

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RENATA BÁRBARA MORENO

O EFEITO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER E DA MOTIVAÇÃO DOS  
VENDEDORES SOBRE O DESEMPENHO EM VENDAS

CURITIBA

2021

RENATA BÁRBARA MORENO

O EFEITO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER E DA MOTIVAÇÃO DOS  
VENDEDORES SOBRE O DESEMPENHO EM VENDAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, Linha Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Maria Lidiane Herculano Graciosa – CRB 9/2018

Moreno, Renata Bárbara

O efeito do comportamento do líder e da motivação dos vendedores sobre o desempenho em vendas / Renata Bárbara Moreno. – 2021. 73 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Paulo Henrique Muller Prado.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Liderança. 3. Vendas. 4. Motivação no trabalho. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Prado, Paulo Henrique Muller. III. Título.

CDD 158.4



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de RENATA BARBARA MORENO intitulada: **O EFEITO DA COMPORTAMENTO DO LÍDER E DA MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES SOBRE O DESEMPENHO EM VENDAS**, sob orientação do Prof. Dr. PAULO HENRIQUE MULLER PRADO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 16 de Julho de 2021.

Assinatura Eletrônica  
05/08/2021 18:32:14.0  
PAULO HENRIQUE MULLER PRADO  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica  
06/08/2021 09:07:42.0  
EDELVINO RAZZOLINI FILHO  
Avaliador Externo (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO - PPGGI)

Assinatura Eletrônica  
05/08/2021 16:15:08.0  
HEITOR TAKASHI KATO  
Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO  
PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
08/08/2021 22:08:29.0  
ZAKI AKEL SOBRINHO  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
06/08/2021 08:26:36.0  
ELDER SEMPREBON  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## RESUMO

O comportamento da liderança exerce grande influência nos liderados e no ambiente que a equipe vivencia. Especialmente, os líderes de vendas desempenham um papel importante influenciando o comportamento dos vendedores. Embora a motivação para vendas esteja bem estabelecida na literatura, as pesquisas sobre os diferentes impactos da liderança transformacional e transacional na motivação e desempenho em vendas permanecem inconclusivas. O objetivo deste estudo é compreender as relações entre o comportamento de liderança transformacional e transacional no sistema de controle dos vendedores e conseqüentemente na sua motivação e desempenho. Para tanto, foi realizada um survey com 300 vendedores em diversos setores da economia. Os achados indicam que o tempo da jornada de vendas exige diferentes comportamentos da liderança em busca de um melhor desempenho em vendas. A partir destes resultados, esta pesquisa visa contribuir para literatura de gerenciamento de vendas fornecendo novas vias de exploração para os comportamentos de liderança em vendas e a sua influência na motivação e no desempenho destes vendedores, principalmente em situações em que a jornada de vendas é maior ou menor.

**Palavras-chave:** liderança transformacional, liderança transacional, sistemas de controle, motivação dos vendedores, desempenho

## **ABSTRACT**

The leadership behaviors exert a great influence on the team members and on the environment that the team experiences. In particular, sales leaders play an important role in influencing salespeople's behavior. Although sales motivation is well established in the literature, research on the different impacts of transformational and transactional leadership on sales motivation and performance remains inconclusive. The aim of this study is to understand the relationships of transformational and transactional leadership behavior in the salesperson's control system and, consequently, in their motivation and performance. For this purpose, a survey was conducted with 300 salespeople in different sectors of the economy. The findings indicate that the sales journey time requires different leadership behaviors in search of better sales performance. Based on these results, this research aims to contribute to sales management literature by providing new avenues for exploring sales leadership behaviors and their influence on the motivation and performance of these salespeople, especially in situations where the sales journey is longer or smaller.

**Keywords:** transformational leadership, transactional leadership, control systems, salesperson motivation, performance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PASSO 1 DA REGRESSÃO.....	40
FIGURA 2 - MODELO 1 DE REGRESSÃO.....	42
FIGURA 3 - MODELO 2 DA REGRESSÃO.....	43
FIGURA 4 - MODELO 3 DA REGRESSÃO.....	45

## LISTA QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS ESCALAS.	27
QUADRO 2 - TESTE DAS HIPÓTESES .....	50



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – SETORES DA INDÚSTRIA .....	31
TABELA 2 - CARGO NA EMPRESA .....	31
TABELA 3 - TAMANHO DA EMPRESA .....	32
TABELA 4 - NÍVEL DE EDUCAÇÃO .....	32
TABELA 5 - TEMPO DE JORNADA DA VENDA .....	32
TABELA 6 - TREINAMENTO EM VENDAS .....	33
TABELA 7 - TEMPO DE CARREIRA EM VENDAS .....	33
TABELA 8 - GÊNERO DOS RESPONDENTES.....	33
TABELA 9 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	34
TABELA 10 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE LIDERANÇA TRANSACIONAL .....	35
TABELA 11 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE CONTROLE DE RESULTADOS.....	36
TABELA 12 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MONITORAMENTO DO COMPORTAMENTO.....	36
TABELA 13 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MOTIVAÇÃO INTRINSECA .....	37
TABELA 14 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MOTIVAÇÃO EXTRINSECA .....	37
TABELA 15 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DESEMPENHO EM VENDAS .....	37
TABELA 16 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE TURBULÊNCIA COMPETITIVA .....	38
TABELA 17 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE TURBULENCIA DE MERCADO .....	38
TABELA 18 - TOTAL DA VARIANCIA EXPLICADA.....	39
TABELA 19 - PASSO 1 DA REGRESSÃO .....	41
TABELA 20 - SIGNIFICANCIA DO MODELO 0 DE REGRESSÃO.....	41
TABELA 21 - MODELO 1 DA REGRESSÃO .....	42
TABELA 22 - TABELA MODELO 1 DA REGRESSÃO.....	43
TABELA 23 - MODELO 2 DA REGRESSÃO .....	44
TABELA 24 - MODELO 2 DA REGRESSÃO .....	44
TABELA 25 - MODELO 3 DA REGRESSÃO .....	46
TABELA 26 - MODELO 3 DE REGRESSÃO .....	46
TABELA 27 - TESTE T DA AMOSTRA.....	47
TABELA 28 - REGRESSÃO GRUPO 1 - MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS .....	47

TABELA 29 - REGRESSÃO GRUPO 1 MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS .....	48
TABELA 30 - REGRESSÃO GRUPO 2 MAIOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS .....	49
TABELA 31 - REGRESSÃO GRUPO 2.....	49
TABELA 32- RESULTADOS DA REGRESSÃO GRUPO 1 - MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS .....	52
TABELA 33 - RESULTADOS DA REGRESSÃO GRUPO 2 MAIOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS .....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1 O COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA EM VENDAS.....	15
2.2 SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO DE VENDAS .....	17
2.3 A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES.....	19
2.4 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS .....	21
2.4.1 Motivação dos vendedores e o desempenho em vendas.....	21
2.4.2 Sistema de controle em vendas e a motivação do vendedor .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1 DESIGN DA PESQUISA .....	26
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS .....	26
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	29
3.4 PROCEDIMENTO AMOSTRAL .....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	30
4.2. MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO .....	33
4.3. TESTE DAS HIPÓTESES .....	39
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE 2 – ESCALAS .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Líderes em todos os níveis têm recebido atenção da literatura. Principalmente na área de vendas, onde os líderes têm papel fundamental no planejamento, comunicação e execução das metas de vendas de curto, médio e longo prazo (Hayati et al., 2018).

Os vendedores representam a maior parte do pessoal de marketing e do orçamento de marketing de muitas empresas. Assim, o suporte dos vendedores e das atividades de vendas é de importância crítica para as organizações tanto pela sua representatividade quanto pela sua relevância (Cravens et al., 1993).

Pesquisas acadêmicas recentes na área de vendas têm focado em comportamentos, tanto dos líderes quanto dos vendedores, e nos seus resultados para a operação em si e para a organização como um todo. Por exemplo, estudos sobre motivação e desempenho dos vendedores demonstraram que diferentes estilos de liderança e mecanismos de controle podem ter um impacto, aumentando ou diminuindo as suas vendas agregadas em volume e valor (Miao et al., 2007; Cerasoli et al., 2014; Vieira et al., 2018).

Já outros estudos não foram conclusivos sobre as reais relações entre as variáveis de liderança, motivação, controle e desempenho. Embora o corpo de pesquisas tenha tentado trazer evidências sobre qual tipo de liderança ou controle é mais eficaz nas vendas, estes resultados permanecem inconclusivos (Miao et al., 2007; Hayati et al., 2018; Viera et al., 2018; Maqsoom et al., 2020).

De acordo com Mackenzie e Podsakoff (2001), a liderança transformacional e a liderança transacional são consideradas complementares ao invés de concorrentes. Em outras palavras, as teorias da liderança transformacional postulam que a maioria dos líderes se envolve em formas transacionais de comportamento do líder, fornecendo feedback contingente ao desempenho, mas líderes excepcionais vão além disso e também se envolvem em formas transformacionais de comportamento do líder. Consequentemente, esses comportamentos transformacionais do líder aumentam ou aumentam a eficácia do líder, além do que ele ou ela poderia alcançar apenas por meio da liderança transacional (Mackenzie e Podaskoff, 2001).

Contrariando este argumento, alguns estudos demonstram que na presença de outras variáveis como sistema de controle de comportamento e motivação intrínseca e extrínseca, apenas um tipo de liderança sobressai e tem maior influência no

desempenho dos vendedores (Miao et al., 2007; Gumusluoglu & Ilsev 2009; Schimtz et al 2014; Vieira et al., 2018).

A literatura de marketing em vendas tem evidenciado que um líder precisa lidar com outras variáveis, como metas, recursos organizacionais e variações no ambiente externo para projetar sua força de trabalho. A área de vendas é conhecida pelo comprometimento com as metas e objetivos de vendas. Sendo assim, uma organização que adota um mecanismo de controle baseado em resultados mostra a importância dessas metas e objetivos para o desempenho e leva os gerentes de vendas a adotarem esse controle para seus vendedores (Anderson & Oliver 1987).

Diante disso, entende-se que não apenas a literatura, mas as organizações de vendas podem se beneficiar de uma compreensão mais profunda sobre a relação entre a liderança de vendas e as disposições motivacionais dos vendedores (ou seja, motivação intrínseca e extrínseca) impactando o desempenho dos vendedores (Mallins et al., 2017). Com base nesta exposição, este estudo teve como principal objetivo investigar a seguinte questão: *Quais são as relações entre o comportamento da liderança, os sistemas de controle e a motivação dos vendedores no desempenho do vendedor?*

Adicionalmente, três foram os objetivos específicos desta pesquisa (1) Qual a relação dos comportamentos de liderança transformacional e transacional no sistema controle dos vendedores (2) Qual a relação dos comportamentos de liderança e sistema de controle no desempenho, (3) Que tipo de motivação (intrínseca ou extrínseca) tem relação com os comportamentos de liderança.

Diante dos achados desta pesquisa, conclui-se que sua contribuição é tripla. Primeiro, para enriquecer a teoria da liderança em um contexto de gerenciamento de vendas buscando luz ao comportamento do líder e como este influencia o comportamento do vendedor. Em segundo lugar, para vincular os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de controle e o desempenho dos vendedores. E, finalmente, para enriquecer o conhecimento atual sobre a quantidade bastante limitada de pesquisas direcionadas ao exame do papel da liderança de vendas nos resultados comportamentais dos vendedores.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA EM VENDAS

Os comportamentos e atividades que os gerentes de vendas desempenham têm um papel importante na maneira como os vendedores se sentem e atuam (Panagopoulos & Dimitriadis, 2009). Isto porque os líderes de vendas são responsáveis por supervisionar os comportamentos e atividades dos vendedores, tarefas de vendas, definir metas de vendas e ajudar os vendedores a atingir seus resultados (Anderson & Oliver, 1987).

Dentre os diversos estudos de liderança, um deles tem recebido atenção na área de vendas: os comportamentos de liderança transformacional e transacional. Nesta teoria, o comportamento dos líderes pode ser representado por dois processos. O processo de troca de dar e receber feedback, associado ao estilo de liderança transacional, e um processo de liderança mais carismático, no qual os líderes influenciam os seus liderados pelos seus valores, aspirações, objetivos e comportamentos, a liderança transformacional (Bryman 1992; MacKenzie et al., 1990; Mackenzie e Podaskoff, 2001).

Os comportamentos de feedback do líder transacional, como os comportamentos de recompensa contingente e de punição como tal, são tidos como um processo de influência subjacente de conformidade instrumental em vez de internalização ou identificação (Bryman 1992). Esta é considerada uma diferença fundamental entre os dois tipos de liderança (Mackenzie e Podaskoff, 2001).

Dentre outras diferenças entre liderança transformacional e liderança transacional, são notáveis primeiramente o processo pelo qual os líderes transformacionais influenciam seus seguidores. A liderança transformacional envolve fundamentalmente a mudança dos valores, objetivos e aspirações dos seguidores, de modo que realizem seu trabalho porque é consistente com seus valores, em oposição à expectativa de que serão recompensados por seus esforços. Por exemplo, conforme observado por Kuhnert e Lewis (1987), a liderança transformacional "*é possível quando os valores finais de um líder (padrões internos) são adotados pelos seguidores, produzindo assim mudanças nas atitudes, crenças e objetivos dos seguidores*" (p . 653).

Da mesma forma, a liderança transformacional envolve líderes e seguidores, elevando a motivação e o senso de propósito uns dos outros. Este propósito superior é aquele em que os objetivos e aspirações dos líderes e seguidores se fundem em um. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressam aspirações nas quais eles podem se identificar (Bryman, 1992; Mackenzie & Podaskoff, 2001).

Assim, em contraste com a liderança transacional, a liderança transformacional influencia os seguidores por meio de um processo de internalização e/ou identificação, em vez de conformidade instrumental (Mackenzie & Podaskoff, 2001; Vieira et al., 2018).

