Quando as Dimensões da Autorregulação Impactam no Desempenho do Vendedor por Meio das Orientações de Prospectar e Manter Clientes

Tema: Estratégias e Gestão Varejista:

Resumo: Vendedores normalmente possuem orientação psicológica de lomocoção, a qual é proativa, e avaliação, a qual é analítica e pensativa. Essas duas orientações são drivers para duas ações em vendas, de prospectar novos clientes e de manter consumidores na base de dados. Com base na teoria da autorregulação, nós buscamos posicionar as orientações psicológicas como preditores das duas orientações de vendas. Com uso de multiplas hipóteses, nós sugerimos que há um efeito mais congruente e, portanto, mais forte, da orientação de locomoção (*vs*. avaliação) na orientação de prospecção (*vs*. manutenção). Por fim, as duas orientações da autorregulação e as duas orientações de vendas explicam o desempenho do vendedor. A pesquisa tem como unidade de análise os vendedores atacadistas de produtos dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza em transações realizadas com o ramo do atacado supermercadista. Os 186 questionários registrados em uma planilha eletrônica permitiram suporte para esses efeitos propostos e também para uma relação mediada da autorregulação para o desempenho por meio das duas orientações de vendas.

Palavras-chave: orientação, vendas, varejo,

INTRODUÇÃO

Na área de vendas, diversos fatores podem explicar o desempenho de vendedores (Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985; Verbeke, Dietz & Verwall, 2011). Um desses fatores, relacionado ao processo cognitivo e aos estados comportamentais dos indivíduos (Ahearne *et al.,* 2010), é o modo regulatório. O mesmo pressupõe que as conquistas individuais não podem ser mensuradas apenas em termos de resultados, mas também em relação aos meios pelos quais essas foram alcançadas (Avnet & Higgins, 2003). Em relação ao modo regulatório, Higgins, Kruglanski e Pierro (2003) destacam que os modos de avaliação e de locomoção constituem os modos de regulação básicos a qualquer comportamento deliberativo humano, orientando o processo de escolhas na busca por objetivos (Kruglanski *et al.,* 2000).

Em paralelo às funções do modo regulatório, pesquisas demonstram que as orientações de vendas para prospectar e manter clientes podem influenciar o desempenho dos vendedores no que concerne à busca contínua por novos clientes e à construção de relacionamentos em longo prazo com clientes existentes, a fim de potencializá-los (Viio, 2011; DeCarlo & Lam, 2015). Essa divisão da força de vendas apresenta-se como uma forma eficaz e eficiente de coordenar as características dos vendedores, bem como o ciclo de vida das organizações (Sheth & Sharma, 2008).

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

prospectar clientes, respectivamente.

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

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

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

REFERENCIAL TEÓRICO

Orientação para Avaliação

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

Conforme Higgins *et al.* (2003, p. 297), a orientação de avaliação inclui "medir a discrepância entre o estado atual e algum estado final desejado, bem como a taxa de progresso na redução da discrepância". Nesse sentido, a avalição constitui o aspecto comparativo da autorregulação que inclui a avaliação crítica de entidades ou estados, tais como metas ou meios, em relação a alternativas para julgar a qualidade relativa como, por exemplo, julgar a qualidade de algo considerando seus méritos e deméritos em comparação a uma alternativa.

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

Orientação para Locomoção

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

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

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

Orientação para Prospectar clientes

Conforme Viio (2011), a orientação para prospectar clientes exige que os vendedores trabalhem conduzindo e realizando as vendas de forma a obter tempo para buscar novos clientes, sendo esperado que trabalhem de forma mais independente e recompensados para encontrar e fechar novas oportunidades de vendas. Essa independência em trabalhar e conduzir suas atividades é refletida pela pouca interação com o gerente, uma vez que se exige pouca supervisão gerencial no controle e direção das atividades (Rodriguez *et al.*, 2010).

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

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

Orientação para Manter clientes

Vendedores orientados para manter clientes são aqueles que se dedicam à gestão e a nutrir relacionamentos com clientes existentes, sendo caracterizados por possuírem "comportamentos e habilidades específicas necessárias para o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente em negócios mutuamente gratificantes e rentáveis" (Viio 2011, p. 43).

