartilhada entre as variáveis”, ou seja, o propósito da AFE é identificar a estrutura fatorial de um conjunto de dados correlacionados.

Em seguida, é adotada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Fox (1983, p. 7) afirma que a “análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística utilizada ao investigar a estrutura de dados multivariados [...] e para testar se uma estrutura hipotética é apropriada para dados multivariados”, isto é, utiliza-se essa análise para identificar o número de fatores comuns e quais variáveis são indicadores das dimensões latentes. Estas técnicas são bem criteriosas e fornecem diversos indicadores sobre a estrutura do conjunto de itens.

O *Alfa de Cronbach* refere-se à média das correlações entre os itens que fazem parte de um questionário, isto é, “fornece uma sub-estimativa da verdadeira fiabilidade da medida” (Maroco & Garcia-Marques, 2013, p. 65). Hair *et al.* (2009) defendem que valores iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável de *Alfa de Cronbach*.

Posteriormente, realizou-se os testes estatísticos descritivos e de frequência para compreensão da amostra, como também a correlação de *Pearson* e análises de regressão. A análise de regressão é realizada para examinar a relação entre os julgamentos e orientações de venda, bem como suas relações com o desempenho de venda. Por conseguinte, o teste das demais hipóteses é realizado por meio da análise da mediação, a qual ocorre a partir da compreensão do processo que relaciona uma variável independente e uma dependente por meio da variável mediadora, que é inserida entre ambas.

## 5 RESULTADOS

O estudo foi aplicado com vendedores de lojas de calçados masculinos e femininos na região central da cidade de Curitiba – Paraná. Para tanto, a coleta de dados foi realizada *in loco* por meio do questionário estruturado conforme Apêndice A. A coleta de dados contou com a participação do pesquisador e apoio dos gerentes das lojas para, assim, verificar a disponibilidade dos vendedores e organizar os horários mais acessíveis para aplicação dos questionários. Isso foi necessário por dois motivos: primeiro, a coleta ocorreu nos meses de outubro e novembro, período considerado intenso devido ao alto fluxo de vendas. Por este motivo, procedeu-se a organização da coleta através do tempo disponível dos vendedores.

Segundo, para coletar os dados objetivos quanto ao número de calçados vendidos por cada vendedor referente ao mês de outubro, exigiu-se o acompanhamento do pesquisador de modo informal e distante. Deste modo, tornou-se possível identificar cada questionário conforme o respectivo respondente e, assim, verificar com o gerente as vendas realizadas pelo vendedor. Optou-se por este método para que os respondentes não se sentissem intimidados em preencher o questionário de pesquisa através da identificação. Não foram fornecidos incentivos para participação do estudo.

### 5.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA

Antes de iniciar o registro dos dados, os questionários foram analisados com intuito de verificar as respostas ausentes, incompletas, repetidas e questões com mais de uma alternativa marcada. Ao todo, foram aplicados 260 instrumentos de pesquisa. Desses questionários, 47 demonstraram algum tipo de falha nas respostas, assim, optou-se por retirar tais instrumentos. Essa situação levou a aplicação de mais 5 questionários, a fim de atingir o plano inicial de 218 questionários. Em seguida, os dados foram organizados em uma planilha eletrônica.

Realizou-se, então, as análises das medidas descritivas das variáveis observáveis, conforme demonstra Apêndice C, em que foram considerados os valores mínimos e máximos,

desvio padrão, variância, média, mediana, moda, assimetria e curtose. Para a preparação dos dados, procederam-se os testes de normalidade univariada. Neste contexto, Field (2013, p. 20) recomenda “analisar os valores de distribuição da variável a partir da assimetria e curtose”.

Os parâmetros adotados foram os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose (Marôco, 2010). Assim, de acordo com Apêndice C, é possível verificar que o valor mais próximo do limite se trata da variável Tempo de Empresa, demonstrando valor de 2,99 para assimetria e 9,62 para curtose, atendendo, assim como as demais questões, a condição de normalidade. Por conseguinte, após a preparação dos dados, os valores das variáveis sociodemográficas foram calculados demonstrando as medidas descritivas e de frequência para compreensão do perfil da amostra. Os resultados são encontrados na Tabela 1.

**Tabela 1: Descrição da amostra**

Características	Percentual (%)
<b>Gênero</b>	
Masculino	34,40
Feminino	65,60
<b>Escolaridade</b>	
Ensino fundamental	4,59
Ensino médio incompleto ou em curso	61,01
Ensino médio completo	18,35
Superior incompleto ou em curso	10,55
Superior completo	5,50
<b>Idade</b>	
Até 20 anos	4,59
De 21 a 30 anos	61,01
De 31 a 40 anos	18,35
De 41 a 50 anos	10,55
Superior a 51 anos	5,50
Nº de calçados vendidos referente ao mês de outubro	107 (46,41/96)*

Experiência em vendas (anos)	8,62 (8,79/3)*
Tempo de empresa (anos)	4,9 (6,47/2)*
Quanto do salário é remunerado por comissão	26,35 (20,87/50)*
Tamanho da empresa (nº de funcionários)	10,35 (7,29/3)*

---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: N= 218. \*Média (Desvio padrão/Moda)

Dentre os 218 vendedores, houve predomínio do gênero feminino, representando 65,60% dos entrevistados. No tocante à escolaridade, 61% dos respondentes da amostra possuem ensino médio incompleto ou em curso, por outro lado, apenas 5,5% possuem ensino superior completo em nível de graduação. Quanto às faixas etárias, nota-se que a maior parte dos entrevistados, 61 % da amostra, está entre a faixa etária de 21 a 30 anos e 18,35% de 31 a 40 anos de idade.

O tempo médio de experiência em vendas é de 8,62 anos, sendo que o mínimo é de menos de 1 ano e o máximo de 35 anos. Em relação ao tempo de trabalho na empresa atual, a média foi de 4,9 anos, em que o mínimo é de menos de 1 ano e o máximo 27 anos.

Tratando da remuneração dos vendedores, pode-se verificar a média de 26,35% do montante do salário que é remunerado por comissão. Sobre o rendimento de venda de calçados no mês de outubro, a média é equivalente à 107 pares de calçados por vendedor, com o mínimo de 26 e máximo de 273 pares vendidos.

De modo geral, o tamanho médio das empresas é de 10 funcionários por loja, tendo em vista que 69 empresas fizeram parte da amostra, demonstrando o mínimo de 1 e máximo 16 respondentes por empresa. Por meio da análise dos coeficientes de variação, observa-se que há uma homogeneidade em relação à escolaridade e gênero, porém, as vendas, a experiência em vendas e o tempo de empresa a amostra se caracterizam como heterogêneas, apresentando consideráveis diferenças e poucas conformidades.

## 5.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS

O primeiro procedimento para análise das variáveis latentes foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE), os resultados encontram-se no Apêndice B. A AFE foi necessária para identificar se as escalas poderiam ser agrupadas de acordo com os constructos determinados no modelo teórico. A mesma também auxiliou no fato de que algumas questões foram adaptadas das escalas originais, o que poderia afetar os resultados da pesquisa.

De início, utilizou-se o teste de esfericidade de Bartlett a fim de verificar se “a matriz de correlação não se identificava como matriz de identidade apontando para não correlação dos dados” (Field, 2013, p. 695). Os resultados demonstraram o valor de zero para o nível de significância, indicando que as variáveis são correlacionadas e que poucos fatores podem satisfazer a explicação da variabilidade dos dados.

Deste modo, tratando da validade das escalas, todas as dimensões demonstraram alta carga fatorial, isto é, valores acima de 0,50 que já são consideradas cargas fatoriais relevantes (Kim & Mueller, 1978). De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2005, p.110), “medidas de adequação da amostra entre 0,50 e 0,60 são insatisfatórios”. Assim, verifica-se que a dimensão de julgamento de venda deliberativo, a qual possui três questões, demonstrou baixo KMO de 0,58 e medida de confiabilidade de *Alfa de Cronbach* de 0,66, pouco abaixo do grau que se esperava de 0,70. Mesmo assim, os resultados foram considerados devido à pouca diferença entre os limites dos níveis mais altos, sendo esse ainda um valor conveniente (Hair *et al.*, 2005).

O processo de adequação da amostra contou com a utilização da variância total explicada e confiabilidade conforme sugerido por Field (2013). A confiabilidade dos *Alfas de Cronbach* e KMO das demais dimensões foram de: julgamento de venda intuitivo ( $\alpha = 0,87$ ; KMO= 0,72), orientação de venda de prospecção ( $\alpha = 0,78$ ; KMO= 0,69), orientação de venda de manutenção ( $\alpha = 0,75$ ; KMO= 0,70) e desempenho de vendas ( $\alpha = 0,82$ ; KMO= 0,76).

Em seguida, após a Análise Fatorial Exploratória, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória, com intuito de validar os resultados encontrados e testar a confiabilidade e validade das escalas por meio do uso da modelagem de equações estruturais. Para tanto, utilizou-se os índices *Qui-Quadrado/Graus de Liberdade* ( $\chi^2/df$ ), *Comparative Fit Index* (CFI);

*Goodness of Fit Index (GFI); Tucker-Lewis Index (TLI) e Root Mean Square of Approximation (RMSEA).*

O primeiro modelo criado encontra-se no Apêndice D. Nele, foram inseridos todos os itens das escalas. Os índices de qualidade de ajustamento não foram aceitáveis neste modelo inicial (Marôco, 2010). As variáveis de controle idade, tempo de vendas e comissão apresentaram cargas fatoriais abaixo do esperado, implicando no teste de um novo modelo que excluía essas variáveis. No entanto, mesmo assim, o modelo não obteve um ajuste adequado, sendo necessário retirar o restante das variáveis de controle, ao passo que se chegou ao modelo apropriado. O Apêndice E demonstra o novo modelo ajustado após modificações.