Na verdade, uma revisão da literatura sobre liderança por Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) indica que os líderes transformacionais fazem com que os seguidores desempenhem acima e além das expectativas ao articular uma visão, fornecendo um modelo apropriado, promovendo a aceitação do grupo objetivos, fornecendo suporte individualizado e estimulação intelectual, e expressando expectativas de alto desempenho. Essas formas de comportamento são bastante diferentes do comportamento de recompensa e punição contingente, que é tipicamente associado à liderança transacional. Assim, as formas de comportamento de liderança transformacional são distintas das formas de comportamento de liderança transacional e os processos por meio dos quais funcionam são diferentes (Mackenzie & Podaskoff, 2001; Panagopoulos & Dimitriadis, 2009; Shannahan et al., 2013).

Apesar dessas diferenças nas duas formas de comportamento, Mackenzie e Podaskoff (2001) alegam que as duas formas são consideradas complementares ao invés de concorrentes. Em outras palavras, as teorias de liderança transformacional postulam que a maioria dos líderes se envolve em formas transacionais de comportamento do líder, fornecendo feedback contingente ao desempenho, mas líderes excepcionais vão além disso e também se envolvem em formas transformacionais de comportamento do líder. Consequentemente, esses comportamentos transformacionais do líder aumentam a eficácia do líder, além do que ele ou ela poderia alcançar apenas por meio da liderança transacional (Mackenzie & Podaskoff, 2001)

Nos últimos 40 anos, um corpo substancial de pesquisas se acumulou sobre a teoria da liderança transformacional-transacional. Schmitz et al.(2014) investigaram,

em diversos setores da indústria, os efeitos complementares das lideranças transformacionais e transacionais na motivação intrínseca e extrínseca dos vendedores. Nesta pesquisa, encontraram um efeito negativo da liderança transformacional quando o vendedor recebe incentivos monetários, também conhecido como motivação extrínseca. E para surpresa destes pesquisadores, o efeito positivo esperado da liderança transacional também não foi encontrada. No entanto, quando a remuneração de um vendedor não incluía incentivos monetários, eles encontraram uma interação positiva entre a liderança transformacional e a performance dos vendedores.

Panagopoulos e Dimitriadis (2009) investigaram, em diversos setores da indústria, o efeito da liderança transformacional no sistema de controle dos vendedores e como esta relação influencia no desempenho de vendas. De acordo com estes autores, este foi o primeiro estudo a investigar tal relação. Os achados evidenciam que o monitoramento do comportamento afeta positivamente os comportamentos de liderança transformacional e que, por sua vez, aumentam o desempenho do vendedor. A explicação está no cerne comportamental do líder que serviria de exemplo para o seu liderado que, espelhando este modelo, apresentaria um aumento no seu desempenho de vendedor.

Hayati et al. (2018) investigaram o comportamento da liderança transformacional e transacional no comprometimento dos vendedores com as metas e não encontraram um efeito significativo entre estas variáveis. Embora os autores não tenham estudado as razões subjacentes a essa descoberta, uma das razões levantadas por eles é que os vendedores centrais, que têm um status elevado em seus grupos de vendas, desenvolvem suas próprias perspectivas sobre as novas iniciativas, em vez de serem fortemente influenciados por seus gerentes.

Assim, considera-se que há espaço para mais investigações acerca das relações entre o comportamento da liderança e comportamento dos vendedores, buscando clarificar como estas relações se comportam com relação ao desempenho dos vendedores.

## 2.2 SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO DE VENDAS

Como os vendedores respondem pela maior parte do pessoal de marketing e do orçamento de marketing de muitas empresas, o controle dos vendedores e das



atividades de vendas é de importância crítica para os executivos de vendas de alto nível (Cravens et al., 1993). O termo "controle" foi definido em marketing como "tentativas da administração ou de outras partes interessadas dentro da organização de influenciar o comportamento e as atividades do pessoal de marketing para alcançar os resultados desejados" (Jaworski 1988, 24).

Os sistemas de controle de gerenciamento de vendas (SCGVs) são frequentemente implementados por empresas para alinhar os vendedores com os objetivos organizacionais. Por exemplo, as organizações costumam usar SCGVs baseados em resultados, como cotas de vendas, como forma de definir, monitorar e avaliar o desempenho dos vendedores (Anderson e Oliver 1987; Malek et al., 2018)

Em essência, são mecanismos gerenciais projetados para influenciar o comportamento do vendedor de uma forma que aumentem o bem-estar da empresa e do vendedor. Em seu trabalho seminal, Anderson e Oliver (1987) descreveram e discutiram duas filosofias de controle principais: SCGV baseado em comportamento e SCGV baseado em resultados. O controle baseado em comportamento, ou o monitoramento do comportamento, (CBC) enfatiza o monitoramento, direção, avaliação e recompensa dos comportamentos dos vendedores, enquanto o controle baseado em resultados se concentra em monitorar, direcionar, avaliar e recompensar os resultados finais e alcançados pelos vendedores. Com base no trabalho de Anderson e Oliver, vários pesquisadores examinaram os efeitos desses sistemas em vendedores (por exemplo, Cravens et al., 1993; Oliver e Anderson, 1994). Este fluxo de pesquisa forneceu algumas evidências de que os resultados da CBC em níveis mais elevados de satisfação, comprometimento e desempenho do vendedor do que o controle baseado em resultados (Baldauf et al., 2005; Panagopoulos e Dimitriadis, 2009)

O controle de resultados é essencialmente uma abordagem de *laissez-faire* que pressupõe que os vendedores são mais capazes de determinar sua direção e nível de esforço e que o nível e o mix de vendas resultantes atingirão os objetivos da empresa. O controle de resultados é administrado com um plano de remuneração do tipo "incentivo e castigo", como compensação direta de comissão. Como tal, o risco ambiental é transferido da empresa para o vendedor, porque nenhum compromisso financeiro é feito a menos e até que as vendas ocorram (Basu et al. 1985). Simplificando, o controle de resultados é um sistema minimalista de gerenciar os

vendedores, em que incentivos financeiros vinculados a resultados observáveis são substituídos por envolvimento de gerenciamento ativo (Oliver & Anderson, 1994).

Miao et al. (2007) testaram a relação entre os sistemas de controle em vendas, a motivação dos vendedores e o desempenho em vendas em vendedores de diversas indústrias nos Estados Unidos. Seus achados revelam que o monitoramento do comportamento tem uma relação positiva tanto com a motivação intrínseca quanto extrínseca, enquanto o controle de resultados não teve relação positiva com a motivação extrínseca.

Rodrigues et al. (2015), pesquisaram o sistema de controle dos vendedores em um ambiente onde a cultura de aprendizagem era predominante. Seus achados indicam uma relação positiva entre o controle de resultados e desempenho, mas o mesmo não foi identificado com o monitoramento do comportamento e o desempenho.

Já Maqsoom et al. (2020) relacionou tanto o sistema de monitoramento de comportamento quanto o controle de resultados um maior desempenho. Esses resultados estão de acordo com os achados de estudos anteriores que relatam uma associação positiva entre controle de comportamento e desempenho (Liu, 2015a; McCarthy et al., 2006). Os resultados implicam que, se políticas, procedimentos, regras e técnicas predeterminadas forem sistematicamente e conscienciosamente seguidos, é altamente provável que se obtenha um melhor desempenho. Também mostra que se houver um sistema de identificação dos resultados necessários e medição do desempenho desses resultados, o desempenho pode ser aprimorado. Vale ressaltar que as recompensas para atingir os resultados exigidos também devem estar alinhadas com os resultados desejados.

Embora alguns estudos recentes tenham investigado a relação entre o sistema de controle, o comportamento do vendedor e o desempenho de vendas, espera-se neste estudo que o comportamento do sistema de monitoramento do comportamento esteja positivamente relacionado a motivação intrínseca enquanto o controle de resultados esteja relacionado com a motivação extrínseca.

### 2.3 A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES

Apesar da importância da motivação da força de vendas e da considerável atenção de pesquisa que tem recebido na literatura de vendas, os gerentes de vendas costumam citar a motivação dos vendedores como uma preocupação principal ao

gerenciar sua força de vendas (Miao, et al., 2007; Mallin et al., 2017). A motivação é até reconhecida como o terceiro preditor mais eficaz do desempenho de vendas, depois das percepções e habilidades do papel (Churchill et al., 1985).

Em determinados mercados e dependendo da intensidade da competição, os gerentes de vendas podem esperar que seus vendedores apliquem um esforço extra quando necessário em seus objetivos e atividades, mas essa orientação de incentivo pode ser problemática para determinados comportamentos. Uma área de preocupação para os gerentes é justamente como motivar os vendedores a atingir um alto desempenho de vendas, seja ele satisfatório a meta ou acima da média (Pullins, 2001).

A motivação é tipicamente definida como um estado psicológico que inicia e orienta o comportamento ou as escolhas conscientes de uma pessoa (Brown & Peterson, 1994). Enquanto a motivação extrínseca reflete até que ponto os vendedores tratam o trabalho como um meio de obter recompensas externas (por exemplo, dinheiro, reconhecimento e promoção), a motivação intrínseca mede até que ponto os vendedores são movidos por um interesse apaixonado e um nível profundo de prazer no que eles fazem (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994; Weitz et al., 1986). A motivação intrínseca é particularmente relevante para a pesquisa de vendas por causa de suas implicações para a eficácia das vendas (Roman & Iacobucci, 2010) e o bem-estar dos vendedores (Ryan & Deci, 2000).

No contexto do controle de vendas, o sistema de controle híbrido parece estar mais fortemente vinculado à motivação intrínseca do vendedor em comparação com o uso singular do controle comportamental ou de resultados (Mallin & Pullins, 2009; Oliver & Anderson, 1995). Pesquisas anteriores sugerem que o monitoramento do comportamento pode ter um efeito positivo na motivação intrínseca porque enfatiza as habilidades e o conhecimento de vendas que podem aumentar a orientação intrínseca de recompensa dos vendedores (Weitz et al., 1986). O principal efeito do monitoramento na motivação intrínseca, entretanto, é um tanto ambíguo. Por um lado, o feedback relacionado às estratégias de vendas embutidas no controle de atividades pode aumentar a motivação intrínseca devido à percepção de competência aprimorada (Anderson & Oliver, 1987); por outro lado, a determinação de cima para baixo das atividades rotineiras pode levar a um *locus externo* de controle e perda de autodeterminação, o que pode diminuir a motivação intrínseca. Da mesma forma, o controle do resultado pode diminuir a motivação intrínseca, dependendo se o feedback

do resultado e as recompensas são interpretados como “controladores” ou “informativos” na natureza (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2012)

Quase todo líder de equipe que trabalha com motivação enfrenta a questão de quanta motivação seus seguidores precisam ou têm para uma tarefa, e quais são os impulsos que promovem mais ou menos motivação em uma variedade de tarefas e objetivos (Ryan & Deci, 2000). Como os comportamentos motivados extrinsecamente não são inerentemente interessantes e, portanto, devem ser inicialmente estimulados externamente, a principal razão pela qual as pessoas tendem a estar dispostas a fazer os comportamentos é que elas são valorizadas por outras pessoas importantes a quem se sentem (ou gostariam de se sentir) conectadas seja uma família, um grupo de pares ou uma sociedade (Ryan & Deci, 2000).

Em sua pesquisa sobre a relação da motivação com o desempenho, Miao et al. (2007) encontraram que, ao contrário do esperado pela teoria (Cravens et al., 1993), a motivação extrínseca não teve uma relação positiva com o desempenho, mas sim a motivação intrínseca.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

### 2.4.1 Motivação dos vendedores e o desempenho em vendas

Diz-se que os vendedores que estão intrinsecamente motivados procuram desafios e gostam genuinamente de suas tarefas, enquanto aqueles que estão motivados extrinsecamente buscam compensação e reconhecimento (Miao & Evans, 2007). Com base nisso, há evidências de pesquisas anteriores de que os efeitos da motivação nos resultados de vendas variam de acordo com outras variáveis, como comportamentos de liderança (Mallins et al., 2017).

O grau em que um vendedor está mais intrinsecamente/extrinsecamente motivado pode impactar o desempenho de forma diferente (Miao & Evans 2007). Por exemplo, Tyagi (1985) descobriu que a motivação intrínseca teve um impacto maior no desempenho do vendedor no trabalho do que a motivação extrínseca. Cerasoli et al. (2014) acham o mesmo ao adicionar a nuance de que a quantidade de desempenho é eliciada mais fortemente com motivadores extrínsecos e a qualidade de desempenho com motivadores intrínsecos.

O prazer da tarefa é o componente afetivo da motivação intrínseca. Para as pessoas que gostam das atividades relacionadas a uma tarefa, a recompensa é a experiência contínua de realizar a tarefa (Deci & Ryan, 1985), que é independente das recompensas por resultados imediatos. Foi sugerido que aqueles que têm altos níveis de prazer com a tarefa estão mais dispostos a aceitar o fracasso como uma experiência de aprendizagem porque as recompensas de resultados imediatos tornam-se relativamente menos importantes (Weitz et al., 1986) devido a um locus interno de controle (Ryan & Deci, 2000; Miao et al., 2007).

Portanto, espera-se que a busca de desafios tenha um impacto positivo no desempenho das vendas. Assim, hipotetiza-se que:

### **H1 A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho em vendas**

A motivação extrínseca é composta por busca de remuneração e busca reconhecida. Em compensação, o dinheiro é o principal motivador e pode ser usado como uma recompensa pelo alto desempenho (Miao et al., 2014). Embora "o dinheiro seja provavelmente o incentivo mais amplamente usado" na força de vendas (Pinder, 2011, p. 396), o comportamento de um fornecedor também pode ser motivado por razões intrínsecas. Em vez de serem instrumentais para algum outro objeto de valor, os comportamentos motivados intrinsecamente são agradáveis, intencionais e fornecem razão suficiente para persistir (Cerasoli et al., 2014).