Sheth e Sharma (2008) apontam que o processo de vendas para vendedores com essa orientação

gira em torno da construção de relacionamentos em longo prazo, o que exige grande esforço no que tange a solução de problemas e discrepâncias entre vendedor e comprador, de modo que ambas as partes sejam satisfeitas com lealdade.

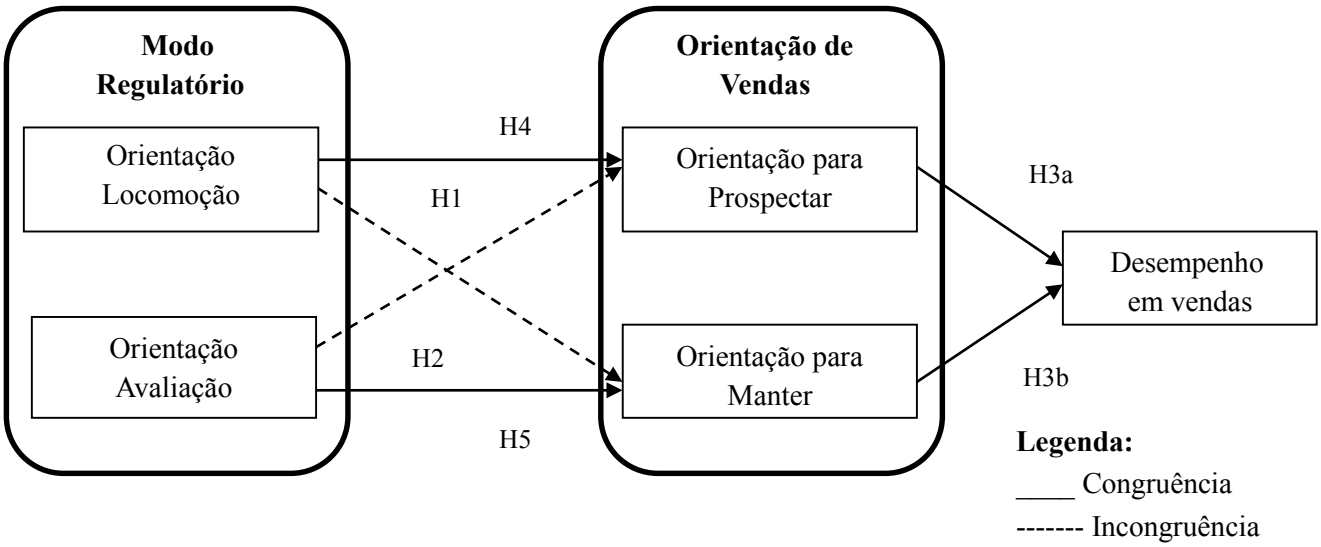
Em virtude de possuírem maiores habilidades para estabelecer laços, vendedores orientados para manter clientes são reconhecidos como mais experientes e responsáveis, sendo a eles atribuída a manutenção do relacionamento com a carteira de clientes, frente à capacidade de potencializá-las como uma estratégia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

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

FRAMEWORK

Nesse estudo, sugere-se que as orientações comportamentais do indivíduo, advindas do modo regulatório, se associam com as orientações de vendas para prospectar e para manter clientes. A Figura 1 apresenta o modelo conceitual proposto.

Figura 1: *Modelo Conceitual dos Efeitos do Modo Regulatório e das Orientações De Vendas*



HIPÓTESES

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

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

Acredita-se que entre os vendedores orientados para locomoção a preferência por começar e finalizar as vendas preocupando-se em se mover rapidamente para outra (Kruglanski *et al.,* 2003), constitui uma barreira para consolidar relacionamentos. Neste ponto, a presença de habilidades para a locomoção se apresenta incongruente para que a relação entre vendedor e cliente seja legítima e o bom relacionamento seja estabelecido.

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

***H*$_1$**: *O perfil para locomoção tem uma relação positiva mais forte com a orientação de venda para prospectar do que para manter clientes.*

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

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

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

cliente e vendedor.