Nos resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), notou-se que os índices de qualidade de ajustamento foram satisfatórios e todos os indicadores foram significantes. Segundo Byrne (2001), os valores de  $\chi^2/\text{gl}$  (4,39) respondem ao previsto que pode ser de no mínimo 3 e no máximo 5. O RMSEA 0,12 passa um pouco do limite esperado, que pode ser entre 0,00 e 0,10, e os indicadores GFI= 0,80, CFI= 0,78 e TLI= 0,78 apresentaram resultados próximos ao nível limite, que é de 0,90 para esses três índices (Marôco, 2010).

Considerando os resultados satisfatórios dos índices de ajustamento utilizados, procedeu-se a análise para as explicações das variáveis determinadas, bem como suas relações. Assim, foram realizados os testes das hipóteses propostas no modelo teórico por meio da verificação dos coeficientes de regressão entre as variáveis dependentes e independentes.

### 5.3 ANÁLISE DESCRITIVAS, DE FREQUÊNCIA E MATRIZ DE CORRELAÇÃO

As medidas descritivas das variáveis latentes estão na Tabela 2. Analisando a média dos resultados para cada variável, é possível notar que todas as variáveis apresentaram médias acima de seis em uma escala de 0 a 10. A amostra de 218 vendedores apresenta maior nível de julgamento de venda deliberativo ( $M=7,65$ ) do que intuitivo ( $M=6,37$ ), isto é, parece que os vendedores possuem forte propensão a estarem mais seguros de suas decisões com a obtenção de informações concretas antes de agir. Talvez isso se deva ao fato de que nem sempre é possível garantir a venda através do julgamento intuitivo.

Em relação às orientações de venda, percebe-se certa regularidade nas médias, demonstrando pouca diferença de valores, porém apresentando resultado mais forte para manutenção ( $M=7,78$ ) do que para que prospecção ( $M=7,45$ ). Em geral, as quatro dimensões de julgamentos e orientações de venda apresentam elevadas médias e desvios padrão baixos, o que permite inferir a participação dos julgamentos e orientações de venda nas lojas de calçados. Os constructos demonstraram medidas de assimetria ( $sk$ ) e curtose ( $ku$ ) dentro do padrão de normalidade ( $sk < 3$ ;  $ku < 10$ ) (Marôco, 2010).

**Tabela 2: Medidas descritivas dos constructos latentes**

Constructos	Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Julgamentos de venda	Intuitivo	6,37	7	2,64	-0,26	-1,23
	Deliberativo	7,65	8	1,79	-1,06	1,07
Orientação de venda	Prospecção	7,45	8	1,97	-1,8	0,19
	Manutenção	7,78	8	1,65	-1,32	1,9
Desempenho de vendas		7,94	8,4	1,62	-0,98	0,54
Desempenho de vendas (Objetivo)		107	96	46,41	0,89	0,52

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: N=218

Quanto à análise dos resultados, primeiramente, os constructos foram submetidas ao teste de correlação bivariada de *Pearson*, a qual permite identificar a correlação entre os constructos do modelo teórico. A Tabela 3 apresenta os resultados deste teste. Um dos objetivos desta pesquisa é investigar os efeitos diretos dos julgamentos intuitivos e deliberativos nas orientações de prospecção e manutenção.

É possível notar a relação positiva bivariada entre julgamento intuitivo e orientação de prospecção ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ). Dessa forma, quanto mais o vendedor tem a capacidade de fazer avaliações sobre os recursos de estímulo através do acaso, maior será a sua capacidade para prospectar novos clientes. É importante mencionar que a análise de correlação de *Pearson*

apresenta a associação de apenas duas variáveis, não tornando possível inferir se os resultados estão na direção das hipóteses do modelo teórico.

Os resultados demonstram também uma correlação significativa ( $r=0,53$ ;  $p<0,01$ ) entre o julgamento deliberativo e orientação de manutenção, o que pode indicar que quando o vendedor se envolve com maiores processos cognitivos e racionais para tomada de decisões, maior será a sua capacidade para manter clientes.

No entanto, percebe-se que nem todas as quatro dimensões de julgamentos e orientações de venda apresentam relação positiva com o desempenho. As variáveis julgamento intuitivo ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ), orientações de prospecção ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ) e manutenção ( $r=0,34$ ;  $p<0,01$ ) se associam positivamente ao desempenho em vendas, o que sugere que pode haver um caminho para a mediação.

Quanto ao julgamento deliberativo ( $r=0,04$ ), nota-se que a significância na relação com o desempenho é menor. Este valor é superior quando o julgamento deliberativo é associado ao desempenho referente ao número de vendas realizadas no mês de outubro ( $r=0,07$ ). Ao verificar a relação entre a orientação de manutenção com o desempenho de vendas autoavaliativo ( $r=0,36$ ;  $p<0,01$ ) e com o desempenho por meio das vendas realizadas ( $r=0,09$ ), é possível perceber que o vendedor estima um maior rendimento próprio do que aquilo que realmente vende.

Tabela 3: Coeficientes de correlação

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Julgamento intuitivo	1											
2 Julgamento deliberativo	-0,08	1										
3 Orientação de prospecção	0,56**	-0,13	1									
4 Orientação de manutenção	0,10	0,53**	0,13	1								
5 Desempenho em vendas	0,30**	0,04	0,29**	0,34**	1							
6 Desempenho mês de outubro	0,23**	0,07	0,17*	0,09	0,35**	1						
7 Idade	0,08	-0,17*	0,02	0,02	-0,04	0,02	1					
8 Escolaridade	-0,02	0,03	0,01	0,02	0,07	-0,08	-0,15*	1				
9 Experiência em vendas	0,17*	-0,19**	0,12	-0,07	-0,10	0,01	0,82**	-0,02	1			
10 Comissão	-0,26**	0,16 <sup>†</sup>	-0,25**	-0,07	-0,17**	-0,17*	-0,08	0,32**	0,03	1		
11 Tempo de empresa	0,22**	-0,28**	0,19**	-0,13	0,04	0,11	0,59**	-0,21**	0,69**	-0,16*	1	
12 Tamanho da empresa	-0,01	-0,16*	-0,01	-0,15*	-0,12	-0,06	0,11	0,01	0,04	0,05	0,06	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ;  $n = 218$  vendedores

Quanto às variáveis de controle, avaliou-se as suas associações com os constructos de pesquisa. Dentre os coeficientes que se destacam, considera-se a relação positiva entre idade e experiência ( $r=0,82$ ;  $p<0,01$ ), associação entre idade e tempo ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ) e entre experiência e tempo de empresa ( $r=0,69$ ;  $p<0,01$ ). Os resultados indicam que vendedores mais experientes são aqueles que possuem maior idade e estão a mais tempo desempenhando sua função na mesma empresa.

Outro ponto interessante é a relação entre a escolaridade e comissão, o que demonstrou coeficiente positivo de associação ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ), indicando que vendedores que possuem maior escolaridade recebem maiores comissões sobre a venda.

Dentre outros achados que merecem atenção, nota-se que quanto maior o tempo de prática em vendas, maior será a capacidade do vendedor de tomar suas decisões de modo

intuitivo ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ). No entanto, a associação entre experiência e julgamento deliberativo é negativa ( $r= -0,19$ ;  $p < 0,05$ ), o que pode sugerir que vendedores com menor experiência em vendas tendem a tomar decisões com maior convicção por meio dos dados e registros de vendas da empresa.

Este resultado é coerente com a pesquisa de Hall *et al.* (2015), apontando que as experiências vividas afetam o julgamento intuitivo do vendedor, tendo em vista que a intuição envolve o lado emocional e acontece de forma holística e associativa, pois recorre a situações já vividas que sustentam as decisões tomadas.

## 5.4 TESTE DAS HIPÓTESES

### 5.4.1 Efeitos diretos

Para análise das hipóteses dos efeitos diretos do modelo teórico, procederam-se os testes de regressão, cujos resultados são demonstrados na Tabela 4. A primeira hipótese sugere que o julgamento intuitivo é mais fortemente relacionado com uma orientação de prospecção do que a de manutenção. Ou seja, o vendedor que possui um perfil de venda mais espontâneo e age diante das impressões que identifica no cliente pode apresentar maior tendência para prospectar clientes do que para mantê-los. Este pressuposto se dá em virtude de que as características que definem os perfis de julgamento intuitivo e de orientação de prospecção demonstram algumas semelhanças como o imediatismo e a informalidade no processo de vendas (Blattberg & Deighton, 1996; DeCarlo & Lam, 2015; Muller, *et al.*, 1993; Reinartz *et al.*, 2004).

A partir dos resultados, nota-se que tanto as associações entre o julgamento intuitivo e orientação de prospecção ( $\gamma= 0,36$   $p<0,01$ ) como também entre o julgamento intuitivo e manutenção ( $\gamma= 0,09$   $p<0,03$ ) são significativas e positivas. Como a hipótese sugere a comparação entre os coeficientes, verifica-se que o perfil voltado para o julgamento intuitivo demonstra maior magnitude com a prospecção do que a manutenção de clientes, suportando, assim, a H1.

Tabela 4: Coeficiente de Regressão Linear dos efeitos diretos

Hipótese	Relações	$\gamma$	S.E.	C.R.	Sig.	Resultado
H1	Julg. Intuitivo → Ori. Prospecção	0,36	0,05	6,24	0,00	Suportada
	Julg. Intuitivo → Ori. Manutenção	0,09	0,04	2,11	0,03	
H2	Julg. Deliberat. → Ori. Manutenção	0,40	0,70	5,43	0,00	Suportada
	Julg. Deliberat. → Ori. Prospecção	-0,18	0,05	-3,34	0,00	
H3a	Ori. Prospecção → Desempenho	0,33	0,08	3,81	0,00	Suportada
	Ori. Prospecção → Desemp. Objet.	4,56	2,37	1,92	0,05	
H3b	Ori. Manutenção → Desempenho	0,34	0,09	3,60	0,00	Suportada
	Ori. Manutenção → Desemp. Objet.	1,61	0,09	0,63	0,52	

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: Beta ( $\gamma$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. S.E. = Erro Padronizado. C.R.=Razão Crítica. Sig.= Significância.