Como um componente cognitivo da motivação extrínseca, a busca por compensação não indica necessariamente uma falta de interesse ou envolvimento com a tarefa. Na verdade, quando reflete uma meta comportamental conscientemente valorizada (Ryan & Deci, 2000), a busca por compensação está positivamente correlacionada tanto com a estratégia comportamental quanto com o nível de esforço (Amabile et al., 1994). Portanto, espera-se que os vendedores com grande necessidade de buscar remuneração trabalhem mais e com mais inteligência. A busca por reconhecimento tende a focar na atenção do vendedor na atividade de venda exigida do supervisor imediato (Kohli et al., 1998), aumentando assim o esforço de venda do vendedor. Portanto hipotetiza-se que :

## **H2 A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a desempenho em vendas**

### 2.4.2 Sistema de controle em vendas e a motivação do vendedor

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob controle de resultados tendem a demonstrar baixos níveis de motivação intrínseca porque sua remuneração está diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia essas relações contestadas (por exemplo, Baldauf et al., 2001; Cravens et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao et al., 2007).

O argumento negativo sustenta que as metas de vendas de resultados estão frequentemente associadas à pressão no trabalho e ao estresse da função, por um lado, e a uma recompensa externa atraente, por outro (Miao et al., 2007). As metas de vendas são normalmente definidas em uma base anual, mas são monitoradas em intervalos de tempo mais curtos (por exemplo, semanal, mensal ou trimestral) para garantir o progresso. A pressão e o estresse causados por essas metas de vendas, se muito grandes, podem levar a respostas negativas (Wang et al., 2012).

Portanto, o monitoramento do comportamento terá uma relação positiva com a motivação intrínseca e a performance dos vendedores:

### **H3: O monitoramento do comportamento terá uma relação positiva com a motivação intrínseca e o desempenho em vendas**

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob controle de resultados tendem a demonstrar um nível mais alto de motivação extrínseca porque sua remuneração está diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia essas relações contestadas (por exemplo, Baldauf et al., 2001; Cravens et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao et al., 2007).

No controle de resultados, o risco de desempenho foi transferido da gerência para o vendedor (Anderson & Oliver, 1987). Portanto, a necessidade de demonstrar desempenho imediato torna-se especialmente saliente (Cron et al., 1988). Os vendedores muitas vezes não são monitorados de perto por seus supervisores sob o controle de resultados (Anderson & Oliver, 1987). No entanto, a necessidade de

mostrar resultados pode ter um grande impacto na reputação dos vendedores e em novas oportunidades de reconhecimento no trabalho e / ou no aumento da remuneração por meio da obtenção de um novo cargo ou de uma promoção. Em outras palavras, um vendedor monitorado por um controle de resultados mostrará um nível positivo de motivação externa tanto pela busca de remuneração quanto pela busca de reconhecimento (Rodrigues et al., 2015). Sendo assim, hipotetiza-se:

**H4: O controle de resultados terá uma relação positiva com a motivação extrínseca e o desempenho em vendas.**

#### 2.4.3 O papel da liderança

De acordo com a Teoria do Caminho-objetivo, os líderes atuam como treinadores e facilitadores para seus subordinados (House, 1975). O coaching de vendas é "uma sequência de conversas e atividades que fornecem feedback e incentivo contínuos a um vendedor ou membro da equipe de vendas com o objetivo de melhorar o desempenho dessa pessoa" (Corcoran et al. 1995; Shannahan et al., 2012). Um gerente de vendas que desempenha um papel de coaching, conhecido como líder transformacional, tem um papel crucial em capacitar, orientar, aconselhar e orientar os vendedores para atingir os níveis de desempenho desejados (MacKenzie et al. 2001). Como tal, este tipo de liderança tem sido referido como uma das oportunidades mais significativas disponíveis para uma organização para influenciar o desempenho do vendedor (Shannahan et al., 2012; Vieira et al., 2018).

Ações de liderança transformacional são frequentemente relacionadas a métodos de coaching (Sosik et al., 2000; Shannahan et al., 2013; Frieder et al., 2017). Um líder transformacional é conhecido como alguém que oferece suporte e ajuda a articular uma visão baseada em um propósito organizacional (Judge & Piccolo, 2004). Os líderes transformacionais ajudam sua equipe a repensar a maneira como fazem seus negócios, reexaminar suas suposições e oferecer um propósito que transcende objetivos de curto prazo e se concentra nas necessidades intrínsecas de ordem superior (Judge & Piccolo, 2004). Portanto, os gerentes podem representar modelos para os subordinados, que adotam as cognições dos gerentes, além de seu comportamento, melhorando o seu comportamento pelo monitoramento e

aumentando o seu prazer intrínseco e desempenho na tarefa . Portanto, hipotetiza-se:

**H5: A liderança transformacional terá uma relação positiva com o monitoramento do comportamento, a motivação intrínseca e o desempenho em vendas**

Por outro lado, quando o controle baseado em resultados é usado com monitoramento de metas ou pouco controle de comportamento e habilidades, ele não gera mais comportamento do vendedor (Wang et al, 2012). Assim, para maximizar o efeito positivo do controle baseado em resultados sobre o comportamento dos vendedores, este deve estar associado a um forte comportamento de liderança que possa potencializar seus efeitos, fornecendo feedbacks diretos e um sistema de punição e recompensa.

Outro aspecto importante da liderança transacional é o fornecimento de recompensas e punição. Indivíduos, equipes e organizações são recompensados por alcançar resultados pré-especificados. Esse comportamento baseado em recompensa permite que indivíduos, equipes e organizações trabalhem duro para obter benefícios que, por sua vez, fornecem uma base para atingir os objetivos de vendas e o sucesso na carreira (Maqsoom et al., 2020). A influência de um líder transacional neste relacionamento também estimula a disciplina e a meritocracia, fomentando um ambiente de respeito aos resultados de vendas (MacKenzie et al., 2001). Esse comportamento promove o reconhecimento entre os membros da equipe de vendas e lhes dá confiança para atingir seus objetivos de acordo com suas próprias rotinas e processos de trabalho. Portanto, formulamos a hipótese de que um comportamento de liderança transacional reforçará o controle baseado em resultados e a relação de motivação extrínseca, levando a um melhor desempenho de vendas.

**H6: A liderança transacional terá uma relação positiva com o controle por resultados, a motivação extrínseca e o desempenho em vendas**

Na próxima sessão serão apresentados a metodologia, os dados da pesquisa, a apresentação dos resultados e a conclusão.



### 3 METODOLOGIA

Como apresentado anteriormente, este estudo teve o objetivo de testar as relações entre a liderança transformacional e transacional, os modelo de sistema de controle (monitoramento e resultado), as motivações do vendedores (intrínseca e extrínseca) e o desempenho em vendas. A pergunta de pesquisa a ser respondida é: *Quais as relações entre o comportamento da liderança, o sistema de controle e a motivação dos vendedores no desempenho do vendedor?* A explicação das relações entre as variáveis investigadas é o foco do estudo, por isso, classifica-se o mesmo como tendo abordagem positivista (Furlong & Marsh, 2010).

A estratégia de investigação utilizada para possibilitar o teste do modelo teórico foi a pesquisa de levantamento por meio de questionários, com recorte de tempo transversal.

A seguir serão apresentados o design da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais da escala, o procedimento de coleta de dados e o procedimento amostral.

#### 3.1 DESIGN DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido por meio de um survey online com profissionais de vendas em diversos setores da indústria nos Estados Unidos. A pesquisa foi realizada na plataforma Amazon Mechanical Turk entre os dias 02 de junho de 2021 e 15 de junho de 2021.

#### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

Nesta seção, serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis de pesquisa. A definição constitutiva, ou afirmação conotativa, a definição científica, abstrai as variáveis a serem estudadas, enquanto a definição operacional destaca o processo em que tais conceitos foram medidos. Tais definições auxiliam na clareza dos termos a fim de compreender adequadamente a realidade observada (Kerlinger, 1980; Marconi & Lakatos, 2010).

Foram utilizados na pesquisa 9 constructos latentes com um total de 42 variáveis. Ver QUADRO 1.

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS ESCALAS

Escala	Constitutiva	Operacional
Liderança Transformacional (Vieira et al., 2018; MacKenzie et al., 2001)	Os líderes transformacionais são aqueles que "vão além das transações de esforço-recompensa exibindo comportamentos para influenciar os valores e aspirações dos seguidores. Nesse tipo de liderança, o foco está em diferentes formas de realizar atividades e princípios de vendas fundamentalmente, "mudando os valores, metas e aspirações dos seguidores de forma que os vendedores realizem seu trabalho porque é consistente com seus valores" (MacKenzie et al., 2001, p.118).	Liderança Transformacional foi medida utilizando a escala adaptada de Viera et al. (2018), derivada da escala original de MacKenzie et al. (2001). O instrumento possui 5 itens e empregou uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Liderança Transacional (Vieira et al., 2018; MacKenzie et al., 2001)	A liderança transacional refere-se a uma "série de trocas entre o líder e o subordinado de forma que o líder ofereça recompensas. Um estilo de liderança transacional se concentra em influenciar os seguidores a concordar, aceitar ou cumprir o líder em troca de recompensas e punição (MacKenzie et al., 2001, p.118).	Liderança Transacional foi medida utilizando a escala adaptada de Viera et al. (2018), derivada da escala original de MacKenzie et al. (2001). O instrumento possui 4 itens. e foi empregada uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Monitoramento do Comportamento (Ahearne et al., 2013)	O controle baseado em comportamento está associado ao monitoramento considerável das atividades dos vendedores pelo gerente de vendas e ao uso de medidas de desempenho mais subjetivas direcionadas aos comportamentos dos vendedores (Anderson e Oliver 1987; Ahearne et al. 2013).	O controle baseado em comportamento foi medido utilizando o conceito de sistema de controle de Anderson e Oliver (1987) adaptado por Ahearne et al (2013). O instrumento possui 5 itens. e foi empregada uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Controle de vendas por resultados	o controle baseado em resultados é caracterizado por pouco monitoramento e	O controle baseado em resultados foi medido

(Ahearne et al., 2013)	direção gerencial e o uso de medidas de desempenho diretas - pode ser preferencial em termos de desempenho de resultados dos vendedores (Anderson e Oliver 1987; Ahearne et al. 2013).	utilizando o conceito de sistema de controle de Anderson e Oliver (1987) adaptado por Ahearne et al (2013). O instrumento possui 5 itens. e foi empregada uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Motivação Intrínseca (Miao & Evans, 2012)	A motivação intrínseca mede até que ponto os vendedores são movidos por um interesse apaixonado e um nível profundo de prazer em o que eles fazem (Miao & Evans, 2012)	A motivação intrínseca foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Miao & Evans, (2012). O instrumento possui 4 itens. e foi empregada uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Motivação Extrínseca (Miao & Evans, 2012)	A motivação extrínseca reflete até que ponto os vendedores tratam o trabalho como um meio de obter recompensas externas (por exemplo, dinheiro, reconhecimento e promoção) (Miao & Evans, 2012)	A motivação extrínseca foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Miao & Evans, (2012). O instrumento possui 2 itens. e foi empregada uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').
Desempenho em Vendas Cravens et al. (1993)	O desempenho do vendedor avalia de forma subjetiva as contribuições dos vendedores para os objetivos de sua empresa, como participação de mercado e valor das vendas em dólares.	O desempenho do vendedor foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Cravens et al. (1993) e adaptado por Miao & Evans, (2013). O instrumento possui 5 itens e empregou uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').

<p>Turbulência de Mercado (Jaworski &amp; Kholi, 1993)</p>	<p>A turbulência do mercado é considerada a taxa de mudança na composição dos clientes e suas preferências.</p>	<p>A escala turbulência de mercado foi medida pelo instrumento desenvolvido por Jawroski e Kholi (1993). O instrumento possui 6 itens e empregou uma escala Likert de sete pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').</p>
<p>Intensidade Competitiva (Jaworski &amp; Kholi, 1993)</p>	<p>A turbulência competitiva refere-se a condições de alta competição onde os clientes têm muitas opções alternativas para satisfazer suas necessidades e desejos.</p>	<p>A escala turbulência competitiva foi medida pelo instrumento desenvolvido por Jawroski e Kholi (1993). O instrumento possui 6 itens e empregou uma escala Likert de sete pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').</p>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Foram coletados dados de vendedores em diversos setores empresariais nos Estados Unidos (tais como: varejo, bancos e finanças, construção, serviços e outros). Os dados foram coletados por meio da plataforma Amazon Mechanical Turk usando o filtro geográfico (foram excluídos todos os respondentes não norte americanos) e um filtro de função de trabalho “Job Function - Marketing, Sales & Business Development”. A pesquisa foi realizada entre os dias 02 de junho de 2021 e 15 de junho de 2021 e obteve um total de 313 participantes.

Após o tratamento dos dados, 13 respostas foram descartadas por não estarem completas, resultando uma amostra final de 300 respondentes finais.

### 3.4 PROCEDIMENTO AMOSTRAL

O questionário foi desenvolvido com escalas previamente validadas na literatura (ver definição operacional, seção 3.2). Todas as escalas foram transformadas para 5 pontos entre 1 = 'quase nunca' e 5 = 'quase sempre'.

Levando-se em consideração que cada participante da pesquisa respondeu questões sobre variáveis independentes e dependentes no mesmo instrumento de coleta de dados, alguns cuidados prévios guiaram a criação do questionário para evitar possíveis vieses relacionados ao método (*Common Method Bias*). O viés do método comum ocorre quando a variância dos dados é atribuída ao método de mensuração ao invés de ser atribuída aos construtos sob análise (Podsakoff et al., 2003).