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

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

H_2: *O perfil para avaliação possui uma relação positiva mais forte com a orientação para manter do que para prospectar clientes.*

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

Caracterizados pela proatividade, para vendedores orientados para prospectar cada sinalização do cliente pode ser percebida como uma oportunidade de venda, sendo, portanto, indivíduos com elevado poder de persuasão e adaptação às circunstâncias impostas pelos clientes (Rodriguez *et al.,* 2010). Assim, a prospecção implica no domínio de estratégias relacionadas com a abordagem a novos clientes, bem como de elevar a eficácia na tomada de decisão e seleção de informações complexas, o que resulta em um melhor desempenho (DeCarlo & Lam, 2015). Portanto, sugere-se que vendedores orientados para prospectar clientes, devido ao seu engajamento, principalmente em se envolver sequencialmente na busca e venda a novos clientes (Viio, 2011), são capazes de ampliar os resultados nas vendas, possuindo um elevado desempenho nas atividades.

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

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

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

Mediação das Orientações de Vendas–Orientação para Prospectar: Essa hipótese sugere que a orientação para locomoção tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação de venda para prospectar clientes. Uma vez que "indivíduos com elevado nível de locomoção tratam os objetivos como 'desculpas' para se envolverem em movimentos

psicológicos" (Pierro, Kruglanski & Higgins, 2006, p.356), acredita-se que eles devem adotar a prospecção de novos clientes como atividade principal. Em virtude do engajamento em cumprir metas ser marcante em vendedores orientados para locomoção, essa força tende a motivar os vendedores a buscar novos clientes e a efetivar as vendas, tendo como consequência a melhora do número de clientes e geração de *leads* que influenciam positivamente o desempenho nas vendas.

Tanner (2009) aponta que vendedores orientados para prospectar clientes são marcados por uma estrutura de recompensa baseada em resultados em curto prazo. Em razão disso, apresentam-se com forte agressividade nas negociações, em uma busca constante por novos clientes, não prevalecendo preocupações externas, como as relacionadas à qualidade do atendimento ou a satisfação dos clientes (DeCarlo & Lam, 2015). Nesse sentido, acredita-se que o número de vendas efetivadas está diretamente relacionado com o desempenho desses profissionais em razão do retorno financeiro estar em acordo com o número de vendas efetivadas, acentuando, por exemplo, em situações nas quais o vendedor é remunerado por comissões. Assim, sugere-se que há uma relação positiva indireta entre a orientação para locomoção e o desempenho em razão dos vendedores se apresentarem menos sensíveis às consequências de suas decisões e ações (Kruglasnki *et al.,* 2000) visando alcançar novas contas e assim passar para próximas metas. Como consequência, a aquisição de clientes através da geração de *leads* e pedidos de clientes deve influenciar o desempenho. Deste modo, a locomoção favorece a orientação para prospectar novos clientes, o que leva, por meio de um efeito indireto, ao desempenho nas vendas. Portanto:

***H*$_4$**: *A orientação para locomoção tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para prospectar clientes.*

Mediação das Orientações de Vendas–Orientação para Manter: Essa hipótese sugere que a orientação para avaliação tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para manter clientes.

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

Em razão da elevada preocupação com a avaliação, vendedores são impulsionados a implementar ações de retenção de clientes por meio de ações de marketing de relacionamento, ou seja, com vistas a melhorar o potencial de compras dos clientes existentes. Como resultado, a retenção de clientes potencialmente ativos tende a influenciar o desempenho nas vendas. DeCarlo e Lam (2015) apontam que a construção e manutenção de relacionamentos consistem o foco de vendedores orientados para manter clientes, sendo preponderante o planejamento de todo o processo de venda e informações que proporcionem, por exemplo, a identificação de quais os melhores clientes a se investir. Acredita-se que há uma relação positiva indireta entre a orientação para avaliação e o desempenho em razão dos vendedores se apresentarem com maior facilidade para trabalhar com alternativas e em optar por aquelas que lhes permitam os melhores resultados. Consequentemente, a avaliação favorece a manutenção de clientes atuais, a qual pela implementação do marketing de relacionamento se mostra capaz de influenciar

positivamente o desempenho nas vendas. Assim:

***H*$_5$**: *A orientação para avaliação tem uma relação indireta positiva com o desempenho, mediada pela orientação para manter clientes.*

METODOLOGIA

Pesquisa. A pesquisa tem como unidade de análise os vendedores atacadistas de produtos dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza em transações realizadas com o ramo do atacado supermercadista. A pesquisa se caracteriza, ainda, como de corte transversal, uma vez que objetiva-se descrever e analisar o estado das variáveis em um dado momento por meio de questões e alternativas fixas pré-determinadas e estruturadas com base em um questionário aplicado *in loco*.