A segunda hipótese propõe que o julgamento deliberativo é mais fortemente relacionado com a orientação de manutenção do que a orientação de prospecção. Isto é, o vendedor que toma suas decisões com base em dados concretos para sustentar suas ações tende a focar seus esforços mais para manter clientes do que prospectá-los. Para tanto, considera-se que o perfil de um vendedor de julgamento deliberativo necessita de maiores informações e maior período de tempo para que possa analisá-las e, assim, tomar suas decisões. Essa situação é mais oportuna quando os clientes são fixos, devido ao fato de que já se possui um histórico de vendas que serve como dados de suporte (Hall *et al.*, 2015; Kim & Yoon, 2004; Homburg *et al.*, 2009).

Desta forma, observa-se que o coeficiente de regressão da relação entre o julgamento deliberativo e a orientação de manutenção é significativo e positivo ( $\gamma= 0,40$   $p<0,01$ ). Por outro lado, o efeito do julgamento deliberativo na orientação de prospecção é negativo ( $\gamma= -0,18$   $p<0,01$ ). Comparando os coeficientes, os resultados sustentam a H2 apresentando relação mais forte do julgamento deliberativo com a manutenção do que com a prospecção.

A H3a considera que a orientação de prospecção possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas. Isto porque a empresa tem a necessidade de conquistar novos clientes para aumentar suas vendas e garantir lucros, além de motivar os vendedores por meio de planos de remuneração (Jones *et al.*, 2005; DeCarlo & Lam, 2015; Thorleuchter *et al.*, 2012). Neste caso, tem-se dois coeficientes de regressão.

O primeiro é referente ao desempenho subjetivo, avaliado pelo próprio vendedor, o que apresenta efeito significativo e positivo na relação ( $\gamma = 0,33$   $p < 0,01$ ). O segundo coeficiente trata-se do desempenho objetivo. Nota-se que o valor para esta associação é ainda maior e mais significativo ( $\gamma = 4,56$   $p < 0,01$ ). Assim, os resultados sustentam o estudo de DeCarlo e Lam (2015), o qual propõe que a prospecção de clientes compreende uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

Quanto à H3b, esta sugere que a orientação de manutenção possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas. Tal relação pode ocorrer devido ao baixo custo necessário para realizar as atividades de manter clientes, que é considerado relativamente menor que os custos para prospecção.

A confiança que é adquirida na orientação de manutenção no processo de relacionamento com o cliente também colabora na conquista de bons resultados (Buttle, 2009; DeCarlo & Lam, 2015; Roberts-Lombard, 2011; Rosenberg & Czepiel, 1984). Para tanto, a associação entre a orientação de manutenção e o desempenho de vendas demonstrou coeficiente de regressão positivo e significativo ( $\gamma = 0,34$   $p < 0,01$ ). Todavia, quando a orientação foi relacionada com o desempenho objetivo, o efeito se mostrou positivo, porém não significativo ( $\gamma = 1,61$   $p < 0,52$ ). Logo, a H3b é considerada parcialmente suportada.

#### 5.4.2 Efeitos indiretos

Estudos já realizados comprovam a relação entre o julgamento intuitivo e o desempenho de vendas. Como exemplo, tem-se o trabalho de Dane e Pratt (2007), que demonstra que o julgamento pode tornar as decisões mais eficazes e assim gerar melhores resultados. Soma-se a isto o fato de que, conforme demonstra a H3a, a orientação de prospecção apresenta forte associação com o desempenho, o que também é sustentado por trabalhos anteriores (DeCarlo & Lam, 2015). Deste modo, considera-se que o julgamento intuitivo pode auxiliar na prospecção de novos clientes, maximizando o número de vendas.

Ainda nesta mesma linha de considerações, a H4 sugere que o julgamento intuitivo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de prospecção. Para tanto, considera-se que o dinamismo existente no relacionamento entre o vendedor e o cliente, bem como as mudanças de suas preferências, levam este perfil de vendedor à procura por novos clientes e ao anseio de atingir as metas.

A Tabela 5 apresenta os resultados dos efeitos indiretos. Para realização dessas análises da mediação, utilizou-se o método *bootstrap* de Preacher e Hayes (2004) no PROCESS. Este método fornece estimativas de parâmetros, bem como desvios-padrão, intervalos de confiança e a distribuição empírica das estimativas (Efron & Tibishirani, 1993). Os testes podem ser conferidos na íntegra consultando-se o Apêndice F quanto ao desempenho subjetivo e o Apêndice G para o desempenho objetivo.

O efeito indireto identificado, através de um intervalo de confiança de 95% de *bootstrap*, entre o julgamento intuitivo e o desempenho de vendas mediado pela orientação de prospecção, é não significativo e positivo ( $\beta=0,03$ ;  $p<0,05$ ), apresentando nível inferior para o intervalo de confiança de -0,02 e superior de 0,09.

Analisando o efeito indireto sobre o desempenho de vendas objetivo, nota-se que impacto da mediação teve um coeficiente total considerável ( $\beta= 0,58$ ;  $p<0,001$ ;  $CI_{\text{Inferior/superior}} = -0,90/2,11$ ). No entanto, os efeitos são considerados significativos quando os intervalos de confiança não são menores ou iguais a zero (Hayes, 2012). Assim, verifica-se que, apesar dos efeitos serem representativos, os intervalos de confiança de ambos os desempenhos são negativos, não significantes, rejeitando a H4.

Tabela 5: **Efeitos indiretos**

Relações indiretas	Orientação de prospecção				Orientação de manutenção				Resultado
	Efeito	S.E.	LLCI	ULCI	Efeito	S.E.	LLCI	ULCI	
Julgamento intuitivo → Desempenho	0,03	0,03	-0,02	0,09					N.S.
Julgamento intuitivo → Desempenho objet.	0,58	0,76	-0,90	2,11					N.S.
Julgamento deliberativo → Desempenho					0,25	0,04	0,18	0,33	S.
Julgamento deliberativo → Desempenho objet.					0,70	1,16	-1,42	3,12	N.S.

Fonte: Pesquisa de campo.

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

A quinta hipótese propõe que o julgamento deliberativo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de manutenção. Isso se dá por meio do pensamento analítico que os vendedores de perfil de julgamento deliberativo se apropriam,

como auxílio na identificação das preferências dos clientes existentes para mantê-los fixos e, assim, obter melhor rendimento (Hall *et al.*, 2015; Rust & Zeithaml, 1993). Neste contexto, ao observar os resultados de efeitos indiretos, verifica-se um impacto positivo e significativo do julgamento deliberativo sobre o desempenho de vendas por meio da orientação de manutenção ( $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ;  $CI_{\text{Inferior/superior}} = 0,18/0,33$ ).

O efeito da mediação é ainda maior quando analisado sobre o desempenho objetivo ( $\beta = 0,70$ ;  $p < 0,001$ ;  $CI_{\text{Inferior/superior}} = -1,42/3,12$ ), porém, o intervalo de confiança inferior é negativo. Contudo, a H5 foi suportada quando para o desempenho subjetivo e rejeitada para o desempenho objetivo.

#### 5.4.3 Análise adicional do efeito mediador através da ambidestria

Com intuito de contribuir para compreensão dos resultados, optou-se por incluir uma análise adicional com propósito de investigar o efeito indireto dos julgamentos de venda no desempenho, mediado pela ambidestria (orientação de manutenção x orientação de prospecção).

Apesar de não constar no modelo teórico, essa análise é condizente com a pesquisa de DeCarlo e Lam (2015) os quais defendem o conceito da gestão funil de vendas que ocorre quando o vendedor pode buscar cada vez mais novos clientes e torná-los fixos na empresa, na tentativa de conciliar a orientação de prospecção com a orientação de manutenção. A partir desta concepção da gestão funil, propõe-se a análise da mediação entre os julgamentos de vendas e o desempenho através do comportamento ambidestro das orientações de manutenção e prospecção.

Os resultados finais podem ser observados na Tabela 6 e verificados os testes na íntegra no Apêndice J, na relação do julgamento intuitivo com desempenho subjetivo e Apêndice K com desempenho objetivo. Ainda, encontra-se os resultados no Apêndice L na relação do julgamento deliberativo com desempenho subjetivo e Apêndice M com desempenho objetivo.

Tabela 6: **Efeitos indiretos da mediação por meio da ambidestria**

Variáveis	Ambidestria (Ori. Manutenção x Ori. Prospecção)				Resultado
	Efeito	S.E.	LLCI	ULCI	
	Julgamento intuitivo → Desempenho	0,06	0,02	0,02	
Julgamento intuitivo → Desempenho objet.	0,38	0,57	-0,79	1,42	N.S.
Julgamento deliberativo → Desempenho	0,08	0,02	0,04	0,13	S.
Julgamento deliberativo → Desempenho objet.	0,96	0,59	-0,04	2,31	N.S.

Fonte: Pesquisa de campo.

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

Por meio dos resultados dos efeitos indiretos, é possível notar que há um impacto positivo e significativo entre o julgamento intuitivo e o desempenho por meio da ambidestria das orientações de manutenção e prospecção ( $\beta=0,06$ ;  $p<0,07$ ;  $CI_{\text{Inferior/superior}} = 0,02/0,11$ ). Pode-se verificar que nesta associação o efeito é maior quando comparado com a mediação apenas do constructo orientação de manutenção. Assim, vendedores com maior propensão ao julgamento intuitivo podem ser mais eficazes quando conseguem conciliar a orientação de manutenção e prospecção simultaneamente. Referindo-se a associação entre o julgamento intuitivo e o desempenho objetivo o efeito é não significativo e positivo ( $\beta= 0,38$ ;  $p<0,001$ ) devido valor negativo do intervalo de confiança ( $CI_{\text{Inferior/superior}} = -0,79/1,42$ ), rejeitando esta proposta da mediação.