Seguindo orientações de boas práticas em pesquisas de marketing (Podsakoff et al., 2003; Malhotra, 2012; Simmering et al., 2015; Hulland, Baumgartner & Smith, 2018), são listadas a seguir algumas ações desenvolvidas para minimizar os vieses de método no presente estudo:

- a) Proteção do anonimato do respondente;
- b) Separação psicológica entre variáveis independentes e dependentes ao longo do questionário;
- c) Utilização de escalas tipo Likert;
- d) Adequação de termos técnicos e jargões acadêmicos para a linguagem de gestão;
- e) Adequação de escalas para evitar frases negativas ou escalas invertidas;

Além das ações listadas, utilizou-se também a estratégia de *attention check question* para controlar o viés do método após a coleta de dados. Essas verificações de atenção são itens geralmente incorporados no início de uma pesquisa com uma resposta óbvia e correta. Seu objetivo é identificar respondentes descuidados e permitir que os pesquisadores os selecionem antes de conduzir as análises (Maniaci & Rogge, 2014; Schmitt & Stults, 1985).

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Após a análise preliminar dos dados, 8 respondentes foram excluídos da análise, pois não responderem corretamente a pergunta de checagem de atenção. Na sequência, mais 5 respostas foram descartadas por não estarem completas. Sendo assim, o total da amostra considerada para o estudo foi de 300 respondentes.

Foram realizadas nesta pesquisa, perguntas descritivas que possibilitassem a identificação do perfil do vendedor. As perguntas eram sobre a sua indústria, tamanho da empresa, gênero e perfil em vendas. Abaixo estão os resultados das análises descritivas. Os resultados estão elencados em ordem decrescente pela frequência/porcentagem a seguir.

Dentre os ramos da indústria pesquisados, três tiveram destaque na pesquisa: o varejo com 21%, comida e bebida com 19% e financeiro com 17% dos respondentes

TABELA 1.

TABELA 1 – SETORES DA INDÚSTRIA

<b>What Industry is your company in?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Retail	62	21%
Food & beverage	57	19%
Financial	51	17%
Other	40	13%
Healthy service	21	7%
Textiles, clothing, etc.	18	6%
Basic metal production	15	5%
Agriculture, plantations, other rural sectors	10	3%
Construction	9	3%
Education	8	3%
Chemical industry	6	2%
Hotels	3	1%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Com relação ao cargo na área de vendas, a grande maioria está em cargo de liderança 90% dentre gestores, supervisores, coordenadores e diretores de vendas

TABELA 2.

TABELA 2 - CARGO NA EMPRESA

<b>Qual a sua posição na empresa?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Gerente de vendas	139	46%
Supervisor de vendas	63	21%
Coordenador de vendas	39	13%
Diretor de vendas	29	10%
Proprietário	21	7%
Vendedor	9	3%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

A maioria dos respondentes (64%) se enquadram em grandes empresas, com 100 ou mais funcionários TABELA 3.

TABELA 3 - TAMANHO DA EMPRESA

<b>Número de funcionários da empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Entre 100-499	126	42%
Entre 10_99	86	29%
Mais de 500	66	22%
Entre 1-9	22	7%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTES: Coleta de Dados (2021)

O nível de educação dos entrevistados ficou em sua maioria (84%) no nível superior TABELA 4.

TABELA 4 - NÍVEL DE EDUCAÇÃO

<b>Qual o seu nível de educação?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Nível Superior Completo	201	67%
Pós graduação	51	17%
Ensino médio completo	45	15%
Ensino médio incompleto	3	1%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTES: Coleta de Dados (2021)

Quando questionados sobre a sua jornada de vendas, isto é, o momento do primeiro contato com o cliente até o fechamento da venda, 58% dos respondentes identificam que a sua venda acontece imediata ou com um tempo não maior que 15 dias. O restante, 42% apresentam uma jornada mais longa de vendas, maior que 1 mês para o fechamento TABELA 5.

TABELA 5 - TEMPO DE JORNADA DA VENDA

<b>Sobre a jornada de vendas, quanto tempo você leva para fechar uma negociação?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até aproximadamente 15 dias após o primeiro contato	122	41%
Até aproximadamente 1 mês após o primeiro contato	86	29%
Imediatamente	51	17%
Até aproximadamente 2 meses após o primeiro contato	32	11%
Mais de 2 meses após o primeiro contato	9	3%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTES: Coleta de Dados (2021)

O treinamento em vendas também foi considerado nesta pesquisa. Quando questionados sobre a quantidade de cursos já realizados na área, 64% dos respondentes afirmaram que realizaram de 1 a 5 cursos ao longo da carreira TABELA 6.

TABELA 6 - TREINAMENTO EM VENDAS

<b>Quantos treinamentos de vendas você já participou?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
1 ou 2 treinamentos em minha carreira	110	37%
3 a 5 treinamentos em minha carreira	82	27%
Mais de 5 treinamentos em minha carreira	78	26%
Nenhum: o meu conhecimento vem da prática	30	10%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

O tempo de carreira também foi considerado no estudo. A maioria dos respondentes tem mais de 5 anos de carreira na área TABELA 7.

TABELA 7 - TEMPO DE CARREIRA EM VENDAS

<b>Há quanto tempo você trabalha em vendas?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Mais de 10 anos	86	29%
Entre 5 e 10 anos	86	29%
Entre 2 e 5 anos	82	27%
Entre 1 e 2 anos	44	15%
Menos de 1 ano	2	1%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Com relação ao gênero, a maioria dos respondentes é mulher (61%) TABELA 8.

TABELA 8 - GÊNERO DOS RESPONDENTES

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	184	61%
Masculino	116	39%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Caracterizada a amostra, serão apresentados a seguir os dados de medida, e o procedimento de tratamento de dados.

#### 4.2. MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO

Foram utilizados nove construtos latentes para mensuração do modelo, divididos em três categorias. Dois construtos relacionados com a liderança em vendas (Liderança Transformacional e Transacional), quatro construtos relacionados com o comportamento do vendedor (Monitoramento do Comportamento, Comportamento de Resultado, Motivação Intrínseca e Performance em Vendas). Com o objetivo de



reduzir os possíveis vieses do estudo, foram acrescentados dois construtos para controle de variáveis externas de mercado: a turbulência de mercado e a intensidade competitiva. O total de variáveis relacionadas ao estudo foram 37 e os construtos foram medidos utilizando uma escala likert de 5 pontos variando de 1 = quase nunca a 5 = quase sempre.

Para avaliar a qualidade dos construtos, foram realizadas as análises de confiabilidade interna e externa dos construtos isoladamente e na sua totalidade, buscando entender a variância extraída. As cargas fatoriais foram consideradas estatisticamente significantes e idealmente com valores acima de 0,7, apesar de que valores acima de 0,5 podem indicar boa convergência. A confiabilidade do construto foi considerada com valores entre 0,6 e 0,7, desde que os demais critérios de validade convergente (cargas fatoriais e variância extraída) estejam adequados no modelo (Hair et al., 2010).

Além do coeficiente alfa de Cronbach, Hair et al (2010) sugerem duas medidas para verificar a adequação da amostra: o teste de esfericidade de Bartlett e o Medida de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Se os valores do teste de Bartlett (Qui-quadrado) forem altos, com significância de 0,05 ou <0,05, há indicação de que o fatorial a análise é adequada. Já para o KMO, seu valor deve ser 0,6 ou > 0,6. Abaixo estão as análises supramencionadas para cada construto. Os dados foram analisados no software SPSS v23.

Abaixo estão as análises e seus resultados para cada construto. Como o estudo foi conduzido no idioma inglês nos Estados Unidos, as escalas utilizadas não foram traduzidas e serão apresentadas neste estudo na sua língua nativa, preservando a integridade da sua composição.

A primeira medida a ser apresentada é a Liderança Transformacional. É definida como "*valores, objetivos e aspirações dos seguidores dos líderes para que realizem seu trabalho porque é consistente com seus valores*" (MacKenzie et al., 2001, p.118; Viera et al., 2018). A escala possui 5 itens e todos foram considerados no estudo, dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Confiabilidade Composta de 0,781. TABELA 9.

TABELA 9 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Itens	Carga Fatorial (AFE)	Cronbach's Alpha	KMO Bartlett's Test
-------	----------------------	------------------	---------------------

My sales manager has stimulated his/her salespeople to rethink the way they do business	,779		
My sales manager has stimulated ideas that have challenged his/her salespeople to reexamine some of their basic assumptions about work	,740		
My sales manager asks questions that prompt his/her salespeople about the selling performance	,678	,781	0,814
My sales manager stimulates freedom and show respect to his/her sales team	,740		
My sales manager has an excellent sales team group	,713		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

A segunda medida de liderança, a transacional, é definida como “uma troca entre o líder e o seguidor, de modo que o líder ofereça recompensas em troca do esforço do subordinado” (MacKenzie et al., 2001; Viera et al., 2018). Todos os 4 itens foram considerados dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,721.

TABELA 10.

TABELA 10 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE LIDERANÇA TRANSACIONAL

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
My sales manager gives positive feedback when his/her salespeople perform well	,670		
My sales manager gives special recognition when his/her salespeople produce at a high level	,791		
My sales manager let his/her salespeople know when they perform poorly	,635	,675	0,721
My sales manager gives focus on the process, activity and selling transaction	,756		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Sobre o controle de gestão de vendas, a primeira medida é o controle de resultados. Ele é considerado essencialmente uma abordagem de laissez-faire que pressupõe que os vendedores são mais capazes de determinar sua direção e nível de esforço e o mix de vendas resultantes para atingir os objetivos da empresa. O controle de resultados é administrado com um plano de remuneração do tipo "incentivo e castigo", como compensação direta de comissão (Anderson & Oliver 1987; Jaworski,

1988). Todos os 4 itens foram considerados dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,807. TABELA 11.

TABELA 11 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE CONTROLE DE RESULTADOS

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
My manager tells me about the level of sales performance I am expected to achieve	,821		
I receive feedback from my manager regarding whether I am meeting sales performance expectations	,833	,807	0,758
My manager ensures I am aware of the extent to which I attain sales performance goals	,851		
I feel recognized	,683		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Já o controle de gestão de vendas baseado em comportamento, o monitoramento do comportamento, é caracterizado por altos níveis de monitoramento do supervisor, direção e intervenção nas atividades e métodos subjetivos e mais complexos de avaliação de desempenho, como tarefas de vendas (por exemplo, aptidão, conhecimento do produto) e atividades (por exemplo, número de chamadas) (Anderson & Oliver 1987). Todos os 4 itens foram considerados dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,810. TABELA 12.

TABELA 12 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MONITORAMENTO DO COMPORTAMENTO

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
My manager informs me about the sales activities I am expected to perform	,824		
My manager monitors my sales activities	,762		
If my manager feels I need to adjust my sales activities, s/he tells me about it	,820	,810	,757
If I perform sales activities well, my supervisor commends me	,793		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Sobre as medidas de motivação, a motivação intrínseca é definida como a realização de uma atividade por diversão ou desafio, e não por estímulos externos, pressões ou recompensas (Ryan e Deci, 2000). Três itens foram considerados para

compor este constructo dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,701.

TABELA 13.

TABELA 13 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MOTIVAÇÃO INTRINSECA

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
What matters most to me is enjoying my selling job	,837		
I enjoy selling for the pleasure of it	,775	,701	0,657
It is the experience of selling that gives me the most pleasure	,766		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

A motivação extrínseca é definida como a realização de uma atividade por diversão ou desafio, e não por estímulos externos, pressões ou recompensas (Ryan e Deci, 2000). Apesar dos 2 itens que compõem a escala terem suas cargas fatoriais > 0,5, o Alfa de Conbrach retornou um valor baixo 0,356. Ainda assim, a escala foi considerada para a pesquisa pois, de acordo com Tavol e Dennick (2011) um valor baixo de alfa pode significar apenas número pequeno de questões. TABELA 14

TABELA 14 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE MOTIVAÇÃO EXTRINSECA

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
I am strongly motivated by the Money I can earn through my sales job	,708		
I am Keenly aware of the income goals I have for myself	,708	,356	0,500

FONTE: Coleta de Dados (2021)

O Desempenho em vendas foi mensurado utilizando uma escala que tem o objetivo de entender a percepção do vendedor quanto o seu desempenho em vendas (Miao & Evans, 2013). Quatro itens compõem este construto que apresentou cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,608. TABELA 15

TABELA 15 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DESEMPENHO EM VENDAS

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
My performance contributes to my company's market share	,671	,608	0,669

My selling is focused on high profit margin products	,691
My performances generate a high level of dollar	,752
My performances generating sales of new products	,517

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Adicionalmente as escalas propostas no estudo, foram adicionadas duas variáveis de controle externo. A primeira, a intensidade competitiva refere-se a condições de alta competição onde os clientes têm muitas opções alternativas para satisfazer suas necessidades e desejos (Jaworski e Kholi, 1993). Todos os 5 itens foram considerados dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,609 .

TABELA 16

TABELA 16 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE TURBULÊNCIA COMPETITIVA

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
Competition in our industry is cutthroat	,593		
There are many "promotion wars" in our industry	,628		
Anything that one competitor can offer, others can match readily	,768	,698	0,707
Price competition is a hallmark of our industry	,650		
One hears of a new competitive move almost every day	,737		

FONTE: Coleta de Dados (2021)

A segunda, a turbulência de mercado, é considerada a taxa de mudança na composição dos clientes e suas preferências (Jaworski e Kholi, 1993). Todos os 4 itens foram considerados dada suas cargas fatoriais > 0,5 e Alfa de Conbrach 0,747.

TABELA 17

TABELA 17 - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE TURBULENCIA DE MERCADO

Itens	Carga Fatorial (AFE)	CR	KMO Bartlett's Test
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time	,824		
Our customers tend to look for new product all the time	,753	,747	0,773

Sometimes our customers are very price-sensitive, but on other occasions, price is relatively unimportant	,643
We are witnessing demand for our products and services from customers who never bought them before. Unimportant	,638
New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers	,643
We cater to many of the same customers that we used to in the past	,472

---

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Realizados os testes de confiabilidade, procedeu-se ao teste de método de variância comum. A seção mais à esquerda desta tabela mostra a variação explicada pela solução inicial. Doze fatores na solução inicial têm autovalores maiores que 1. Juntos, eles respondem por **quase 65%** da variabilidade nas variáveis originais. Isso sugere que doze influências latentes estão associadas ao uso ao modelo, mas ainda há espaço para muitas variações inexplicáveis. Concluímos que o viés de uma única fonte não está presente (Harman, 1960). TABELA 18.

