

QUANDO O SISTEMA DE CONTROLE ENFRAQUECE O DESEMPENHO COM VENDAS

RESUMO

Este artigo busca compreender o efeito moderador do sistema de controle da força de vendas na relação entre os comportamentos do vendedor (locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro) e desempenho. Duas perspectivas de sistema de controle são abordadas: resultado e comportamento. Para testar as hipóteses, foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo *survey*, com amostra final por conveniência de 140 vendedores de lojas do varejo de material de construção civil. Os resultados demonstram que altos níveis de sistemas de controle por comportamento enfraquecem o desempenho de vendedores com altos níveis de comportamento de locomoção e de trabalho inteligente e que altos níveis de sistemas de controle por resultado melhoram o desempenho de vendedores com baixo nível de comportamento de trabalho duro e trabalho inteligente. Além disso, os achados evidenciam que o comportamento do vendedor interfere no desempenho, sendo o trabalho duro o mais importante. Os achados indicam que gestores de vendas devem realizar ações para avaliar o comportamento dos vendedores individualmente, adotar sistemas de controles distintos para vendedores diferentes de uma mesma equipe de vendas e, por fim, que vendedores de alta performance transmitam sua expertise para os vendedores ineficientes, por meio da criação de laços formais ou informais.

Palavras-chave: Sistema de Controle; Marketing; Vendas; Vendedores; Desempenho.

WHEN THE CONTROL SYSTEM DECREASES THE SALES PERFORMANCE

ABSTRACT

This paper aims to understand the moderator effect of the salesforce control system in the relationship between sales behavior (locomotion, working hard and working smart) and salesperson performance. Two perspectives of the control system are addressed: outcome and behavior. To test the hypotheses, a descriptive survey was conducted with a convenience sample of 140 salespersons of retail stores of construction materials. The results demonstrate that high levels of behavior-based salesforce control systems decrease the performance of salespersons that present high level of locomotion and working smart and high levels of outcome-based salesforce control systems improve the performance of salesperson that present low levels of working hard and working smart. Furthermore, the study showed that the salesperson behavior interferes in performance, specially the working hard. The findings indicate that sales managers must take actions to evaluate the salesperson behavior individually, adopting distinct control system for different salesperson in the same sales team. Finally, the findings also indicate that the high performance salespersons must transmit their expertise to inefficient salesperson, through the creation of informal or formal ties.

Keywords: Control System; Marketing; Sales; Salesperson; Performance.

Juliano Domingues Silva¹
Valter Afonso Vieira²
Valter da Silva Faia³

¹ Especialização em Comunicação Empresarial pela Faculdade Maringá. Professor da Universidade Estadual de Maringá - UEM. Brasil. E-mail: jdomingues8@gmail.com

² Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Professor da Universidade Estadual de Maringá - UEM. Brasil. E-mail: valterafonsovieira@yahoo.com.br

³ Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Professor da Universidade Estadual de Maringá - UEM. Brasil. E-mail: valterfaia@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Anderson e Oliver (1987, p. 76), sistema de controle dos vendedores é comumente definido como um conjunto de procedimentos adotados por uma organização para monitorar, organizar, dirigir, avaliar e compensar os seus funcionários, especificamente os vendedores. O sistema de controle engloba grandes categorias de ações que os gestores podem adotar com o intuito de influenciar positivamente a força de vendas, auxiliando a gestão a alcançar múltiplos e heterogêneos objetivos de curto e longo prazo, que requerem diferentes ferramentas ou ações ao longo do tempo (Darmon & Martin, 2011). Isto ocorre, pois o sistema de controle é um processo que busca alinhar os vendedores para trabalhar em direção aos objetivos da empresa (Jaworski, 1988), influenciando vários elementos do processo de venda (Challagalla & Shervani, 1996).

Inicialmente, Oliver e Anderson (1994) avançam na pesquisa sobre o tema quando realizam um teste empírico de suas proposições, sustentando que o sistema de controle deve ser considerado um sistema contínuo entre o **controle por resultado** em um extremo e **controle por comportamento** no outro. Se a organização se preocupa exclusivamente com o resultado final das vendas, a mesma tende ao extremo do sistema de controle baseado em resultado. Ao contrário, se a organização se preocupa em como o vendedor realiza sua atividade e se esse possui capacidade, habilidade e conhecimento sobre o produto, a organização tende ao extremo baseando-se no comportamento (Anderson & Oliver, 1987; Oliver & Anderson, 1994; Oliver & Anderson, 1995). Contrariamente, outros estudos da literatura de marketing discutem o sistema de controle enquanto um *sistema híbrido*. Especificamente, Evans, Landry, Li e Zou (2007), Miao e Evans (2013) e Challagalla e Shervani (1996) sugerem que o sistema de controle por comportamento pode ser desmembrado em controle de atividade, de capacidade e de resultado.