O julgamento deliberativo afeta positivamente o desempenho subjetivo por meio da ambidestria ( $\beta=0,08$ ;  $p<0,07$ ;  $CI_{\text{Inferior/superior}} = 0,04/0,13$ ). Por outro lado, a relação com o desempenho objetivo apresenta efeito não significativo e positivo ( $\beta=0,96$ ;  $p<0,001$ ,  $CI_{\text{Inferior/superior}} = -0,04/2,31$ ), não suportando a possibilidade da mediação através da ambidestria utilizando os dados objetivos. Nesse cenário, nota-se a diferença acentuada no desempenho, indicando que os vendedores que apresentam perfil de julgamento deliberativo podem ser mais eficazes quando estão focados em atividades de manutenção apenas do que quando buscam abranger ambas ocupações de manutenção e prospecção simultaneamente.

## 6 CONCLUSÕES

Com base nos resultados encontrados neste estudo, é possível sugerir implicações teóricas e práticas referentes aos julgamentos e orientações de vendas e o desempenho dos vendedores.

### 6.1 CONSIDERAÇÃO TEÓRICA

As teorias de julgamentos e orientações de venda proporcionaram base para elaboração do modelo apresentado nesta pesquisa. O conceito de julgamentos de venda é proposto por Hall *et al.* (2015) e das orientações de venda por DeCarlo e Lam (2015). Poucos pesquisadores se dedicaram a compreender os julgamentos e orientações de venda (Locander *et al.*, 2014; Hall *et al.*, 2015; DeCarlo e Lam, 2015; Arnold, Fang e Palmatier, 2011). O presente estudo contribui para o avanço das teorias de julgamentos e orientações de venda de diversas formas, tendo em vista o objetivo de analisar a influência dos julgamentos intuitivos e deliberativos sobre as orientações de prospecção e manutenção de clientes, as quais impactam o desempenho de venda. Nesta seção é apresentada estas contribuições.

Primeiramente, a teoria dos julgamentos de venda é defendida por Hall *et al.* (2015), os quais sugerem a existência de duas formas de julgamento, intuitivo e deliberativo, que são realizadas no processo de tomada de decisões. Ambady (2010) esclarece a importância do julgamento intuitivo para interações sociais e interpessoais eficazes, pois, assim, os indivíduos podem formar impressões válidas a partir de breves observações. A hipótese de que o julgamento intuitivo é mais fortemente relacionado a uma orientação de prospecção do que a de manutenção foi suportada. Neste estudo, foi possível perceber que os vendedores que apresentam o perfil de julgamento intuitivo conseguem utilizar técnicas de busca de novos clientes e efetivar a venda. Diante disso, vendedores com capacidade de realizar interações espontâneas e construir relacionamentos de modo rápido e prático podem obter facilidade de

conquistar novos clientes e compreender de modo imediato o que é necessário para solucionar as necessidades, impor sugestões e realizar a venda (Dane & Pratt, 2007). Vendedores com capacidade de julgamento intuitivo apresentam menor propensão em manter clientes, pois tendem a realizar atividades mais previsíveis (Higgins, 2002). A ideia subjacente na relação julgamento intuitivo – orientação de prospecção – está atrelada ao pressuposto de que se o vendedor possui um perfil mais agitado e age através de instintos, ele poderá estar mais propenso a investir seus esforços na busca de novos clientes.

Em segundo lugar, a teoria do julgamento deliberativo aponta que os vendedores que realizam esse tipo de julgamento são mais racionais e cognitivos, utilizando-se de informações relevantes e concretas para tomada de decisões (Hall *et al.*, 2015). A hipótese de que o julgamento deliberativo é mais fortemente relacionado com a orientação de manutenção do que a orientação de prospecção foi suportada. Especificamente, os resultados demonstraram que vendedores que são mais sistemáticos em suas decisões, bem como necessitam de um suporte ou algo que lhes transmita segurança para agir, apresentam maior propensão a manter os clientes fixos. Quando este perfil de vendedor de julgamento deliberativo busca prospectar novos clientes, o seu rendimento tende a ser menor. Este achado é semelhante à consideração de Kim e Yoon (2004), os quais defendem que o vendedor que procura efetuar o controle das informações dos clientes e as consultas para tomar suas decisões tende a focar seus esforços na fidelidade dos clientes, pois, assim, pode haver intenção de recompra e recomendações para outras pessoas.

Terceiro, a teoria das orientações de venda é apresentada por DeCarlo e Lam (2015), a qual estabelece dois tipos de orientações, de prospecção e manutenção. A teoria de orientação de prospecção assinala a busca e a negociação de um cliente potencial (Zeller, 2006). Este trabalho confirma o estudo de que vendedores com essa orientação estão sujeitos a utilizar estratégias e habilidades para conquistar novos clientes, levando a um desempenho superior nas vendas (DeCarlo & Lam, 2015). Vendedores de orientação de prospecção são motivados por planos de remuneração conforme “crescimento da receita de vendas e número de novos clientes fechados durante o mês” (DeCarlo & Lam, 2015, p. 8). Este resultado está de acordo com a ideia de Jones *et al.* (2005), que defendem que a aquisição de novos clientes pode ser garantida quando o vendedor utiliza as estratégias adequadas, o que pode assegurar o sucesso nas vendas. É interessante notar, por meio dos achados, que os coeficientes foram positivos e significativos tanto para os dados subjetivos quanto para os objetivos, nesta relação orientação de prospecção – desempenho de vendas –, o que sugere maior suporte para a hipótese.

Quarto, a teoria da orientação de manutenção defende o foco dos vendedores em manter os clientes fixos na empresa (Kim e Yoon, 2004). A H3 sugere que a orientação de manutenção possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas. Estudo semelhante foi realizado por DeCarlo e Lam (2015), os quais identificaram que, ao vendedor atender as necessidades dos clientes existentes e buscar sempre garantir a sua satisfação, o seu rendimento nas vendas é maior. Buttle (2009) considera que focar em clientes existentes pode fornecer maior segurança nas vendas, ao ponto que a confiança se torna maior, impedindo a quebra do relacionamento. Os achados deste estudo corroboram com esta hipótese, afirmando que o vendedor pode se dedicar aos clientes existentes e realizar atividades que busquem mantê-los fixos. Os resultados da associação entre orientação de prospecção e desempenho de vendas foram positivos e significativos quanto aos dados subjetivos. Entretanto, referindo-se ao efeito gerado a partir dos dados objetivos, a hipótese foi rejeitada. Este resultado pode ser investigado no futuro, tendo em vista que contraria as expectativas deste trabalho.

Uma justificativa possível para este achado é que manter clientes exige grande esforço de controle de dados, de informações precisas de alocação de recursos para o gerenciamento dos relacionamentos, o que nem sempre é possível garantir pelo vendedor (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004). Deste modo, como manter clientes exige esse controle rigoroso de informações, é possível acreditar que os vendedores não cumpram as diretrizes com tanto afinco, ora por serem impossibilitados pelo sistema de controle aderido pela empresa, ou até mesmo por não desempenharem a atividade corretamente.

Quinto, este trabalho contribui com a teoria das orientações de venda ao explorar a sua capacidade mediadora. A quinta consideração teórica aponta que o julgamento intuitivo necessita de dinamismo e espontaneidade no relacionamento (Möller, Oliveira e Filho, 1993), o que pode ser conquistado por meio da informalidade gerada pelas atividades para prospectar clientes (Dane & Pratt, 2007), maximizando, assim, o número de vendas (Reinartz, Krafft e Hoyer, 2004). Como mencionado anteriormente, DeCarlo e Lam (2015) já haviam testado os efeitos diretos das orientações de venda no desempenho, no entanto, não foram encontrados trabalhos explorando sua capacidade mediadora. Assim, a quinta hipótese sugere que o julgamento intuitivo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de prospecção. Ao se deparar com os resultados identificados neste estudo, nota-se que a hipótese não foi suportada, tanto para os dados subjetivos como objetivos. Temos que os constructos julgamento intuitivo e orientação de prospecção reagem melhor quando estão relacionados diretamente com o desempenho de vendas e quando a prospecção é sujeita a mediação, o efeito é reduzido. Este resultado contraria as perspectivas deste trabalho, mas a

justificativa possível que pode explicá-lo é a dificuldade que a intuição possui para realizar confirmações sobre os clientes sem bases concretas, assim, o ato de prospectar nem sempre é garantido, impactando no desempenho das vendas (Ambady, 2010).

Sexto, outra contribuição à teoria das orientações de venda é a investigação da mediação da orientação de manutenção. A consideração teórica é de que o julgamento deliberativo é mais trabalhoso e racional (Dane & Pratt, 2007), e que este perfil de vendedor tende a reter clientes existentes e mantê-los fixos, o que leva ao aumento das vendas (Rust & Zeithaml, 1993). Para tanto, a última hipótese foi suportada, sugerindo que o julgamento deliberativo possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela orientação de manutenção. A concepção subjacente na relação entre julgamento deliberativo e o desempenho de venda mediada pela orientação de manutenção está atrelada ao argumento de que o vendedor que é mais sistemático, que busca uma margem de segurança para tomar suas decisões, tende a realizar julgamentos mais precisos, gerando um bom rendimento nas vendas. Este vendedor quando foca seus esforços na manutenção de clientes conquista melhores resultados. É importante considerar que este achado foi positivo e significativo quanto aos dados subjetivos. Com relação aos resultados objetivos, a associação não é suportada, posto que, mesmo que o efeito tenha sido significativo, o intervalo de confiança não é adequado. Isso sugere que este alinhamento entre o julgamento deliberativo e o desempenho de venda nem sempre é conveniente quando intermediado pela orientação de manutenção.