TABELA 18 - TOTAL DA VARIANCIA EXPLICADA

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,443	29,873	29,873
2	2,448	5,441	35,313
3	2,142	4,760	40,073
4	1,939	4,308	44,381
5	1,627	3,615	47,997
6	1,560	3,466	51,462
7	1,324	2,943	54,405
8	1,265	2,810	57,215
9	1,185	2,633	59,848
10	1,086	2,414	62,262
11	1,043	2,318	64,580
...45			

---

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Finalizados o tratamento dos dados e análise de consistência interna e externa, foram realizadas as análises das hipóteses e a apresentação dos resultados

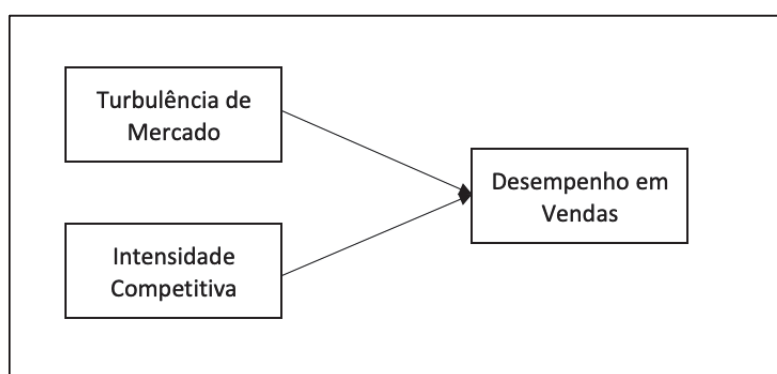
#### 4.3. TESTE DAS HIPÓTESES

Os dados foram tratados com análises descritivas e de confiabilidade, assim como as Análise Fatorial Exploratória das variáveis de medida. Após o tratamento dos dados, foi utilizada a análise regressão hierárquica para testar as hipóteses. Após a regressão, a amostra foi dividida em 2 grupos para entender o comportamento das variáveis e identificar as possíveis peculiaridades com relação aos construtos propostos.

Para realizar o teste das hipóteses, a técnica utilizada foi a de regressão linear hierárquica. Uma regressão linear hierárquica é uma forma especial de uma análise de regressão linear múltipla na qual mais variáveis são adicionadas ao modelo em etapas separadas chamadas "blocos". Isso geralmente é feito para "controlar" estatisticamente certas variáveis, para ver se a adição de variáveis melhora significativamente a capacidade de um modelo de prever a variável de critério e/ou de investigar um efeito moderador de uma variável (ou seja, uma variável impacta a relação entre duas outras variáveis?) (Cohen and Cohen, 2013). Os dados foram analisados no software SPSS v23.

Foram realizados 3 modelos passo a passo. No passo 1, as médias das variáveis de Desempenho de Vendas e as variáveis de controle "Turbulência de Mercado" e "Intensidade Competitiva" foram adicionadas para investigação do modelo.

FIGURA 1 - PASSO 1 DA REGRESSÃO



FONTE: Coleta de Dados (2021)

No passo 1, foram avaliadas as médias dos construtos. O valor  $t$  e o respectivo valor de  $p$  indicam que o valor das medidas de Turbulência de Mercado e Desempenho em Vendas são diferentes de 0 e, portanto, são relevantes para o modelo. O  $\beta$  da turbulência de mercado indicou que este previsor é mais forte (0,309)

é mais forte que a intensidade competitiva. O VIF menor que 10, (1,793) indicada que não existe multicolinearidade entre as variáveis. Este resultado indica que a turbulência de mercado, isto é, a mudança constante das preferências dos clientes, está relacionada com o desempenho em vendas conforme previsto em estudos anteriores (Jaworski e Kholi, 1993; Wang et al., 2015). TABELA 19

TABELA 19 - PASSO 1 DA REGRESSÃO

Constructs	Mean	Beta	t	Sig	VIF
Desempenho em Vendas	4,0283		14,148	,000	
Intensidade Competitiva	3,4960	0,116	1,620	,106	1,793
Turbulência de Mercado	3,7533	0,309	4,338	,000	1,793

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 20 podemos observar que a correlação entre a variável dependente: Desempenho em Vendas e as variáveis independentes: Turbulência de Mercado e Intensidade Competitiva é moderada 0,396. Já a porcentagem da correlação, o R<sup>2</sup>, é de 0,157, isto é, esta relação explica 15,7% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 2,046.

TABELA 20 - SIGNIFICANCIA DO MODELO 0 DE REGRESSÃO

Model	R	R Square	Change Statistics			F	Durbin-Watson
			Adjusted Square	R Change	Square Sig. Change		
1	,396 <sup>a</sup>	,157	,151	,157	,000	2,046	

a. Predictors: (Constant), MarketTurbulence, CompetitiveTurb

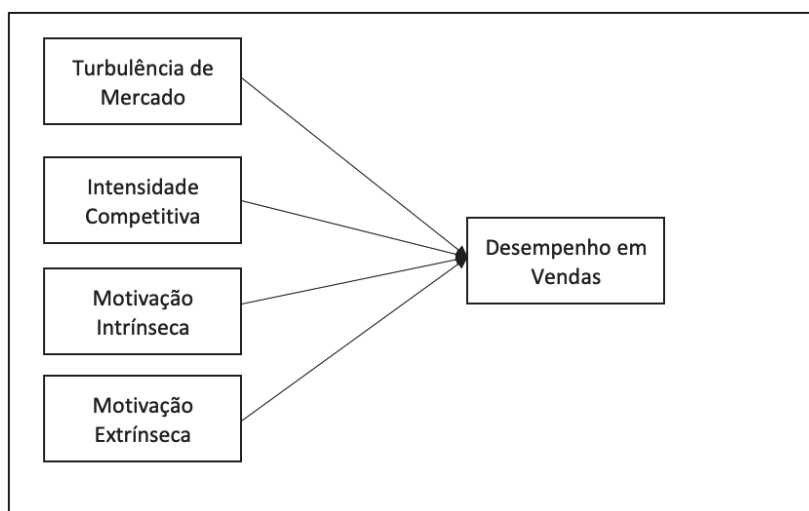
b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na sequência, foram adicionadas as médias das variáveis da Motivação Intrínseca e Extrínseca no modelo, resultando no Modelo 1. FIGURA 2.



FIGURA 2 - MODELO 1 DE REGRESSÃO



FONTE: Coleta de Dados (2021)

No modelo 1 TABELA 21, o valor t e o respectivo valor de p indicam que o valor das medidas de Desempenho em Vendas, Turbulência de Mercado e Motivação Extrínseca são diferentes de 0 e, portanto, são relevantes para o modelo. O  $\beta$  da Motivação Extrínseca indicou que este predictor é mais forte (0,293) para o modelo, seguido da turbulência de mercado (0,240) e motivação intrínseca (0,76). E os VIFs menores que 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis.

TABELA 21 - MODELO 1 DA REGRESSÃO

Construtos	Mean	Beta	t	Sig	VIF
<b>Desempenho em Vendas</b>	4,0283		11,340	<b>,000</b>	
Intensidade Competitiva	3,4960	0,026	0,373	,710	1,898
<b>Turbulência de Mercado</b>	3,7533	0,240	3,249	<b>,001</b>	2,132
Motivação Intrínseca	3,3956	,076	1,265	,207	1,420
Motivação Extrínseca	3,7783	,293	5,231	<b>0,001</b>	1,165

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 22 podemos observar um aumento no na correlação ( $R=449$ ) entre a variável dependente: Sales Performance e as variáveis independentes: Turbulência de Mercado, Intensidade Competitiva, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca. Já a porcentagem da correlação, o  $R^2$ , é de 0,241, isto é, esta relação explica 24,1% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 2,071.

TABELA 22 - TABELA MODELO 1 DA REGRESSÃO

Model	R	R Square	Change Statistics			
			Adjusted Square	R Change	Square	Sig. Change
1	,491 <sup>a</sup>	,241	,231	,241	,000	2,071

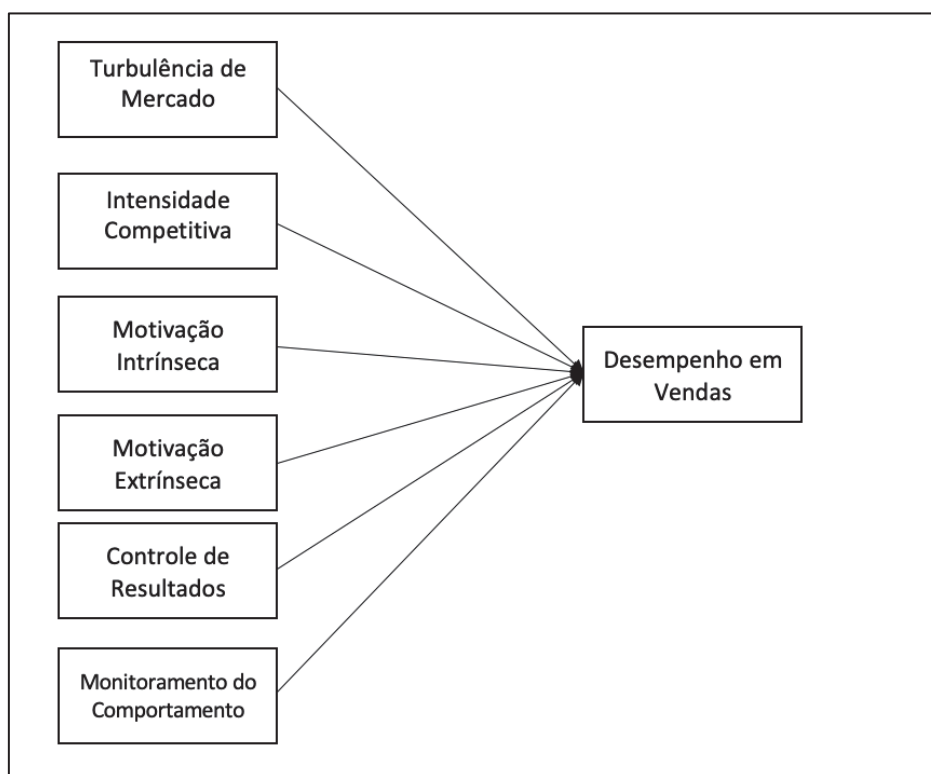
a. Predictors: (Constant), Extrinsic, Competitive Turb, Intrinsic, MarketTurb  
b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Os resultados do modelo 1 indicam que não há relação entre a motivação intrínseca e o desempenho em vendas, sendo assim, a hipótese 1 foi rejeitada. Já a hipótese 2 que previa que a motivação extrínseca estaria relacionada com o desempenho em vendas foi aceita.

Na sequência, foram adicionadas as médias das variáveis do Monitoring Behavior e Outcome Behavior no modelo, resultando no Modelo 2. FIGURA 3.

FIGURA 3 - MODELO 2 DA REGRESSÃO



FONTE: Coleta de Dados (2021)

No modelo 2 (TABELA 23), o valor t e o respectivo valor de p indicam que agora, apenas os valores das medidas de Desempenho de Vendas e Controle de Resultados são diferentes de 0 e, portanto, são relevantes para o modelo. O  $\beta$  do

Controle de Resultados indicou que este predictor é mais forte para o modelo(0,395), seguido da Intensidade Competitiva (0,106). E os VIFs menores que 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis.

TABELA 23 - MODELO 2 DA REGRESSÃO

Construtos	Mean	Beta	t	Sig	VIF
<b>Desempenho em Vendas</b>	4,0283		11,799	<b>,000</b>	
Intensidade Competitiva	3,4960	,062	1,545	,123	1,952
Turbulência de Mercado	3,7533	,103	,782	,435	2,708
Motivação Intrínseca	3,3956	,047	,859	,391	1,534
<b>Motivação Extrínseca</b>	3,7783	,191	1,185	<b>,002</b>	1,502
Monitoramento do Comportamento	3,9550	-,064	-,621	,535	4,201
<b>Controle de Resultados</b>	3,9142	,395	3,928	<b>,000</b>	3,944

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 24 podemos observar um aumento na correlação ( $R=0,531$ ) quando comparado ao modelo 1. A porcentagem da correlação teve um aumento moderado indicando um  $R^2$  de 0,282, isto é, esta relação explica 28,2% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 2,028.