Há inúmeras maneiras de analisar o sistema de controle do vendedor, gerando resultados empíricos controversos. Evidências indicam que o sistema de controle pode afetar diretamente o desempenho no trabalho (Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan, 1993), melhorar a motivação do vendedor (Miao & Evans, 2014), prejudicar o desempenho no trabalho (Oliver & Anderson, 1994), diminuir o esforço do vendedor (Ahearne, Rapp, Hughes & Jindal, 2010) ou mesmo não ter efeito direto sobre o desempenho do trabalho (Challagalla & Shervani, 1996; Lusch & Jaworski, 1991). Portanto, nota-se resultados mistos na literatura.

Apesar das pesquisas sobre sistema de controle terem se intensificado, poucas exploraram o papel moderador do sistema de controle da força de

vendas (Fang, Evans & Landry, 2005; Ahearne *et al.*, 2010; Miao & Evans, 2013; Vieira, Silva, Berbet & Faia, 2015). Fang *et al.* (2005) utilizaram o sistema de controle composto por duas dimensões separadas e mensuraram como o controle de resultado ou o controle de capacidade impactam na relação entre alocação de atribuições e dimensões de atribuições cognitivas. Ahearne *et al.* (2010) e Vieira *et al.* (2015) adotaram o modelo de contínuo com apenas um indicador e evidenciaram o papel moderador do sistema de controle na relação entre percepção da qualidade de novos produtos, esforço do vendedor e percepção do cliente. Por fim, Miao e Evans (2013) também utilizaram dimensões separadas para o sistema de controle, examinando como o controle de capacidade pode moderar a relação entre controle de resultado e controle de atividade com o envolvimento e estresse no trabalho.

Desse modo, frente à necessidade da gerência de vendas implementar estratégias para melhorar e monitorar o desempenho dos vendedores, ainda não fica claro na literatura, qual o impacto de determinado sistema de controle na relação entre comportamento de vendas e desempenho. Nessa pesquisa, busca-se demonstrar que o sistema de controle da força de vendas (fator contextual), modera a relação entre o comportamento do vendedor (fator individual) e o seu desempenho (fator residual). Diferentemente de um sistema de controle contínuo, o prisma de análise nesta pesquisa é via dimensões separadas de controle (ex. por comportamento e por resultado). Especificamente, o trabalho busca avançar no conhecimento interativo que tais elementos isoladamente podem gerar nas variáveis de trabalho duro, trabalho inteligente e locomoção do vendedor.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Na literatura de marketing, o sistema de controle da força de vendas tem sido considerado como um mecanismo importante para o contexto de vendas e que possui potencial para alavancar determinados comportamentos dos vendedores bem como enfraquecer outros. Nas próximas subseções são apresentadas as filosofias distintas dos sistemas de controle, as hipóteses deste estudo e o modelo teórico.

2.1 Sistema de Controle por Comportamento

O sistema de controle por comportamento é caracterizado por uma política de monitoramento estruturada, na qual os vendedores são avaliados pelas atividades que realizam, capacidades que possuem e resultados que alcançam. Na perspectiva da teoria de sistemas, na qual se pressupõe *inputs*, processos, *outputs* e *feedback*, as organizações

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

Nesse contexto, o gestor monitora mais o comportamento que o resultado do vendedor, o ambiente possui elevados mecanismos de supervisão (ex. relatórios e documentos) e caracteriza-se pela presença de muitos gestores, reduzindo o número de subordinados por gerente e criando relacionamento estrito e constante com os vendedores (Anderson & Oliver, 1987). Em outras palavras, o controle do comportamento requer um envolvimento ativo entre gerente e vendedor, treinamento, avaliação e recompensa de vendas de acordo com os *inputs* dirigidos ao vendedor pela empresa (ex. número de novos clientes visitados) ao invés de simplesmente concentrarem-se em *outputs* de vendas, tais como cumprir a quota de vendas (Miao & Evans, 2014). Assim, a avaliação dos vendedores é realizada de maneira subjetiva pelos gerentes, devido aos inúmeros comportamentos de vendas existentes.

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

2.2 Sistema de Controle por Resultado

Sistema de controle por resultado é exatamente o oposto do sistema de controle por comportamento. Nesse tipo de gestão de vendas, as empresas assumem que não conhecem quais *inputs* e processos geram os melhores resultados, dado a complexidade da atividade de vendas, que em última instância, é uma relação dual entre vendedor e

cliente, sujeita a interferências das características individuais de ambos (Oliver & Anderson, 1994). Assim, as empresas não estruturam um monitoramento constante e concedem flexibilidade para os vendedores escolherem as atividades de vendas de sua preferência.

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

O sistema de controle por resultado é mais propenso para incentivar vendedores com comportamentos motivados por fatores extrínsecos ao trabalho de vendas, o que leva o vendedor a buscar compensação pela tarefa realizada. Vendedores extrinsecamente orientados buscam obter recompensas do ambiente que circunda seu trabalho, usando o trabalho como um meio (Dyer & Parker, 1975; Miao & Evans, 2014). As recompensas levam os vendedores a se dedicarem com mais esforço e obstinação na realização do trabalho de vendas (Anderson & Oliver, 1987). Cabe destacar também que, dado a liberdade para atuação do vendedor, esse tipo de sistema também pode incentivar a realização de planejamento de vendas e abordagens adaptativas, se o vendedor os julgar mais adequados à situação.