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

A amostra delimita-se aos vendedores que efetuam transações com um centro de distribuição do atacado supermercadista. Tais profissionais são responsáveis pelo abastecimento de produtos alimentícios, de bebidas, de higiene e limpeza para três supermercados e três hipermercados distribuídos nas cidades de Campo Mourão, Cianorte e Ivaiporã, em transações realizadas com o atacado supermercadista.

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

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

Os vendedores foram orientados a avaliar cada item da escala. Dessa forma, por meio do julgamento dos vendedores foram identificadas as escalas que necessitavam algum tipo de modificação em sua redação.

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

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

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

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

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

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

Na presente pesquisa, a operacionalização da variável é realizada por uma escala de quatro itens adaptados dos estudos de Behrman e Perrault (1982) e Baudauf e Cravens (2002), a saber: "Em termos de vendas, produzo elevada participação de mercado para minha empresa"; "Realizo um elevado número de vendas para minha empresa"; "Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas"; "Ultrapasso as metas de vendas".

As variáveis de controle inseridas no modelo constituem-se de características dos vendedores apresentadas com o propósito de corrigir possíveis distorções na variância aplicada. Assim, são

controlados os efeitos no tocante ao gênero, idade, escolaridade, experiência profissional, tempo de empresa, recebimento de comissões e treinamento, este último, relacionado ao aprimoramento ostensivo, que visa fornecer recursos, gerar conhecimento e *feedback* para o desenvolvimento de suas habilidades.

RESULTADOS

Na análise inicial, os **186** questionários foram registrados em uma planilha eletrônica. Como parâmetros para auferir a normalidade dos dados, adotaram-se os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose (Corrar *et al.,* 2007). Os valores de todas as questões satisfazem a condição de normalidade (assimetria < 3 e curtose < 10). Por meio da análise dos coeficientes de variação, notou-se que há uma homogeneidade das respostas, uma vez que a maioria das variáveis possui coeficiente de variação inferior ao parâmetro de 30% (Fávero *et al.,* 2009).

Dos 186 vendedores pesquisados, 89,8% são homens (n = 167) e 10,2% são mulheres, demonstrando que há uma predominância do gênero masculino entre os vendedores do ramo atacadista de supermercados. Destes, 51,6% não tem diploma de graduação (n = 96), possuindo apenas o ensino médio completo. Entretanto, há uma parcela expressiva de vendedores que estão cursando o ensino superior, 12,9% (n = 24), bem como, de vendedores que já possuem uma formação acadêmica, 28% (n = 52). Apenas 7,5% dos vendedores pesquisados possui uma especialização (n = 14).

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

Para a análise dos dados, o primeiro procedimento adotado foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). O uso da medida de Kaiser-Meyer-Olkin resultou em um valor de 0,830, satisfazendo uma condição aceitável. Para a extração dos fatores, utilizou-se o método de Componentes Principais. Para testar a confiabilidade, utilizou-se o teste *Alfa de Cronbach.* Hair *et al.* (2009) indicam um valor base de 0,70, para pesquisas exploratórias.

No presente estudo, a confiabilidade dos *Alfas de Cronbach* foi, em sua maioria, satisfatória: Orientação para locomoção (α = 0,88), orientação para avaliação (α = 0,85), orientação para prospectar (α = 0,88), desempenho do vendedor (α = 0,70), com exceção do construto orientação para manter (α = 0,63).

TESTES DAS HIPÓTESES

As hipóteses propostas no presente estudo foram testadas com a modelagem de equações estruturais com estimativas de máxima verossimilhança. O valor encontrado para o Qui-Quadrado/Graus de Liberdade = 2,09 demonstra um valor de ajuste ao modelo menos sensível ao tamanho da amostra e atende aos parâmetros de valores preferíveis a menor que 3 e toleráveis até 5 (Byrne, 2001). O RMSEA = 0,077 indicou um bom ajustamento entre o modelo e a população, estando desejáveis quando inferior a 0,08 (Kline, 2005). Quanto aos índices de ajustamento, CFI = 0,992, GFI = 0,993, esses apresentaram-se desejáveis, considerando como parâmetro os valores superiores a 0,90. Entretanto, o TLI = 0,874 não se apresentou desejável, estando abaixo de 0,90 (Kline, 2005).