TABELA 24 - MODELO 2 DA REGRESSÃO

Model	R	R Square	Change Statistics				
			Adjusted Square	R Change	R Square Change	Sig. Change	F
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,268	,282	,000		2,028

a. Predictors: (Constant), OutBehavior, CompetitiveTurb, Intrinsic, EM2, MarketTurbulence, MonitBehavior

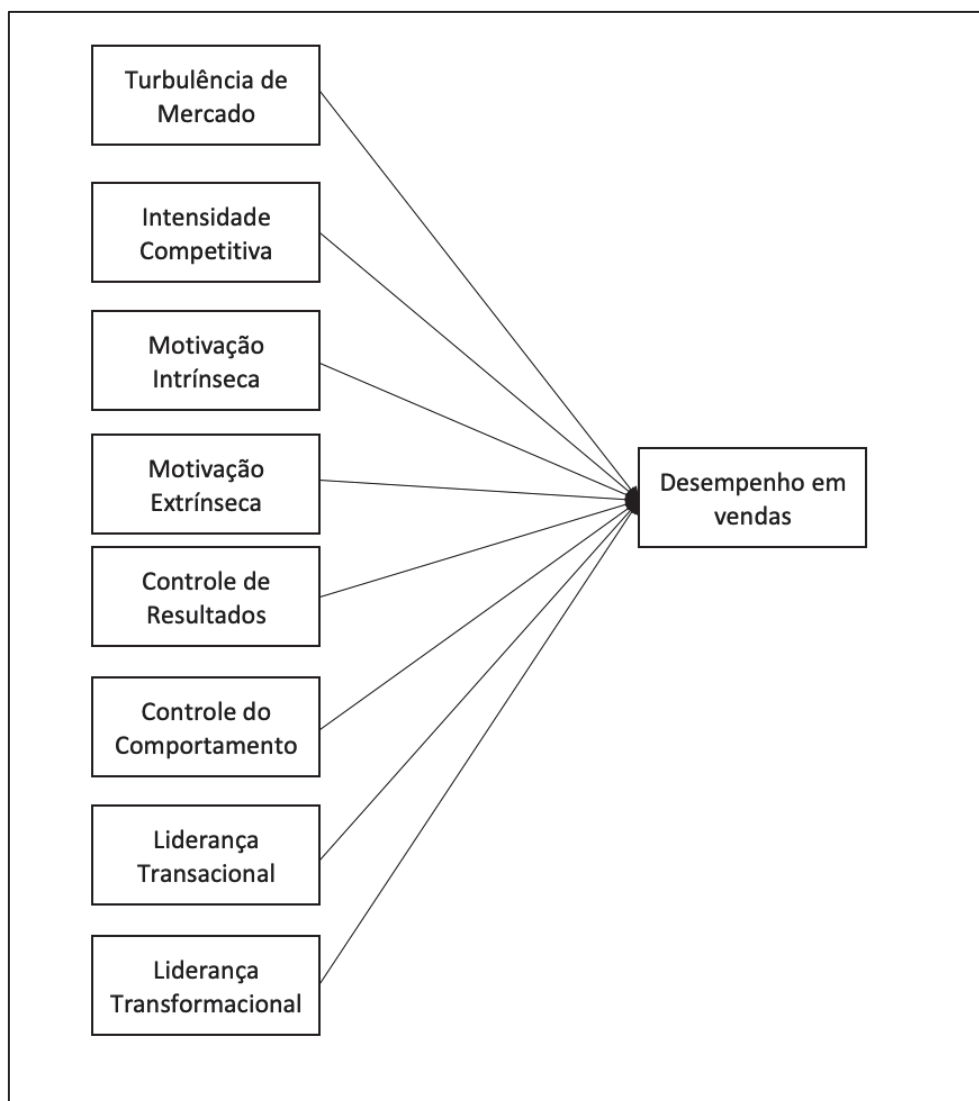
b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Os resultados do modelo 2 indicam que não há uma relação entre o Monitoramento do Comportamento, a Motivação Intrínseca e o Desempenho em Vendas, o que refuta a hipótese 3 deste estudo. Por outro lado, a hipótese 4 foi aceita já que o Controle dos Resultados, a Motivação Extrínseca e o Desempenho em Vendas apresentaram uma relação positiva.

Na sequência, foram adicionadas as médias das variáveis Transformational Leadership e Transactional Leadership no modelo, tornando a análise completa e resultando no Modelo 3. FIGURA 4.

FIGURA 4 - MODELO 3 DA REGRESSÃO



FONTE: Coleta de Dados (2021)

No modelo 3 TABELA 25, o valor t e o respectivo valor de p indicam que agora, apenas os valores das medidas de Desempenho em Vendas, Motivação Extrínseca, Controle de Resultados e Liderança Transacional são diferentes de 0 e, portanto, são relevantes para o modelo. O  $\beta$  do Controle de Resultados indicou que este previsor é mais forte para o modelo (0,279), seguido da Liderança Transacional (0,207). E os VIFs menores que 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis.

TABELA 25 - MODELO 3 DA REGRESSÃO

<b>Construtos</b>	<b>Mean</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>	<b>VIF</b>
<b>Desempenho em Vendas</b>	<b>4,0283</b>		<b>10,839</b>	<b>,000</b>	
Intensidade Competitiva	3,4960	,044	1,103	,525	1,901
Turbulência de Mercado	3,7533	,056	,207	,502	2,780
Motivação Intrínseca	3,3956	,024	,414	,704	1,600
<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>3,7783</b>	<b>,157</b>	<b>,899</b>	<b>,011</b>	<b>1,411</b>
Monitoramento do Comportamento	3,9550	-,108	-,926	,286	4,225
<b>Controle de Resultados</b>	<b>3,9142</b>	<b>,254</b>	<b>2,622</b>	<b>,015</b>	<b>4,606</b>
Transformacional	3,8060	,070	,927	,393	2,811
<b>Transacional</b>	<b>3,8667</b>	<b>,173</b>	<b>2,459</b>	<b>,041</b>	<b>2,885</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 26 podemos observar um pequeno aumento na correlação ( $R=547$ ) quando comparado ao modelo 2. A porcentagem da correlação indicou um  $R^2$  de 0,299, isto é, esta relação explica 29,9% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 1,963.

TABELA 26 - MODELO 3 DE REGRESSÃO

Model	R	R Square	Change Statistics			
			Adjusted R Square	R Change	Square Sig. Change	F Durbin-Watson
1	,547 <sup>a</sup>	,299	,280	,299	,000	1,963

a. Predictors: (Constant), Transactional, EM2, Intrinsic, CompetitiveTurb, MonitBehavior, Transformational, MarketTurbulence, OutBehavior

b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Os resultados do modelo 3 (FIGURA 4) indicam que a hipótese 5 não foi confirmada pois a Liderança Transformacional não apresentou relação com o monitoramento do comportamento, com a Motivação Intrínseca e o Desempenho em Vendas. Por outro lado, a hipótese 6 foi aceita dada a relação entre a Liderança Transacional, o Controle dos Resultados, a Motivação Extrínseca e o Desempenho em Vendas.

Finalizadas as análises de regressão, procedeu-se a investigação do comportamento da amostra, isto é, se havia alguma diferença destas análises para determinados respondentes ou grupo de respondentes. Foi realizada uma análise de cluster, método Two-step Cluster, para entender se esta se comportava diferentemente em 2 ou mais grupos de acordo com as variáveis de controle,

“Turbulência de Mercado” e “Intensidade Competitiva”. A análise resultou em 2 cluster: um grupo com 139 respondentes (46,3%) – Grupo 1 e outro com 161 respondentes (53,71%) – Grupo 2.

O grupo foi caracterizado pela percepção dos respondentes com relação a competitividade de mercado e o quanto as preferências dos clientes mudam em cada segmento. Para entender o comportamento dos grupos, um Test T foi gerado avaliando as variáveis descritivas e a sua relação com os grupos. O tempo da jornada de vendas para os grupos teve um valor significativo (Sig. 0,56 e 0,57), indicando que a hipótese de diferenças entre os grupos para esta variável é significativa (TABELA 27).

TABELA 27 - TESTE T DA AMOSTRA

Grupos		N	Mean	Sig	Sig. (2-tailed)
deal	Not Selected	139	,4820	,003	0,56
	Selected	161	,3727		0,57

FONTE: Coleta de Dados (2021)

O grupo 1 (tempo de jornada de venda menor que 15 dias) teve média maior que o grupo 2 (tempo de jornada de vendas maior que 15), indicando diferença entre estes dois grupos. A partir destes 2 grupos, uma nova regressão foi gerada. Abaixo estão os resultados para o Grupo 1 – Menor tempo de jornada de vendas (TABELA 28).

No modelo de regressão para o Grupo 1 – Menor Tempo de Jornada de Vendas com 139 respondentes (TABELA 28), o valor t e o respectivo valor de p indicam que agora, apenas os valor das medidas de Desempenho em Vendas, Liderança Transformacional e marginalmente Liderança Transacional são diferentes de 0 e, portanto, podem ser relevantes para o modelo. O  $\beta$  da Liderança Transformacional indicou que este previsor é mais forte para o modelo (0,245), seguido da Liderança Transacional (0,204). E os VIFs menores que 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis.

TABELA 28 - REGRESSÃO GRUPO 1 - MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS

Constructs	Mean	Beta	t	Sig	VIF
------------	------	------	---	-----	-----

<b>Desempenho em Vendas</b>	<b>3,8291</b>		<b>4,121</b>	<b>,000</b>	
Intensidade Competitiva	2,9036	-,067	-,824	,367	1,209
Turbulência de Mercado	3,2098	-,013	-,152	,996	1,421
Motivação Intrínseca	2,9520	,104	1,383	,219	1,336
<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>3,5216</b>	<b>,073</b>	<b>,648</b>	<b>,067</b>	<b>1,584</b>
Monitoramento do Comportamento	3,5468	-,189	-1,203	,180	3,619
Controle de Resultados	3,5216	,246	1,285	,123	4,569
<b>Transformacional</b>	<b>3,3669</b>	<b>,216</b>	<b>2,052</b>	<b>,070</b>	<b>2,580</b>
Transacional	3,4838	,140	1,741	,247	2,488

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 29 podemos observar um R de 544. A porcentagem da correlação indicou um R2 de 0,296, isto é, esta relação explica 29,6% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 2,135.

TABELA 29 - REGRESSÃO GRUPO 1 MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Change Statistics			Durbin-Watson
				R Square Change	Sig. Change	F	
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,253	,296	,000		2,135

a. Predictors: (Constant), Transactional, EM2, Intrinsic, CompetitiveTurb, MonitBehavior, Transformational, MarketTurbulence, OutBehavior

b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

O resultado da regressão no grupo 1 demonstra que a liderança transformacional tem uma relação com a motivação extrínseca e o desempenho em ambientes onde o tempo da jornada de vendas é menor.

Já, no modelo de regressão para o Grupo 2 – Maior Tempo de Jornada de Vendas com 161 respondentes (TABELA 30), o valor t e o respectivo valor de p indicam que agora os valores das medidas de Desempenho em Vendas, Intensidade Competitiva, Turbulência de Mercado e marginalmente Liderança Transacional são diferentes de 0 e, portanto, podem ser relevantes para o modelo. O  $\beta$  do Controle de Resultados indicou que este previsor é mais forte para o modelo (0,223), seguido de Turbulência de Mercado (0,207) e Liderança Transacional (0,173). E os VIFs menores que 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis.

TABELA 30 - REGRESSÃO GRUPO 2 MAIOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS

Constructs	Mean	Beta	t	Sig	VIF
<b>Desempenho em Vendas</b>	<b>4,2003</b>		<b>3,253</b>	<b>,001</b>	
<b>Intensidade Competitiva</b>	<b>4,0075</b>	<b>,177</b>	<b>2,204</b>	<b>,053</b>	<b>1,329</b>
<b>Turbulência de Mercado</b>	<b>4,2226</b>	<b>,196</b>	<b>2,119</b>	<b>,029</b>	<b>1,665</b>
Motivação Intrínseca	3,7785	,041	,456	,649	1,507
Motivação Extrínseca	4,000	,009	,103	,918	1,941
Monitoramento do Comportamento	4,3075	-,099	-,776	,439	3,098
Controle de Resultados	4,2531	,253	1,965	,108	3,142
Transformacional	4,1851	-,103	-1,105	,271	1,634
<b>Transacional</b>	<b>4,1972</b>	<b>,172</b>	<b>1,716</b>	<b>,085</b>	<b>1,891</b>

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Na TABELA 31 podemos observar que a correlação do modelo é moderada  $R=0,444$  e menor quando comparado ao grupo 0. A porcentagem da correlação indicou um  $R^2$  de 0,197, isto é, esta relação explica 19,7% do modelo. O modelo resultou em significativo (0,00) e os resíduos dos valores são independentes (a diferença entre o valor previsto e o valor observado), com um Durbin Watson de 1,661.

TABELA 31 - REGRESSÃO GRUPO 2

Model	R	R Square	Change Statistics			
			Adjusted R Square	R Change	R Square Change	Sig. Change
1	,444 <sup>a</sup>	,197	,155	,197	,000	1,661

a. Predictors: (Constant), Transactional, ExtrinsicMot, Intrinsic, CompetitiveTurb, MonitBehavior, Transformational, MarketTurbulence, OutBehavior

b. Dependent Variable: Performance

FONTE: Coleta de Dados (2021)

O resultado da regressão no grupo 2 demonstra que a liderança transacional tem uma relação (marginal) com a turbulência de mercado e competitiva e o desempenho em vendas em ambientes onde o tempo da jornada de vendas é maior.

Realizada a apresentação dos resultados, na próxima sessão eles serão discutidos.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo de regressão hierárquica completo demonstra o modelo testado e a correlação entre as variáveis do estudo (FIGURA 4).



No QUADRO 02 são apresentados as hipóteses e os resultados de acordo com a apresentação das regressões nos modelos 1, 2 e 3, demonstrados na seção anterior.

QUADRO 2 - TESTE DAS HIPÓTESES

HIPÓTESES	RESULTADO	TABELA
H1: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com a performance em vendas	rejeitada	TABELA 21
<b>H2: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a performance em vendas</b>	<b>aceita</b>	TABELA 21
H3: O monitoramento de comportamento do vendedor terá uma relação positiva com a motivação intrínseca e a performance em vendas	rejeitada	TABELA 23
<b>H4: O controle de resultados do vendedor terá uma relação positiva com a motivação extrínseca e o desempenho de vendas</b>	<b>aceita</b>	TABELA 23
H5: A liderança transformacional terá uma relação positiva com o monitoramento do comportamento, a motivação intrínseca e o desempenho em vendas	rejeitada	TABELA 25
<b>H6: A liderança transacional terá uma relação positiva com o controle por resultados, a motivação extrínseca e o desempenho em vendas</b>	<b>aceita</b>	TABELA 25

FONTE: A Autora (2021)

Analisando primeiramente as hipóteses deste estudo, é possível afirmar que H2, H4, H6 podem ser consideradas relevantes para o estudo pois as variáveis apresentam nível de significância menor que 0,001.

A H2 que previa que a motivação extrínseca estaria relacionada com o desempenho foi aceita conforme esperado nos estudos de Miao et al. (2007) e Mallin et al. (2017). No presente estudo era esperada esta relação já que vendedores motivados extrinsecamente vivenciem níveis de desempenho de vendas na medida em que a natureza de seu trabalho está focada em atingir metas que sustentam recompensas extrínsecas. Por exemplo, Cerasoli et al. (2014) relataram que quando a quantidade de desempenho de vendas era uma meta organizacional, os indivíduos extrinsecamente motivados superavam aqueles que estavam mais intrinsecamente motivados. Este resultado foi impulsionado pela congruência entre o desejo dos vendedores por recompensas financeiras e tangíveis e as expectativas da organização quanto à produção de vendas (Mallin et al., 2017).