Sétimo, apesar de não constar com a argumentação sugerida no modelo teórico, a análise adicional demonstrou que a ambidestria entre a orientação de manutenção e prospecção pode mediar a associação entre os julgamentos de venda e o desempenho. Para tanto, este trabalho contribui com a teoria gestão funil defendida por DeCarlo e Lam (2015). Tal teoria aponta “o comportamento do vendedor para direcionar suas perspectivas em conjunto na busca e manutenção de clientes” (DeCarlo e Lam, 2015, p. 7). Os autores acrescentam ainda que, à medida que a orientação de manutenção é desenvolvida, espera-se que os vendedores deem prioridade à prospecção de novos clientes, a fim de extrair resultados subsequentes. Para tanto, os achados para os dados subjetivos foram suportados. Ingram *et al.* (2013) defendem este argumento e afirmam que a força de vendas para empresas B2B pode estar direcionada para busca de potenciais clientes e manutenção de clientes existentes. Assim, é necessário buscar manter o equilíbrio entre ambas as atividades. Porém, os resultados foram favoráveis apenas para os dados subjetivos. Quanto à análise dos dados objetivos, o achado não foi suportado. Neste aspecto, podemos identificar uma problemática existente no varejo de calçados. Os resultados podem indicar que os vendedores acreditam na necessidade de manter equilíbrio

entre ambas as atividades, de manutenção e prospecção, porém não vivenciam essa realidade na prática, dedicando-se a tarefas de apenas uma das orientações. Finalmente, Blattberg e Deighton (1996) já haviam identificado esta dificuldade afirmando que, para conciliar ambas as atividades, é necessário obter uma visão abrangente de vendas, que englobe todos os aspectos que cada orientação exige, o que dificilmente é reconhecido e efetuado pelos vendedores.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo podem ser utilizados por gerentes de vendas e empresários, conforme é apresentado a seguir. Primeiramente, uma das aplicabilidades dos achados reside na contratação dos vendedores. A partir da informação de que os julgamentos e orientações de vendas aumentam o desempenho, pode-se buscar essas características no processo de contratação. Esta premissa pode ser feita por meio de um questionário elaborado a partir da expectativa existente de vendedores que possuam determinadas habilidades. As escalas sugeridas neste estudo podem ser respondidas pelos candidatos à vaga no processo de seleção.

Outra sugestão é a interação entre o gerente e o vendedor no momento da entrevista, direcionando o assunto às formas de venda as quais se sente mais confortável a realizar, assim, torna-se possível analisar as informações transmitidas, permitindo identificar sua orientação e perfil e se este se adequa ao esperado pela empresa. Este reconhecimento se faz necessário tanto para a contratação como para a motivação para melhorar o desempenho nas vendas. Por exemplo, para empresas de varejo, como lojas de calçados é preferível a contratação de vendedores com perfil de julgamento deliberativo, pois considera-se que os mesmos tendem a focar na manutenção de clientes por meio de dados e informações de compras já realizadas anteriormente. Isso se deve ao fato de que a aquisição de calçados é realizada com maior frequência, o que permite a coleta dessas informações e obter maior relacionamento com os clientes.

Em segundo lugar, outra aplicabilidade deste trabalho é para o treinamento dos vendedores. Apesar da possibilidade de envolver altos investimentos, o retorno pode ser compensador por meio do relacionamento com os clientes e melhores resultados de desempenho. Uma das finalidades do treinamento de vendas é instruir os vendedores quanto às

habilidades que podem aprimorar suas capacidades de construir bons relacionamentos. Instruções sobre os julgamentos de venda podem auxiliar na conquista dessas capacidades e ajudar os vendedores a identificar as necessidades dos clientes.

Os treinamentos podem corroborar com as estratégias de adequação da equipe de vendas, isto é, direcionar o comportamento dos vendedores à proposta da empresa, a fim de que esteja em harmonia. Assim, evita-se o transtorno de eliminar membros da equipe, mas passa-se por um processo de enquadramento. Deste modo, os resultados demonstram quais combinações são mais recomendadas para o contexto de vendas vivenciado. Por exemplo, no ambiente de venda de calçados ao verificar que existem vendedores de julgamento deliberativo, pode-se elaborar planos e métodos de ajustes para que seus esforços sejam dedicados a atividades de prospecção de novos clientes, devido à dinamicidade do mercado. As habilidades de manter e prospectar clientes também podem ser treinadas por meio da observação de outros vendedores com maior experiência. A gerência pode encaminhar os vendedores mais recentes na empresa para conduzir os mais experientes no processo de venda, ao ponto em que possam observar seu comportamento e aprender as técnicas adequadas.

Por fim, mesmo tendo verificado a existência de diferentes perfis de vendedores, bem como a relevância de cada comportamento para determinados ambientes, os resultados também demonstram a importância de promover a conciliação das orientações de prospecção e manutenção. Defende-se a teoria da gestão funil de vendas, na qual é preciso prospectar clientes e mantê-los fixos. Para tanto, o esforço para combinação pode ser ainda maior, o que exige mais dos vendedores quanto a suas habilidades. Dessa forma, propõe-se, além do treinamento de adequação, o preparo no conhecimento dos produtos e serviços que vendem, treinamentos que priorizem técnicas de interação e relacionamento, compreensão e atitude diante das informações, bem como o alinhamento de acordo com propostas da empresa.

### 6.3 LIMITAÇÕES

Quanto às limitações do estudo, a primeira é referente à medição dos constructos da pesquisa, em que os respondentes se autoavaliaram. Mesmo sendo esta prática recorrente

(Behrman & Perreault, 1982; Rich *et al.*, 1999), os participantes podem se autoavaliar de modo diferente de um avaliador externo, como os gerentes, por exemplo. Assim, a coleta de dados junto aos vendedores apenas pode ser complementada por outros meios. A autoavaliação pode gerar vieses, sendo interessante a coleta junto aos gerentes, proporcionando maior assertividade nas análises.

Outra limitação é referente à medição do desempenho quanto ao número de calçados vendidos por vendedor. Estes dados foram providenciados pelos gerentes das lojas, no entanto, não se sabe ao certo o quanto tais informações são precisas e apresentam a realidade das vendas. Os gerentes encaminharam prontamente as informações necessárias onde a forma de apresentação foi através do número preciso dos dados de vendas. Maiores detalhes quanto a estes valores não foram possíveis de serem adquiridos.

Quanto aos constructos julgamentos de venda intuitivo e deliberativo, optou-se por seguir as questões sugeridas por Betsch (2004) e adaptadas por Locander *et al.* (2014). A limitação é de que estas dimensões foram tratadas em conjunto e não separadas, conforme analisam outros estudos (Bolte & Goschke, 2008; Ambady, 2010; Dane & Pratt, 2007; Piris & Guibert, 2015; Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009), o que poderia implicar em maior especificação nos resultados. Ou seja, o instrumento de coleta de dados abrangeu os julgamentos intuitivos e deliberativos de modo unificado, em apenas um bloco, separados do restante dos constructos. A análise conjunta pode resultar em vieses permitindo que o indivíduo responda aquilo que lhe convém e não a sua realidade.

Outro aspecto relacionado aos constructos julgamentos de venda intuitivo e deliberativo é que estes fazem parte da relação do ambiente interno (vendedores) com o externo (clientes). Arnold, Fang e Palmatier (2011) destacam a importância do âmbito interno das organizações quanto aos julgamentos de vendas para moldar a cultura e as políticas de supervisão de gestão. Pelo fato da amostra tratar do contexto de vendas de calçados, o estudo foi direcionado apenas aos vendedores. Desta forma, outra limitação identificada é que o trabalho atende apenas a um nível de estudo, o que não permite obter uma análise geral do contexto cultural da empresa, tendo em vista que as ações dos vendedores podem ser influenciadas pelo ambiente interno.

Em relação aos constructos de orientações de venda de prospecção e manutenção, os mesmos foram operacionalizados por meio de questões adaptadas por DeCarlo *et al.* (2014). Arnold, Fang e Palmatier (2011) também sugerem escalas validadas de medição para as orientações de venda, o que pode auxiliar ou complementar a escala de DeCarlo *et al.* (2014). Assim, torna-se possível aprimorar a investigação e obter informações mais assertivas dos vendedores quanto à orientação a qual estão direcionados.

Por fim, quanto ao modelo teórico, uma limitação é referente as covariáveis, as quais não puderam ser utilizadas, pois quando eram inseridas, o modelo não obtinha um ajuste adequado. Isto pode implicar na realização de novos testes, a fim de encontrar um modelo com ajuste adequado através da inclusão das covariáveis das características das unidades de negócio e dos vendedores.

#### 6.4 PESQUISAS FUTURAS

Inicialmente, pesquisas futuras podem investigar os julgamentos de vendas em diferentes setores. Estudos em outros ambientes podem gerar resultados discrepantes, como B2B, por meio de vendas de empresa para empresa, tendo em vista a complexidade de cada contexto. Ademais, o efeito dos julgamentos no desempenho de vendas, tanto de modo direto como indireto, pode resultar de diversas formas, demonstrando características diferentes.

A segunda sugestão é referente à operacionalização dos constructos. Na presente pesquisa, os julgamentos de prospecção e manutenção foram tratados de modo conjunto. Sugere-se a separação dos constructos, o que pode implicar em maior especificação nos resultados.

Outro aspecto é referente à influência da cultura nos resultados. Os efeitos das orientações de venda podem variar de cultura para cultura (Arnold, Fang & Palmatier, 2011). Para tanto, é possível identificar diferentes resultados conforme o contexto no qual o ambiente de vendas está situado. Hall *et al.* (2015) estudaram a influência das orientações de manutenção e prospecção sobre o desempenho nos EUA. Os resultados foram favoráveis tanto para os dados objetivos quanto subjetivos. Ao avaliar essas mesmas interações no Brasil, a partir deste estudo, verificou-se que os resultados subjetivos foram suportados, porém, os objetivos rejeitados. Assim, nota-se a diferença que a cultura pode gerar na pesquisa.