Efeitos Principais

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

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

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

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

Efeitos Mediados

O resultado demonstrou que o efeito indireto da orientação para locomoção do vendedor sobre o desempenho é mediado significativamente por meio da prospecção de novos clientes (β = 0,078, p < 0,05, CI $_{Inferior/superior}$ = 0,009/0,164), suportando, portanto, a H_4.

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

DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Considerações Teóricas

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

Como primeira contribuição, este trabalho confirma a magnitude do modo regulatório, ao demonstrar a força relativa da associação entre um determinado modo regulatório e uma

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

Com base na suposição de magnitude, este trabalho estende a hipótese de DeCarlo e Lam (2015), comprovando que a avaliação (vs. locomoção) está mais positivamente relacionada com a melhoria dos clientes existentes do que a prospecção de novos clientes, em virtude de um vendedor orientado para a avaliação estar propenso a escolher atividades que tenham um risco menor por causa do medo ao fracasso (Pierro *et al.,* 2008). Assim, uma vez que as atividades de prospecção de novos clientes são consideradas um empreendimento de alto risco comparado com as atividades de aprimoramento de clientes existentes, um vendedor focado na avaliação tende a se engajar na manutenção de clientes atuais e, com isso, "alavancar relacionamentos para atingir metas de vendas" (DeCarlo & Lam, 2015, p.418).

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

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

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

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

novos clientes, com base no desejo de desenvolver novas contas e entregar apresentações de vendas a clientes potenciais (DeCarlo & Lam, 2015). Os resultados encontrados corroboram e indicam que a prospecção de novos clientes constitui fator determinante para vendedores especializados em atender o mercado atacadista.

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

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

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

Considerações Gerenciais

Os resultados empíricos desta pesquisa contribuem com a organização do atacado supermercadista, com alguns *insights* acerca da compreensão sobre como o comportamento individual influencia o desempenho, bem como a forma com que os vendedores se apresentam no contexto de vendas. Primeiro, compreender como as diferentes combinações dos modos regulatórios, avaliação e locomoção, se relacionam com as orientações de vendas implica às organizações o domínio de alguns aspectos que podem melhorar seus processos de recrutamento e seleção, assim como a forma de gerir e incentivar seus vendedores. Por exemplo, sabe-se que indivíduos com perfil voltado para locomoção e para avaliação são orientados e motivados de formas distintas. Enquanto o perfil para locomoção possui o senso de progresso e fatores internos como principais aspectos motivacionais, a orientação para avaliação possui a avaliação de alternativas e fatores externos como principais aspectos motivacionais. Dessa forma, conhecer o modo regulatório dos funcionários permite às organizações o alinhamento de suas estratégias para otimizar os resultados.

Segundo, o estudo investigou as relações das orientações de vendas com o modo regulatório e o desempenho dos vendedores. Tais orientações têm por finalidade direcionar e motivar os funcionários para um comportamento esperado e um objetivo definido. Assim, o estudo evidência, dentro do contexto atacadista de supermercados, quais das orientações favorecem o desempenho em vendas a partir de um determinado perfil dos vendedores. Tais informações são úteis para os gestores definirem suas estratégias de monitoramento e avaliação, principalmente, no direcionamento da linha de frente. Os achados indicam que o modo regulatório da locomoção favorece o desempenho dos vendedores atacadistas quando mediado pela orientação para prospectar, diferentemente, do modo regulatório da avaliação, quando mediado pela orientação para manter clientes. Sendo assim, organizações que atuam com essa orientação devem preservar a autonomia dos vendedores na escolha sobre a melhor forma de alocar seus recursos nas atividades de vendas, assim como determinar medidas e estratégias que direcionem vendedores orientados para manutenção e avaliação a obterem bons resultados.