A H4 que previa o que o controle de resultados estaria relacionado com a motivação extrínseca e o desempenho em vendas demonstrou que os estudos de Cravens et al. (1993) e Rodrigues et al. (2015) estavam corretos em sua expectativa.

O controle de resultados é exercido quando um funcionário é avaliado em termos dos resultados relativos aos padrões de desempenho estabelecidos (Rodrigues et al. 2015). Conseqüentemente, as organizações que aplicam controles de produção, compensam seus funcionários de acordo com a extensão em que eles alcançam determinados resultados, como lucros ou vendas geradas. A cultura organizacional recompensa muito mais o resultado final do que qualquer outra variável. Esses sistemas tendem a motivar os funcionários a se concentrarem em atividades com recompensas imediatas (Anderson e Oliver, 1987; Joshi e Randall, 2001; Rodrigues et al. 2015).

Quando os líderes de vendas se concentram no controle de resultados, eles enfatizam a importância do alcance das metas a qualquer custo. Além disso, sob um sistema de controle de resultados, os funcionários são controlados principalmente por incentivos de compensação (bonificações, premiações, etc.) (Cravens et al., 1993). Isso significa que os vendedores que não apresentarem resultados verão sua remuneração afetada negativamente e sentirão as conseqüências de uma liderança mais rígida e punitiva.

A confiança nos controles de resultados pressiona os funcionários a obterem resultados rápidos, razão pela qual "eles podem se mover mais rápida e decisivamente para fechar um pedido e podem 'bater em mais portas', motivados pela perspectiva de mais pedidos" (Oliver e Anderson, 1994 , p. 56). Como resultado, o controle de produção pode ser um mecanismo para aumentar diretamente a responsabilidade do funcionário pelo desempenho de vendas. Assim, definir padrões de desempenho e medir e recompensar os resultados de vendas deve conduzir a motivação dos funcionários para alcançar resultados de desempenho mais elevados e evitar as conseqüências de um desempenho insatisfatório (Anderson & Oliver, 1987; Brown et al., 2005; Flaherty & Pappas, 2012; Rodrigues et al., 2015).

A H6 que previa uma relação entre a liderança transacional, controle dos resultados, motivação extrínseca e desempenho em vendas reforçou as previsões dos estudos de Schimtz et al. (2014) e Maqsoom et al. (2020).

Os líderes transacionais fornecem feedback contingente sobre o desempenho comportamental dos vendedores, bem como sobre o desempenho de seus resultados. O comportamento de liderança transacional orienta os subordinados, especificando expectativas e fornecendo orientação detalhada sobre como concluir tarefas para atingir as metas de trabalho; ou seja, determina o "o quê, quando e onde" das ações

dos vendedores. Assim, o comportamento de liderança transacional reduz a incerteza sobre como atingir os objetivos e apoia a percepção instrumental dos subordinados das relações caminho-objetivo para os comportamentos de trabalho desejados, o que pode melhorar o desempenho dos subordinados (MacKenzie et al., 2001; Podsakoff et al. 2006; Schimtz et al., 2014; Maqsoom et al., 2020).

O controle dos resultados entra como um mecanismo de auxílio à liderança transacional e fomenta a motivação extrínseca uma vez que é baseado na recompensa e na meritocracia. O incentivo financeiro faz com que o vendedor se motive a alcançar os seus resultados e não sofra as consequências da falta deste incentivo (Oliver & Anderson, 1994).

Testadas as hipóteses, adicionalmente foram investigadas as relações entre as variáveis em grupos com o objetivo de entender se havia um moderador que separasse as amostras, caso elas se comportassem diferentemente. O teste foi conduzido com todas as variáveis do perfil do vendedor. Apenas um moderador se mostrou significativo: o tempo da jornada de vendas. Sendo assim, foram considerados dois grupos para seguir com as análises, Grupo 1- tempo da jornada de vendas menor que 15 dias e Grupo 2 – Tempo da jornada maior que 15 dias.

Os resultados do grupo 1 demonstram que existe uma relação entre o Desempenho de Vendas, a Motivação Extrínseca e a Liderança Transformacional em situações em que a jornada de vendas tem um tempo menor de 15 dias (TABELA 32).

TABELA 32- RESULTADOS DA REGRESSÃO GRUPO 1 - MENOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS

<b>Construtos</b>	<b>Mean</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>	<b>VIF</b>
Desempenho em Vendas	3,8291		4,121	,000	
Motivação Extrínseca	3,5216	,073	,648	,067	1,584
Transformacional	3,3669	,216	2,052	,070	2,580

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Este achado, ao contrário do esperado na teoria, relaciona a Liderança Transformacional, conhecida como uma liderança mais carismática, a motivação externa do vendedor (Schimtz et al., 2014). O comportamento de liderança transformacional pode aumentar a motivação por recompensa dos vendedores quando a jornada de vendas é menor. Isso pode acontecer pelo comportamento da liderança transformacional de encorajar os vendedores a identificar oportunidades

atraentes de vendas, reconhecer as necessidades especiais do cliente e satisfazer essas necessidades com uma abordagem mais assertiva. Além disso, uma identificação pessoal resultante com o líder pode ter efeitos perceptivos, motivacionais e comportamentais, incluindo os sentimentos dos vendedores de envolvimento, comprometimento, proatividade e desempenho (Den Hartog e Belschak 2012; Schimtz et al., 2014).

O comportamento de liderança transformacional também melhora o desempenho de acompanhamento, delegando responsabilidades e aumentando a percepção de poder. De acordo com a teoria da avaliação cognitiva, este empoderamento percebido atende às necessidades dos subordinados de autonomia e competência, apoiando sua motivação extrínseca (Deci & Ryan 2000; Schimtz et al., 2014).

Por outro lado, os resultados do Grupo 2 demonstram que quando a jornada de vendas tem um tempo maior que 15 dias, existe uma relação entre o desempenho de vendas, as turbulências de mercado e competitiva e a Liderança Transacional (TABELA 33).

TABELA 33 - RESULTADOS DA REGRESSÃO GRUPO 2 MAIOR TEMPO DE JORNADA DE VENDAS

<b>Constructs</b>	<b>Mean</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>	<b>VIF</b>
Desempenho em Vendas	4,2003		3,253	,001	
Intensidade Competitiva	4,0075	,177	2,204	,053	1,329
Turbulência de Mercado	4,2226	,196	2,119	,029	1,665
Transacional	4,1972	,172	1,716	,085	1,891

FONTE: Coleta de Dados (2021)

Este achado reforça a importância de uma liderança com foco em feedback constante e contingente ao desempenho em mercados turbulentos e onde a competição é intensa. Em mercados com estas características, frequentes e imprevisíveis, mudanças nas preferências do produto e nas necessidades do cliente e os rápidos movimentos da concorrência exigem respostas ágeis e mudanças de comportamento para um melhor alcance do desempenho (AtuaheneGima et al., 2006; Wang et al., 2015).

Em mercados com alta intensidade competitiva, os vendedores são obrigados a adequar sua estratégia constantemente para superar a concorrência. Um feedback constante, neste caso, pode impulsionar o vendedor a corrigir a sua rota dentro do tempo necessário para não perder a venda ou deixar de alcançar a sua meta.

Adicionalmente, uma jornada de vendas mais longa exige organização e resiliência por parte do vendedor. Organização para não perder o timing da venda e a resiliência para lidar com as objeções dos clientes. Um líder transacional aqui pode impulsionar o vendedor a alcançar seus resultados de forma mais objetiva, ajudando-o a priorizar a sua agenda e preparando-o para reverter qualquer objeção em resultado.

Discutidos os resultados, na próxima sessão serão apresentadas as conclusões do trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões do estudo, contribuições acadêmicas e implicações gerenciais a elas associadas. Ao final, serão abordadas as limitações do estudo. A partir da pesquisa realizada, conclui-se que os objetivos gerais e específicos foram alcançados.

O principal objetivo deste trabalho foi identificar a relação dos sistemas de monitoramento da liderança no comportamento dos vendedores e verificou-se que as variáveis liderança transacional, controle dos resultados, motivação extrínseca tem relação significativa com o desempenho de vendas.

Três foram os objetivos específicos desta pesquisa. Primeiro investigar (1) Qual a relação dos comportamentos de liderança transformacional e transacional no sistema controle dos vendedores (2) Qual a relação dos comportamentos de liderança e sistema de controle no desempenho, (3) Que tipo de motivação (intrínseca ou extrínseca) tem relação com os comportamentos de liderança.

De acordo com os achados, a liderança transacional se comportou como esperado na teoria. Está relacionada com o controle de resultados, a motivação extrínseca e com o desempenho de vendas. Estes resultados estão de acordo com o que já havia sido previsto em estudos anteriores, mas que não se concretizaram na testagem empírica (Mackenzie e Podaskoff, 200; Schmitz et al., 2014; Miao et al., 2007; Masoom et al., 2020). Esta evidência atende aos objetivos específicos da pesquisa.

No entanto, um achado foi surpreendente. O tempo da jornada de venda, isto é, o tempo entre a primeira abordagem até o fechamento, pode ser um fator determinante em diferentes cenários quando avaliamos a liderança, os sistemas de

controle, a motivação dos vendedores e o desempenho. Neste estudo, foram avaliadas duas situações com diferentes jornadas de vendas: 1. Menor que 15 dias e 2. Maior que 15 dias. Na primeira situação, em que o tempo de jornada de vendas é menor, a liderança transformacional revelou uma relação com a motivação extrínseca e o desempenho. Pode-se interpretar, a partir deste achado, que o líder mais carismático, aquele que motiva pela expressão dos valores e aspirações pode exercer uma influência positiva na motivação por recompensa do vendedor e este se sentir estimulado a alcançar um melhor desempenho.

Os resultados associados ao comportamento da liderança transformacional são particularmente interessantes, uma vez que contradizem as hipóteses desta pesquisa e os estudos relacionados com tema (Vieira et al., 2018; Panagopoulos e Dimitriadis, 2009; Gumusluoglu e Ilsev 2009). Assim, contrariando as expectativas, a liderança transformacional mostrou-se positivamente relacionada com a motivação extrínseca do vendedor. A liderança transformacional envolve os liderados elevando a sua motivação e o senso de propósito. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressem aspirações nas quais eles podem se identificar (Mackenzie & Podaskoff, 2001). Quando um vendedor se encontra motivado pela recompensa que pode ganhar ao atingir uma meta, esta liderança pode exercer um papel fundamental orientando esses vendedores a identificar mais assertivamente as necessidades dos clientes e aumentar assim o seu resultado de desempenho (Den Hartog e Belschak 2012; Schimtz et al., 2014).

Por outro lado, quando o tempo da jornada de vendas relatado foi maior que 15 dias, as relações preponderantes foram a liderança transacional, a turbulência de mercado, a intensidade competitiva e o desempenho em vendas. Estes resultados associados a liderança transacional em ambientes turbulentos reforçam a importância do feedback em mercados onde a preferência dos clientes muda constantemente. Os gerentes transacionais determinam e definem as metas e o trabalho que os subordinados precisam alcançar, sugerem como executar suas tarefas e fornecem feedback (Dubinsky et al., 1995, p.19). Ao fornecer feedback, os líderes transacionais trabalham em conjunto com os vendedores e os ajudam a desenvolver suas responsabilidades a fim de atingir metas firmes e aumentar o desempenho (Vieira et al., 2018). Quando o ambiente é turbulento, mudanças e ajustes devem acontecer rapidamente a fim de acompanhar a volatilidade do mercado. Com o auxílio deste

comportamento de liderança, os vendedores têm a possibilidade de corrigir seus comportamentos a tempo de alcançar um bom resultado de desempenho.

Diante destes achados, este estudo tem como objetivo contribuir com a literatura evidenciando quais variáveis se relacionam com o sistema de monitoramento da liderança no comportamento dos vendedores. Os modestos achados indicam que há relação entre os comportamentos de liderança transformacional e transacional, o controle de resultados, a motivação extrínseca e o desempenho em vendas.

Apesar da pesquisa de controle de vendas ter se movido para a vanguarda da pesquisa acadêmica desde os anos 1980 (Anderson & Oliver 1987; Jaworski 1988), ela continua a atrair a atenção (por exemplo, Flaherty & Pappas 2012; Miao & Evans 2012; Mullins et al. 2014). O sistema de controle da força de vendas é conhecido como entradas dos gerentes para monitorar os resultados de um processo e aqueles que monitoram os estágios individuais (por exemplo, comportamentos) no processo (Anderson & Oliver, 1987). Como resultado, estudo sugere que o controle de resultados tem uma relação positiva com a motivação extrínseca e sobre o desempenho dos vendedores.

Outra contribuição deste estudo é com a literatura de gerenciamento de vendas. Os achados aqui fornecem novas vias de exploração para os comportamentos de liderança dos gestores de vendas e o comportamento dos vendedores e como eles estimulam o desempenho em uma base de controle de resultados. Além disso, este trabalho forneceu uma base para medidas válidas e confiáveis para esses tipos de liderança e controle, o que, por sua vez, permitirá a outros pesquisadores examinarem empiricamente as interações entre eles.

Finalmente, o trabalho empírico proporcionará aos gestores um maior entendimento sobre como motivar a força de trabalho em contextos de vendas específicos. Na verdade, apenas uma visão completa desta estrutura que leva em conta todos os puxões e pressões que os vendedores experimentam fornecerá aos gerentes diretrizes viáveis sobre como projetar as entradas da força de vendas da maneira mais eficiente e eficaz (Malek et al., 2018; Mallin et al., 2017).