De acordo com Verbeke *et al.* (2011), o modo de medição do desempenho pode implicar em diferenças nos resultados. Para tanto, estudos futuros podem buscar formas de medição de dados objetivos de desempenho de modo mais preciso para testar as relações encontradas. É interessante determinar outros métodos que comprovem estes dados. Uma sugestão é o acompanhamento presencial e diário do pesquisador na organização, buscando controlar as

vendas realizadas. Assim, a garantia dos dados torna-se maior e mais assertiva, o que aumenta a confiabilidade nos dados.

Por fim, neste estudo, foram exploradas as capacidades mediadoras das orientações de prospecção e manutenção de vendas. Tendo em vista que estudos sobre julgamentos de venda são recentes, identificar alternativas a serem relacionadas aos julgamentos de venda pode oferecer maior contribuição para o avanço da teoria. Futuras pesquisas podem explorar novas variáveis existentes no contexto de vendas que também podem explicar o impacto dos julgamentos de venda no desempenho como, por exemplo, a inclusão da teoria do foco regulatório, demonstrando o foco na promoção e prevenção (Higgins, 2002), o que apresenta evidências teóricas que são capazes de determinar uma mediação na associação entre os julgamentos de venda e o desempenho.

## 6 REFERÊNCIAS

- Abeysekera, N., & Wickramasinghe, A. (2013). Relationship marketing and customer orientation of sales people: learning from banks. *International Journal of Financial Services Management*, 6(1), 79-91.
- Alexander, E. R. (1979). The design of alternatives in organizational contexts: A pilot study. *Administrative Science Quarterly*, 24 (3), 382-404.
- Ambady, N. (2010). The perils of pondering: Intuition and thin slice judgments. *Psychological Inquiry*, 21(4), 271-278.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service research*, 3(2), 107-120.
- Armario, E. M., & Castro, C. B. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Editorial ESIC.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (2003). The effects of mindset on behavior: Self-regulation in deliberative and implemental frames of mind. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(1), 86-95.
- 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.
- Barros, A. J. D. S., & Lehfeld, N. A. D. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, 2.
- Bagozzi, R. P., Belschak, F., Verbeke, W. (2010). The role of emotional wisdom in salespersons' relationships with colleagues and customers. *Psychology & Marketing*, 27(11), 1001– 1031.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.

- Betsch, C. (2004). Preference for Intuition and Deliberation (PID): An inventory for assessing affect and cognition based decision-making. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 179-197.
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136.
- Blois, H. D., & Souza, J. C. (2008). Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 35-45.
- Bolte, A. & Goschke, T. (2008). Intuition in the context of object perception: Intuitive gestalt judgments rest on the unconscious activation of semantic representations. *Cognition*, 108(3), 608-616.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing science*, 17(1), 45-65.
- Brasil. IBGE (2008). *Indicadores: Trabalho e rendimento*. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 17 out. 2016.
- Buttle, Francis. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann USA.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Nova York: Routledge.
- Byron, K., Terranova, S. & Nowicki, S. (2007). Nonverbal emotion recognition and salespersons: Linking ability to perceived and actual success. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2600-2619.
- 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.
- Carton, J. S., Kessler, E. A., & Pape, C. L. (1999). Nonverbal decoding skills and relationship well-being in adults. *Journal of Nonverbal Behavior*, 23 (1), 91-100.

- Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2010). *Dalrymple's sales management* (10th ed.). Hoboken: Wiley.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- 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.
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. Toronto: Penguin.
- Efron, B. & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Einhorn, H. J & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: process of judgment and choice. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 53-88.
- Elfenbein, H. A., Der Foo, M., White, J., Tan, H. H., Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(4), 205-223.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles: Sage.
- Fonseca, J. J. S. D. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Förster, J. & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, 16(8), 631-636.
- Fox, R. J. (1983). *Confirmatory factor analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Futrell, Charles (2001). *Sales Management – Teamwork, leadership, and technology*. Chicago: Harcourt college publishers.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. New York, NY: Viking.
- Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 733.
- Grof, S., & de Oliveira Roselli, W. (1988). *Além do cérebro: nascimento, morte e transcendência em psicoterapia*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Guidolin, S. M., Costa, A. C. R. D., & Nunes, B. F. (2009). *Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, (30), 3-61.
- Haidt, J. (2001). *The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment*. *Psychological Review*, 108 (4), 814-834.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.
- Hall, Z. R., Ahearne, M., & Sujan, H. (2015). The Importance of Starting Right: The Influence of Accurate Intuition on Performance in Salesperson-Customer Interactions. *Journal of Marketing*, 79(3), 91-109.
- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (2000). *Teorias da personalidade*. Artmed Editora.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Henkin, H. (2005). *Tendências Econômicas para a Indústria de Calçados e Componentes*. Novo Hamburgo: Impacto Econômico Assintecal.

- Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 177-191.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- Honeycutt Jr, E. D., 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.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., & Williams, M. R. (2013) *Sell*. Stamford: Cengage Learning.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78-95.
- Kim, H. S., & Yoon, C. H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. *Telecommunications policy*, 28(9), 751-765.
- Kim, J. O. & Mueller, C. W. (1978). *Factor Analysis. Statistical Methods and Practical Issues*. California: Sage publications.
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological review*, 118(1), 97-109.
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing retailer profitability-one customer at a time. *Journal of Retailing*, 82(4), 227-304.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998-1034.

- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. California: Sage Publications.
- Levitt, T. (1983). *Marketing Imagination*. New York: The Free Press.
- Lewis, M. (2006). The effects of shipping fees on customer acquisition, customer retention, and purchase quantities. *Journal of Retailing*, 82(1), 13–23.
- Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.
- Locander, D. A., Mulki, J. P., & Weinberg, F. J. (2014). How do salespeople make decisions? The role of emotions and deliberation on adaptive selling, and the moderating role of intuition. *Psychology & Marketing*, 31(6), 387-403.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Masia, C. L., McNeil, D. W., Cohn, L. G., & Hope, D. A. (1999). Exposure to social anxiety words: Treatment for social phobia based on the Stroop paradigm. *Cognitive and Behavioral Practice*, 6(3), 248-258.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of services marketing*, 12(3), 177-194.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Motta, P. R. (1988). Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração pública*, 22(3), 77-94.
- Motta, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Mueller, R. (1996). *Basic principles of structural equation modeling: an introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer.
- Müller, R. C., de Oliveira, F. M., & Fonte Filho, J. R. (1993). A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. *Revista de Administração Pública*, 27(1), 87-96.
- Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58.
- Mussweiler, Thomas (2003). Comparison processes in social judgment: mechanisms and consequences. *American Psychological Association*, 110(3), 472-489.
- Norris, P., & Epstein, S. (2011). An experiential thinking style: Its facets and relations with objective and subjective criterion measures. *Journal of Personality*, 79(5), 1043-1080.
- Pachur, T., Spaar, M. (2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 303-311.
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springe.

- Piris, Y. & Guibert, N. (2015). Effects of intuitive judgments on consumer assortment evaluations. *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 137-144.
- Pontual, José da Silveira. (1951). Estudo preliminar da profissão de vendedor de calçados em loja para fins de seleção profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica*, 3(2), 37-47.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Rauyrue, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reichelt, Valesca Persch (2007). Valor percebido do cliente: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos (Tese: Doutorado em Administração). São Paulo: FGV-EAESP.
- Reichheld, F. F. (1992). *Loyalty-based management*. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of marketing*, 67(1), 77-99.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Richhled, F. F., & Sasser Jr, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 103-109.
- Roberts-Lombard, M. (2011). Customer retention through customer relationship management: The exploration of two-way communication and conflict handling. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3487-3496.
- Rosenberg, L. J., & Czepiel, J. A. (1984). A marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 45-51.

- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261.
- Sacol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- Sadler-Smith, E. & Sparrow, P. R. (2008). Intuition in organizational decision making. In: *The Oxford handbook of organizational decision making*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Sapsford, Roger. (2006). *Survey research* (2 ed). London: Sage Publications Ltd.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Silva, S. D. J., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.
- Sindifranca. (2016). *Relatório Anual do Sindicato da indústria de calçados de franca*. Disponível em:<<http://www.sindifranca.org.br/estatisticas.html/>>. Acesso em: 03 de jan. 2016.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.

- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217-222.
- Thorleuchter, D., Van den Poel, D., & Prinzie, A. (2012). Analyzing existing customers' websites to improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 2597-2605.
- Tinsley, H. E., & Brown, S. D. (2000). *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*. California: Academic Press.
- Toledo, G. L.; Neves, M. F.; Machado, C. A. P. F. (1997). Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(2), 47-57
- 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.
- Vergara, S. C. (1991). Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*, 25(3), 120-138.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (1994). Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, 28(4), 130-144.
- Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C.; Faia, V. S. (2015). Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(2), 221-244.
- Wong, Y. H., Chan, R. Y., Ngai, E. W. T., & Oswald, P. (2009). Is customer loyalty vulnerability-based? An empirical study of a Chinese capital-intensive manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 83-93.
- Zeithaml, V. A.; Wilson, A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2006). *Services marketing, integrating customer focus across the firm* (7 ed). New York: McGraw-Hill.
- Zeller, Dirk. (2011). *Success as a Real Estate Agent for Dummies* (1 ed). Canada: Wiley Publishing, Inc.



Mt2	Meus melhores atributos são minhas habilidades de relacionamento com o cliente onde trabalho para atender os melhores interesses dos meus clientes atuais																				
Mt3	O mais gratificante é trabalhar com um cliente estabelecido																				
Mt4	De todas as minhas responsabilidades, prefiro usar minhas habilidades para manter e fazer crescer clientes existentes																				
<b>(Desempenho de vendas) Quanto aos meus resultados...</b>		<b>Discordo totalmente</b>										<b>Concordo totalmente</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>										
Ds1	Eu consigo vender produtos com maiores margens de lucro																				
Ds2	Eu possuo capacidade de gerar uma quantidade alta de dinheiro pelas minhas vendas																				
Ds3	Eu possuo facilidade de vender rapidamente produtos/serviços novos																				
Ds4	Eu tenho capacidade de superar minhas metas de vendas estabelecidas pela empresa																				
Ds5	Eu consigo realizar vendas para grandes clientes (fazer vendas grandes)																				
<b>Gênero:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino		<b>Idade:</b>																			
<b>Grau de escolaridade:</b>																					
<b>Há quanto tempo trabalha como vendedor?</b>																					
<b>Quanto do seu salário é remunerado por comissão? (%)</b>																					
<b>Há quanto tempo trabalha na empresa?</b>																					
<b>Quantos funcionários trabalham nesta empresa?</b>																					
<b>Bairro onde a empresa está situada:</b>																					

Muito obrigado por sua contribuição à pesquisa!