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

Estudos futuros podem se dedicar à influência dos tipos de liderança na relação entre as funções de locomoção e avaliação e o desempenho nas vendas. Benjamin e Flynn (2006) identificaram que líderes transformacionais, ao enfatizar o movimento de um estado para outro, proporcionam mais autonomia para seus liderados, favorecendo aqueles com perfil de locomoção. Por outro lado, líderes transacionais focam mais na realização de tarefas em troca de recompensas, portanto, exercem um maior monitoramento e direcionamento das ações de seus liderados, implicando em uma avaliação mais constante e próxima, motivando mais aqueles com perfil de avaliação. Dessa forma, pesquisas futuras devem adicionar o efeito moderador da liderança na relação entre o modo regulatório, as orientações de vendas para manter e prospectar e o desempenho nas vendas. Ademais, estudos futuros podem explorar os achados encontrados nesta pesquisa com métricas objetivas de desempenho, como valor de faturamento do vendedor em um determinado período, alcance de metas mensais, entre outros. Quanto ao comportamento dos vendedores, novas pesquisas podem examinar o comportamento diante orientações de vendas voltadas para o resultado e orientação de vendas para aprendizagem (Sujan *et al.,* 1994). Para a variável dependente, novas pesquisas podem examinar a perspectiva em outros níveis, como o gerencial, examinando, ainda, a satisfação de clientes sobre o desempenho dos vendedores.

REFERÊNCIAS

Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of*

Marketing Research, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764.

Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from "how" to "what". *Journal of Experimental Social Psychology*, *39*(5), 525-530. doi: 10.1016/S0022-1031(03)00027-1.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, *36*(11/12), 1367-1388. doi: 10.1108/03090560210445227.

Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, *10*(3), 355-370. doi: 10.1016/0148-2963(82)90039-X.

Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*(2), 216-230. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.01.008.

Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.* São Paulo: Atlas.

Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 471-489. doi: 10.1007/s11747-014-0377-6.

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. doi: 10.2307/3151357.

DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2015). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional–situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44(4), 415-439.* doi: 10.1007/s11747-015-0425-x.

Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chan, B. L.(2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro, A. (2003). Regulatory mode: locomotion and assessment as distinct orientations. *Advances in experimental Social Psychology,* 35, 293-344. doi: 10.1016/0065-2601(03)01005-0.

Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior,* 32(5), 751-766. doi: 10.1002/job.701.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2a ed.). New York: The Guilford Press.

Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, T. E., Atash, N., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To 'do the right thing' or to 'just do it': locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology,* 79(5), 793-815. doi: 10.1037/0022-3514.79.5.793.

Orehek, E., & Vazeou-Nieuwenhuis, A. (2013). Sequential and concurrent strategies of multiple goal pursuit.*Review of General Psychology,* 17(3), 339-349. doi: 10.1037/a0032584.

Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task motivation. *European Journal of Personality.* 20(5), 355-375. doi: 10.1002/per.600.

Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Tory Higgins, E., Kruglanski, A. W., & Aiello, A. (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 321-329. doi: 10.1016/j.jesp.2007.06.002.

Reinartz, W. & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64(3), 17-35. doi: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077.

Reinartz, W. & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99. doi: 10.1509/jmkg.67.1.77.18589.

Reinartz, W. Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79. doi: 10.1509/jmkg.69.1.63.55511.

Rich, G. A; Bommer, W. H; Mackenzie, S. B; Podsakoff, P. M; & Johnson, J. L. (1999).Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 19(4), 41-52. doi: 40471763.

Rodriguez, M., Honeycutt Jr, E. D., & Hodge, S. K. (2010). "Personality Traits of Hunters vs. Farmers: Exploring the Differential Effects of Need for Cognition and Self-Monitoring", In *Advances in Marketing: Going Green - Best Marketing Practices for a Global World*, William J. Kehoe and Linda K. Whitten, editors. Mobile, AL: Society for Marketing Advances, 2010, 222-223.

Sheth, J., Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269. 10.1016/j.indmarman.2007.07.010.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. https://doi.org/10.2307/1252309

Tanner, J. F., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. C. (2009). *Sales management: Shaping future sales leaders*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

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. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8

Viio, P. (2011). *Strategic sales process adaptation: Relationship orientation of the sales process in a business-to-business context.* Tese de Doutorado. Helsinki, Finlandia: Hanken Escola de Economia.

Zhang, J. (2010). Employee orientation and performance: An exploration of the mediating role of customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 111-121. doi: https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6