Este estudo apresenta limitações que devem ser levadas em consideração. Primeiramente, o contexto em que a pesquisa foi realizada. Estamos sofrendo a nível mundial as consequências de um *lockdown* provocado pela pandemia do COVID-19 e que ainda perdura. Esta situação que leva quase um ano e meio é atípica e trouxe

algumas alterações na forma como as pessoas se relacionam, dentre eles os vendedores. Hoje, a maioria das interações acontecem de forma online, por videoconferência, e isto deve ser levado em consideração.

Em segundo lugar, os resultados deste estudo estão somente relacionados a amostra coletada nos Estados Unidos. Estudos futuros podem levar em consideração outros aspectos culturais e que podem apresentar diferenças nos resultados.

E, finalmente, as variáveis escolhidas para esta pesquisa podem, de alguma forma, ter limitado a investigação outras variáveis que podem estar presentes no modelo. Sendo assim, ainda há espaço para outras investigações que considerem variáveis distintas para relação do comportamento da liderança e a motivação dos vendedores.



## REFERÊNCIAS

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales management control research—synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7-26.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 11(2), 142.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Brown, S.P., Evans, K.R., Mantrala, M.K., & Challagalla, G. (2005), “Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 156-67.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
- 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.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Corcoran, K. J., Petersen, L. K., Baitch, D. B., & Barrett, M. (1995). *High-performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace*. Chicago: Irwin Professional Publications.
- Cox III, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of marketing research*, 17(4), 407-422.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. & Spangler, W.D., 1995. Transformational leadership: an initial investigation in sales management. *J. Pers. Sell. Sales Manag.* 15 (2), 17–31.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance*, 5(3), 277-298.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2012). Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 841-848.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gonzalez, G. R., Claro, D. P., & Palmatier, R. W. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing*, 78(1), 76-94.
- Greene, R. J. (2011). *Rewarding performance: Guiding principles, custom strategies*. New York, NY: Routledge.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Harman, H. H. (1960) *Modern factor analysis*. Chicago, IL. University of Chicago Press.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & Van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H.S. (1993), "Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 57-69.
- Jaworski, B.J. & MacInnis, D.J. (1989), "Marketing jobs and management controls: Toward a framework", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 No. 4, pp. 406-19
- Jordan, P. C.: Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment. *Academy of Management Journal* 29(2), 405–412 (1986).
- Joshi, A.W. & Randall, S. (2001), "The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 54 No. 1, pp.1-9
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kenny, D. A., Korchmaros, J. D., & Bolger, N. (2003). Lower level mediation in multilevel models. *Psychological methods*, 8(2), 115.
- Kraus, F., Haumann, T., Ahearne, M., & Wieseke, J. (2015). When sales managers and salespeople disagree in the appreciation for their firm: The phenomenon of organizational identification tension. *Journal of Retailing*, 91(3), 486-515.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30-55.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A New Perspective of Salesperson Motivation and Salesforce Outcomes: The Mediating Role of Salesperson-Brand Identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374.
- Maqsoom, A., Hamad, M., Ashraf, H., Thaheem, M. J., & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.
- 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.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1008-1031.
- Pinder, W. C. C. (2011). *Work motivation in organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Panagopoulos, N. G., Johnson, C. M., & Mothersbaugh, D. L. (2015). Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 221-246.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.
- Rajabi, R., Brashear-Alejandro, T., & Chelariu, C. (2018). Entrepreneurial motivation as a key salesperson competence: trait antecedents and performance consequences. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 405-416.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1). sage.
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F. J., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 45(4), 736.

Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.

Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of marketing*, 49(3), 76-86.

Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

Wang, G., Dou, W., & Zhou, N. (2012). The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 225-243.

Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.

Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S. H., & Kessler-Thönes, T. (2011). How leaders' motivation transfers to customer service representatives. *Journal of Service Research*, 14(2), 214-233.

## APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Welcome to our research study!

The following information is provided to you as part of our university's program for ensuring that this academic research is conducted in a safe and ethical manner. Please read this consent document carefully before you decide to participate in this study. **Purpose:** This research study aims to understand sales interpersonal relationship.

**What you will be asked to do in the study:** You will be answering questions pertaining to how you would evaluate your sales manager and your routine as salesperson. **Time required:** The study will last about 7 to 10 minutes. **Risks:** We do not anticipate any risks associated with your participation. You are free to withdraw from further participation at any stage of the survey. **Confidentiality:** Your identity will be kept confidential as required by law. Your name will be separated from your data, and all data will be reported in aggregate form (e.g., averages). Your name or code will not be used in any report. **Voluntary participation:** Your participation in the study is completely voluntary. There is no penalty for not participating. **Right to withdraw from the study:** You have the right to withdraw from the study at any time without consequence. **Whom to contact if you have questions about the study:** Renata Barbara Moreno. Business Department. Federal University of Parana. 632, Lothario Meissner Ave. 2nd floor, room 226. Curitiba – PR – Brazil – 80.240.210. E-mail: renatamorenob@gmail.com **Whom to contact about your rights in the study:** Business Graduate Program. Business Department. Federal University of Parana. 632, Lothario Meissner Ave. 2nd floor. Curitiba – PR – Brazil – 80.240.210 By clicking the button "Agree", you are affirming that you have read the informed consent statement presented above and that you voluntarily agree to participate in the procedure.

<input type="radio"/>	Agree (3)
-----------------------	-----------

Please, check the box to proceed with the survey.

---

### Sales Monitoring

Think about how your manager monitors your sales activities and mark the best answers:

---

---

My manager informs me about the sales activities I am expected to perform.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My manager monitors my sales activities.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

If my manager feels I need to adjust my sales activities, s/he tells me about it.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

If I perform sales activities well, my supervisor commends me.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My manager tells me about the level of sales performance I am expected to achieve.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

I receive feedback from my manager regarding whether I am meeting sales performance expectations.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My manager ensures I am aware of the extent to which I attain sales performance goals.

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

I feel recognized

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always
- 

### **Sales Motivation**

Think about how you are motivated to make your sales and mark the best answers:

What matters most to me is enjoying my selling job

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

It is important for me to be able to enjoy my selling job

---

---

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

I enjoy selling for the pleasure of it

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

It is the experience of selling that gives me the most pleasure

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

I am strongly motivated by the money I can earn through my sales job

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

I am keenly aware of the income goals I have for myself

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

---

### **Market Turbulence**

Think about how the market changes affect your sales and mark the best answers:

In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

Our customers tend to look for new product all the time.

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

Sometimes our customers are very price-sensitive, but on other occasions, price is relatively unimportant.

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

We are witnessing demand for our products and services from customers who never bought them before

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers.

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

We cater to many of the same customers that we used to in the past.

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

---



---

### Competitiveness

Think about how market's competitiveness affects your sales and mark the best answers:

Competition in our industry is cutthroat.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always

There are many "promotion wars" in our industry.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always

Anything that one competitor can offer, others can match readily.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always

Price competition is a hallmark of our industry.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always

One hears of a new competitive move almost every day.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always

Our competitors are relatively weak.

- Almost never   
  Rarely   
  Sometimes   
  Usually   
  Almost always
- 

### Attention Check Question

To demonstrate that you have read the instructions, please do not answer the question below according to your actual preference, but mark "2" on the first question, and then add 3 to that value and use the result (i.e., 5) as an answer to the second question. (1- Strongly agree to 7- Strongly disagree)

	1	2	3	4	5	6	7
	Strongly agree						Strongly disagree
Would you prefer to live in a city with many parks, even if the cost of living was higher? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Would you prefer to live in a warm city rather than a cold city? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### Leadership Behavior

Think about how your leader interacts with you and your team members and mark the best answers:

---

---

My sales manager has stimulated his/her salespeople to rethink the way they do business

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager has stimulated ideas that have challenged his/her salespeople to reexamine some of their basic assumptions about work

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager asks questions that prompt his/her salespeople about the selling performance

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager stimulates freedom and show respect to his/her sales team

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager gives positive feedback when his/her salespeople perform well

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager gives special recognition when his/her salespeople produce at a high level

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager let his/her salespeople know when they perform poorly

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager gives focus on the process, activity and selling transaction

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My sales manager has an excellent sales team group

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always
- 

### **Sales Performance**

Think about your sales performance and mark the best answers:

My performance contributes to my company's market share

- Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My selling is focused on high profit margin products

---

---

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My performances generate a high level of dollar

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My performances generating sales of new products

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

My performance exceeds sales targets

Almost never     Rarely     Sometimes     Usually     Almost always

---

### **Sales Profile**

What industry is your company in?

---

- Agriculture, plantations, other rural sectors
  - Basic metal production
  - Chemical industry
  - Construction
  - Education
  - Financial
  - Food & beverage
  - Healthy service
  - Hotels
  - Textiles, clothing, etc.
  - Retail
  - Other
-

---

Number of company' employees?

<input type="radio"/> Between 1 - 9	<input type="radio"/> Between 10 - 99	<input type="radio"/> Between 100 - 499	<input type="radio"/> More than 500
-------------------------------------	---------------------------------------	---	-------------------------------------

How long do you work in sales?

<input type="radio"/> Less than 1 year	<input type="radio"/> Between 1 and 2 years	<input type="radio"/> Between 2 and 5 years	<input type="radio"/> Between 5 and 10 years	<input type="radio"/> More than 10 years
--	---	---	--	--

How long have you been on the current sales team?

<input type="radio"/> Between 1 – 2 years	<input type="radio"/> Between 2 and 5 years	<input type="radio"/> Between 5 and 10 years	<input type="radio"/> More than 10 years
---	---	--	--

About sales training, how many specific sales training courses have you attended in your career?

<input type="radio"/> None. My knowledge comes from practice	<input type="radio"/> 1 to 3 trainings throughout my career	<input type="radio"/> 3 to 5 trainings throughout my career	<input type="radio"/> More than 5 trainings throughout my carrer
--	---	---	--

Regarding your sale journey, that is, considering the first contact until the actual purchase, how long does it take to close the deal?

- Immediately. I can close the sale on the first contact
- Up to approximately 15 days after the first contact
- Up to approximately 1 month after the first contact
- Up to approximately 2 months after the first contact
- More than 2 months after the first contact

---

Finally, we also want to get to know you a little more ...

**Gender**

<input type="radio"/> Female	<input type="radio"/> Male
------------------------------	----------------------------

What position do you hold in the company?

- Owner
- Sales Director
- Sales manager
-

- 
- Sales coordinator
  - Sales supervisor
  - Other. Which one?

---

How old are you?

---

- 18 - 24 years
- 25 - 30 years
- 31 - 39 years
- 40 - 49 years
- More than 50 years

---

What is your educational level?

---

- Some High School
- High School
- Bachelor's Degree
- Master's Degree
- Ph.D. or higher
- Trade School

---

Are you married?

---

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Yes | <input type="radio"/> No |
|---------------------------|--------------------------|

Do you have children?
-----------------------

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Yes | <input type="radio"/> No |
|---------------------------|--------------------------|

We will be glad to share the findings of this survey with you.  
Please leave your email:

---

Thank you

## APÊNDICE 2 – ESCALAS

<b>Transformational Leadership Behavior</b> (Vieira et al., 2018) (MacKenzie et al., 2001)
I have stimulated my salespeople to rethink the way they do business
I have stimulated ideas that have challenged my salespeople to reexamine some of their basic assumptions about work
I ask questions that prompt my salespeople about the selling performance
I stimulate freedom and show respect to my sales team
I have an excellent sales team group
<b>Transactional Leadership Behavior</b> (Vieira et al., 2018) (MacKenzie et al., 2001)
<i>Contingent Reward Behavior</i>
I always give positive feedback when my salespeople perform well
I give special recognition when my salespeople produce at a high level
<i>Contingent Punishment Behavior</i>
I let my salespeople know when they perform poorly
I gave focus on the process, activity and selling transaction
<b>Control Systems</b> (Ahearne et al., 2013)
<i>Monitoring Behavior:</i>
My district manager informs me about the sales activities I am expected to perform.
My district manager monitors my sales activities.
If my district manager feels I need to adjust my sales activities, s/he tells me about it.
If I perform sales activities well, my supervisor commends me.
<i>Monitoring Outcomes:</i>
My district manager tells me about the level of sales performance I am expected to achieve.
I receive feedback from my district manager regarding whether I am meeting sales performance expectations.
My district manager ensures I am aware of the extent to which I attain sales performance goals.
I am recognized
<b>Intrinsic motivation</b> (Miao & Evans, 2012)
<i>Intrinsic motivation</i>
What matters most to me is enjoying my selling job
It is important for me to be able to enjoy my selling job
I enjoy selling for the pleasure of it
It is the experience of selling that gives me the most pleasure
<i>Extrinsic motivation</i>
I am strongly motivated by the money I can earn through my sales job
I am keenly aware of the income goals I have for myself
<b>Environment Turbulence</b> (Kholi & Jaworski, 1993)
<b>Market Turbulence</b>
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.

Our customers tend to look for new product all the time.
Sometimes our customers are very price-sensitive, but on other occasions, price is relatively unimportant.*
We are witnessing demand for our products and services from customers who never bought them before.
New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers.
We cater to many of the same customers that we used to in the past.
<b>Competitive Intensity</b>
Competition in our industry is cutthroat.
There are many "promotion wars" in our industry.
Anything that one competitor can offer, others can match readily.
Price competition is a hallmark of our industry.
One hears of a new competitive move almost every day.
Our competitors are relatively weak. ®
<b>Salesperson Performance (Miao &amp; Evans, 2013)</b>
Contributing to my company's market share
Selling high profit margin products
Generating a high level of dollar sales
Generating sales of new products
Exceeding sales targets
<b>Salesperson Profile</b>
What industry is your company in?
Number of company' employees?
How long do you work in sales?
How long have you been on the current sales team?
About sales training, how many specific sales training courses have you attended in your career?
Regarding your sale journey, that is, considering the first contact until the actual purchase, how long does it take to close the deal?
Gender
What position do you hold in the company?
How old are you?
What is your educational level?
Are you married?
Do you have children?