### Apêndice B - Análise fatorial exploratória das variáveis latentes

Itens da escala	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
Julgamentos de venda propostas por Betsch (2004) e adaptadas por Locander <i>et al.</i> (2014)			
It1	0,77		
It2	0,77	0,87	0,72
It3	0,75		
Dl1	0,70		
Dl2	0,68	0,66	0,58
Dl3	0,53		
Orientações de venda adaptado por DeCarlo <i>et al.</i> (2014)			
Pr1	0,60		
Pr2	0,76	0,78	0,69
Pr3	0,81		
Pr4	0,68		
Mt1	0,70		
Mt2	0,69	0,75	0,70
Mt3	0,69		
Mt4	0,67		
Desempenho de vendas sugerido por Behrman e Perreault (1982)			
Ds1	0,53		
Ds2	0,75		
Ds3	0,60	0,82	0,76
Ds4	0,69		
Ds5	0,82		

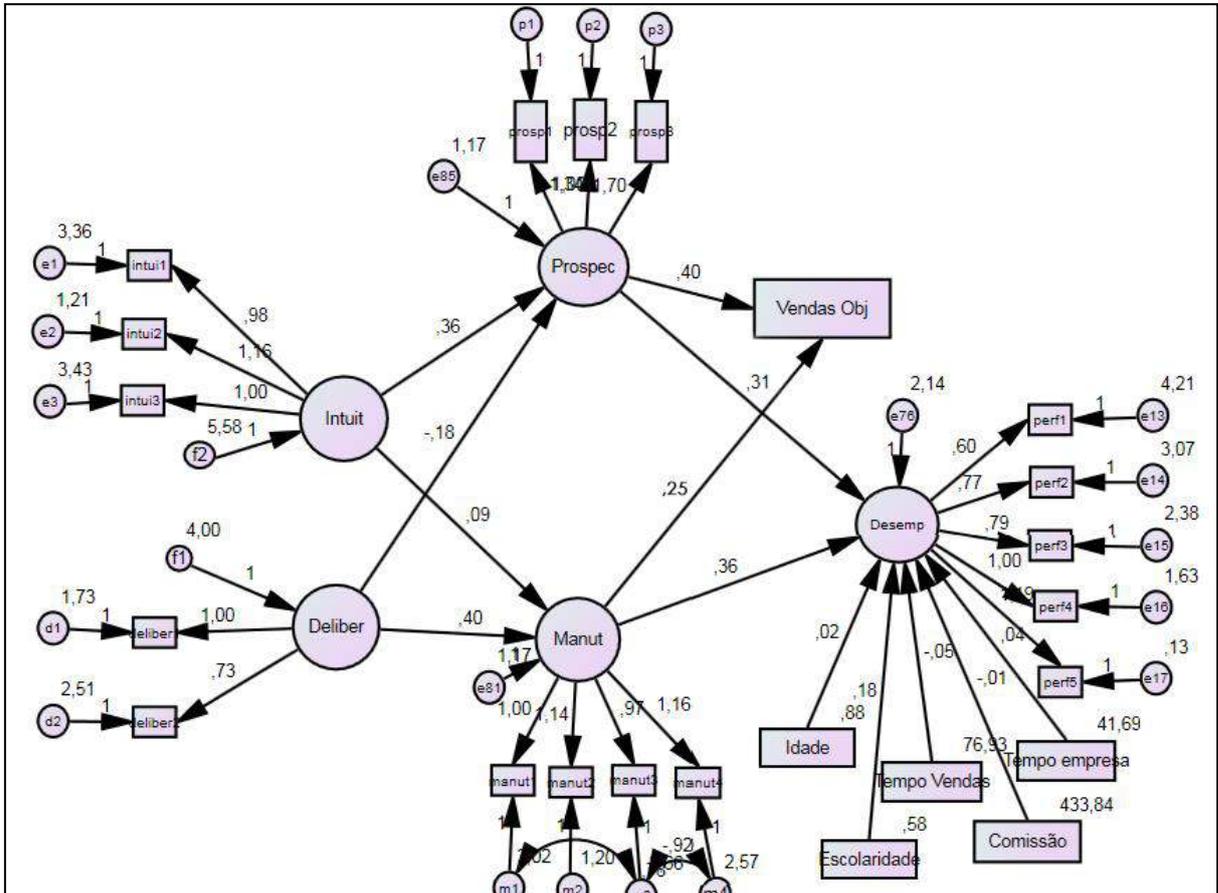
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### Apêndice C - Medidas descritivas das variáveis

Variáveis	Dispersão					Tendência Central			Distribuição	
	N=218	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância	Coef. Var.	Média	Mediana	Moda	Assimetria
It1	1	10	2,96	8,75	0,49	6,01	6,5	9	-0,32	-1,21
It2	1	10	2,95	8,69	0,45	6,59	7,5	10	-0,44	-1,14
It3	1	10	3,01	9,04	0,46	6,53	7	10	-0,40	-1,18
DI1	1	10	2,40	5,76	0,32	7,44	8	10	-0,79	-0,17
DI2	1	10	2,16	4,69	0,27	7,93	9	10	-1,17	-0,89
DI3	1	10	2,41	5,82	0,32	7,60	8	10	-0,85	-0,10
Pr1	1	10	2,45	6,01	0,31	7,88	9	10	-1,05	0,14
Pr2	1	10	2,42	5,84	0,32	7,62	8	10	-1,07	0,46
Pr3	1	10	2,69	7,21	0,38	7,11	8	9	-0,92	-0,11
Pr4	1	10	2,54	6,46	0,35	7,21	8	9	-0,81	-0,32
Mt1	1	10	2,21	4,88	0,31	7,20	7	7	-0,78	0,35
Mt2	2	10	1,89	3,59	0,23	8,22	9	9	-1,23	0,85
Mt3	1	10	2,33	5,43	0,31	7,55	8	10	-1,03	0,48
Mt4	1	10	2,25	5,05	0,27	8,17	9	10	-1,60	2,00
Ds1	1	10	2,28	5,22	0,31	7,39	8	10	-0,68	-0,26
Ds2	1	10	2,17	4,72	0,28	7,74	8	10	-0,75	-0,38
Ds3	1	10	2,03	4,11	0,25	8,06	9	10	-1,06	0,65
Ds4	1	10	2,10	4,39	0,26	8,16	9	10	-1,15	0,75
Ds5	3	10	2,01	4,03	0,24	8,36	9	10	-1,24	0,42
Vendas	26	273	46,41	2154,63	0,43	107,00	96	96	0,89	0,52
Idade	1	5	0,94	0,89	0,37	2,51	2	2	1,18	0,78
Tempo de Vend.	0,16	35	8,79	77,29	1,02	8,62	6	3	1,60	1,64
Comiss.	1	80	20,88	435,84	0,79	26,36	27,5	50	0,24	-1,32
Tempo Empre.	0,08	35	6,47	41,88	1,32	4,90	3	2	2,99	9,62
Num. Func.	2	38	7,30	53,27	0,70	10,36	9	3	1,23	1,77

Nota: As medidas descritivas não se aplicam às variáveis categóricas Gênero, Escolaridade e Bairro. Foram considerados os módulos das medidas de assimetria e curtose para checagem dos parâmetros ( $sk < 3$ ;  $ku < 10$ ).

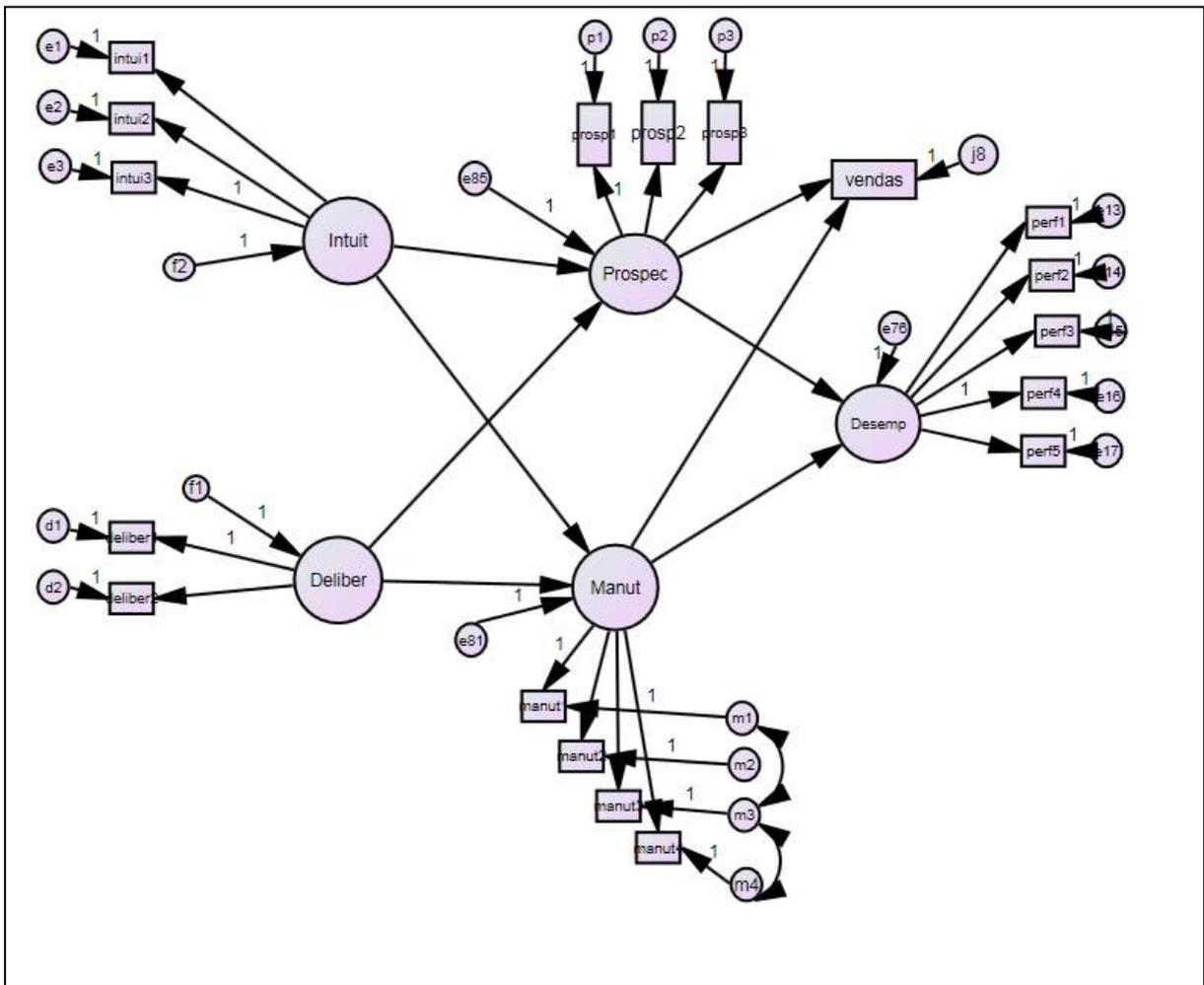
Apêndice D - Modelo estrutural completo da análise de regressão



Nota: Intuit = Julgamento intuitivo; Deliber.= Julgamento deliberativo; Prospec.= Orientação de prospecção; Manut.= Orientação de manutenção; Vendas = Vendas objetivas; Desemp. = Desempenho de vendas subjetivo.

## Apêndice E - Modelo estrutural ajustado da análise confirmatória e índices de ajustamento

$\chi^2/gf$  (4,39); GFI (0,80); CFI (0,78); TLI (0,78); RMSEA (0,12)



Nota: Intuit = Julgamento intuitivo; Deliber.= Julgamento deliberativo; Prospec.= Orientação de prospecção; Manut.= Orientação de manutenção; Vendas = Vendas objetivas; Desemp. = Desempenho de vendas subjetivo.

## Apêndice F – Resultados completos das análises da mediação da h4 – Desempenho subjetivo

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = desemp  
X = jul\_int  
M = ori\_pros

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: ori\_pros

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5616	,3154	2,6640	99,5174	1,0000	216,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7919	,2889	16,5896	,0000	4,2226	5,3613
jul_int	,4173	,0418	9,9758	,0000	,3349	,4998

\*\*\*\*\*

Outcome: desemp

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3099	,0960	2,3848	11,4206	2,0000	215,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,4292	,4121	15,5994	,0000	5,6168	7,2415
ori_pros	,0709	,0644	1,1011	,2721	-,0560	,1978
jul_int	,1545	,0478	3,2295	,0014	,0602	,2488

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1545	,0478	3,2295	,0014	,0602	,2488

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ori_pros	,0296	,0278	-,0206	,0873

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

## Apêndice G – Resultados completos das análises da mediação da h4 – Desempenho objetivo

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = vendas  
X = jul\_int  
M = ori\_pros

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: ori\_pros

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5616	,3154	2,6640	99,5174	1,0000	216,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7919	,2889	16,5896	,0000	4,2226	5,3613
jul_int	,4173	,0418	9,9758	,0000	,3349	,4998

\*\*\*\*\*

Outcome: vendas

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2320	,0538	2057,6425	6,1144	2,0000	215,0000
	,0026					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	75,0321	12,1060	6,1979	,0000	51,1703	98,8938
ori_pros	1,3845	1,8910	,7322	,4649	-2,3427	5,1118
jul_int	3,3976	1,4051	2,4181	,0164	,6281	6,1671

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
3,3976	1,4051	2,4181	,0164	,6281	6,1671

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ori_pros	,5778	-,9846	2,1170

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000  
Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

----- END MATRIX -----

## Apêndice H – Resultados completos das análises da mediação da h5 – Desempenho subjetivo

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = desemp  
X = jul\_de1  
M = ori\_man

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: ori\_man

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5344	,2855	1,9552	86,3247	1,0000	216,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,0322	,4148	9,7209	,0000	3,2147	4,8498
jul_de1	,4901	,0528	9,2911	,0000	,3861	,5941

\*\*\*\*\*

Outcome: desemp

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4373	,1913	2,1337	25,4212	2,0000	215,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,2088	,5195	11,9510	,0000	5,1848	7,2328
ori_man	,5043	,0711	7,0950	,0000	,3642	,6444
jul_de1	-,2862	,0652	-4,3906	,0000	-,4147	-,1577

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,2862	,0652	-4,3906	,0000	-,4147	-,1577

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ori_man	,2472	,0382	,1798	,3289

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

## Apêndice I – Resultados completos das análises da mediação da h5 – Desempenho objetivo

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = vendas  
X = jul\_de1  
M = ori\_man

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: ori\_man

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5344	,2855	1,9552	86,3247	1,0000	216,0000
	,0000					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,0322	,4148	9,7209	,0000	3,2147	4,8498
jul_de1	,4901	,0528	9,2911	,0000	,3861	,5941

\*\*\*\*\*

Outcome: vendas

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,0502	,0025	2169,2023	,2714	2,0000	215,0000
	,7626					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	96,1458	16,5650	5,8042	,0000	63,4953	128,7964
ori_man	1,4300	2,2663	,6310	,5287	-3,0371	5,8970
jul_de1	-,0326	2,0787	-,0157	,9875	-4,1299	4,0646

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,0326	2,0787	-,0157	,9875	-4,1299	4,0646

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ori_man	,7009	1,1636	-1,4248	3,1216

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

## Apêndice J – Resultados completos da mediação entre o julgamento intuitivo e o desempenho subjetivo através da ambidestria

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = desemp  
X = jul\_int  
M = Amb

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: Amb

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4477	,2004	299,6746	54,1459	1,0000	216,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	37,6214	3,0636	12,2801	,0000	31,5830	43,6598
jul_int	3,2647	,4437	7,3584	,0000	2,3902	4,1392

\*\*\*\*\*

Outcome: desemp

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3595	,1293	2,2972	15,9602	2,0000	215,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,0793	,3495	17,3925	,0000	5,3904	6,7683
Amb	,0183	,0060	3,0767	,0024	,0066	,0301
jul_int	,1242	,0434	2,8598	,0047	,0386	,2099

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1242	,0434	2,8598	,0047	,0386	,2099

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Amb	,0598	,0203	,0266

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

## Apêndice K – Resultados completos da mediação entre o julgamento intuitivo e o desempenho objetivo através da ambidestria

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = vendas  
X = jul\_int  
M = Amb

Sample size  
218

\*\*\*\*\*

Outcome: Amb

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4477	,2004	299,6746	54,1459	1,0000	216,0000
,0000						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	37,6214	3,0636	12,2801	,0000	31,5830	43,6598
jul_int	3,2647	,4437	7,3584	,0000	2,3902	4,1392

\*\*\*\*\*

Outcome: vendas

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2309	,0533	2058,7011	6,0560	2,0000	215,0000
,0028						

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	77,2915	10,4639	7,3865	,0000	56,6665	97,9164
Amb	,1163	,1783	,6521	,5150	-,2352	,4678
jul_int	3,5957	1,3005	2,7649	,0062	1,0324	6,1590

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
3,5957	1,3005	2,7649	,0062	1,0324	6,1590

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Amb	,3797	-,5746	1,4258

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

**Apêndice L – Resultados completos da mediação entre o julgamento deliberativo e o desempenho subjetivo através da ambidestria**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
 Y = desemp  
 X = jul\_de1  
 M = Amb

Sample size  
 218

\*\*\*\*\*

Outcome: Amb

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2617	,0685	349,1291	15,8794	1,0000	216,0000
	,0001					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36,9442	5,5428	6,6652	,0000	26,0192	47,8692
jul_de1	2,8089	,7049	3,9849	,0001	1,4196	4,1983

\*\*\*\*\*

Outcome: desemp

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3359	,1128	2,3405	13,6716	2,0000	215,0000
	,0000					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7,1751	,4983	14,3984	,0000	6,1928	8,1573
Amb	,0289	,0056	5,1851	,0000	,0179	,0399
jul_de1	-,1202	,0598	-2,0103	,0457	-,2381	-,0023

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	-,1202	,0598	-2,0103	,0457	-,2381	-,0023

Indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Amb	,0811	,0232	,0431	,1379	

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
 1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

**Apêndice M – Resultados completos da mediação entre o julgamento deliberativo e o desempenho objetivo através da ambidestria**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 4  
 Y = vendas  
 X = jul\_de1  
 M = Amb

Sample size  
 218

\*\*\*\*\*

Outcome: Amb

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2617	,0685	349,1291	15,8794	1,0000	216,0000
	,0001					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36,9442	5,5428	6,6652	,0000	26,0192	47,8692
jul_de1	2,8089	,7049	3,9849	,0001	1,4196	4,1983

\*\*\*\*\*

Outcome: vendas

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,1407	,0198	2131,6305	2,1709	2,0000	215,0000
	,1166					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	89,1905	15,0387	5,9307	,0000	59,5483	118,8326
Amb	,3443	,1681	2,0481	,0418	,0130	,6757
jul_de1	-,2990	1,8046	-,1657	,8686	-3,8561	3,2581

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	-,2990	1,8046	-,1657	,8686	-3,8561	3,2581

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Amb	,9672	,5949	-,0422	2,3178

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
 1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00