3 HIPÓTESES

A literatura de marketing que explora a influência do comportamento individual do vendedor no desempenho de vendas vem se intensificando ao longo do tempo. No âmbito desse estudo, os efeitos diretos sugeridos para prever desempenho são: comportamento de orientação para locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro.

Inicialmente, a discussão sobre os efeitos da orientação para locomoção do vendedor no desempenho de vendas é mais recente (Kruglanski *et al.*, 2010; Jasmand, Blazevic & Ruyter, 2012; Lee & Ji, 2013). O vendedor com essa orientação tem o desejo de escolher qualquer atividade para executar em vez de ficar parado, esperando um estímulo para iniciar a atividade (Kruglanski *et al.*, 2000). Vendedores com orientação para locomoção são mais proativos (Vieira, Pires & Galeano, 2013) e tendem a envolver-se em atividades de vendas

independentemente das dificuldades ou constrangimentos, amplificando os resultados empresariais. Lee e Ji (2013) demonstraram que orientação para locomoção leva os vendedores a aumentar sua disposição para realizarem vendas adaptativas, impactando positivamente no desempenho. Com base nesse contexto, supõe-se que a orientação para locomoção do vendedor melhore o desempenho empresarial.

H₁: Orientação para locomoção tem uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

Há duas formas de trabalho que um vendedor pode assumir: inteligente e duro. O trabalho inteligente está relacionado ao planejamento prévio, ao dispêndio em conhecimento do produto e das necessidades do cliente e a capacidade de se adaptar na relação de vendas (Sujan, Weitz & Kumar, 1994). Acredita-se que um vendedor que assuma um comportamento de trabalho inteligente obtenha maior desempenho por planejar melhor suas ações, estratégias, abordagens e atitudes em um plano de persuasão.

Por outro lado, Rapp, Ahearne, Mathieum & Schillewaert (2006) comentam que trabalho duro está relacionado ao esforço (ex. força e energia) que um vendedor atribui nas tarefas para realizar uma venda (ex. maior número de chamadas, maior número de visitas, insistência na apresentação dos produtos). Fica evidente que o vendedor que adota esse comportamento de forma mais ostensiva tenderá a aumentar seu desempenho. Evidências empíricas relacionam positivamente o trabalho duro e trabalho inteligente com o desempenho do vendedor (Brown & Peterson, 1994; Holmes & Srivastava, 2002). Portanto infere-se que:

H_{2a}: Trabalho duro tem uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

H_{2b}: Trabalho inteligente tem uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

O sistema de controle da força de vendas é implementado para alinhar os objetivos dos vendedores aos objetivos da empresa. Anderson e Oliver (1987) argumentam que vender é uma atividade profissional independente e que ocorre no âmbito micro (vendedor-cliente), o que torna a supervisão difícil. Weitz (1981) corrobora quando afirma que é extremamente difícil traçar o perfil do que faz um vendedor ser mais eficaz que o outro, tornando a ocupação do vendedor de sucesso difícil de prever. Assim, se torna muito complexo determinar quais *inputs* dos vendedores tornam-se *outputs* para a empresa.

Para o perfil de orientação para a locomoção, acreditamos que sistema de controle por comportamento crie incongruências entre a gestão de vendas e o comportamento do vendedor, prejudicando o desempenho. Argumentamos que o vendedor com orientação para locomoção quer agir constantemente, ou seja, deseja ter prazer em realizar tarefas dinâmicas e tem incômodo ao ficar parado. Como o sistema de controle por comportamento prioriza o “fazer” no processo, ou seja, remunera o vendedor pelos *inputs* (regras e diretrizes da gestão de vendas), acreditamos que esse vendedor se sentirá impelido pelo gerente a sempre estar em ação. Contudo, apesar da possibilidade do sistema de controle por comportamento motivar o vendedor na execução da tarefa e mesmo considerando que o vendedor proativo seja mais receptivo as atividades conflitantes (Jasmand *et al.*, 2012; Vieira *et al.*, 2013), esse tipo de sistema exige que o vendedor adote um conjunto rigoroso de normas e regras para o processo de vendas, que, por sua vez, exige um tempo de preparo para conhecer o *script* antes da venda, impetrando mais de um objetivo ao mesmo tempo (ex. vender um produto *x* para um cliente que deseja um produto *y*).

Além disso, nesse sistema o vendedor será avaliado e remunerado também por atividades de não venda, que exijam cumprir burocracia, protocolos e preenchimento de formulários (Oliver & Anderson, 1995). Sendo assim, acreditamos que esse quadro reduza o efeito positivo entre orientação para locomoção e desempenho do vendedor. Especificamente, Miao e Evans (2014) realizaram pesquisa com 223 vendedores de produtos de manufatura e evidenciaram que a satisfação na realização de uma ação de vendas pode ser mitigada quando os vendedores precisam cumprir atividades de rotinas exigidas, restringindo significativamente a flexibilidade dos vendedores durante o processo de venda e levando-os a perda de autonomia e a níveis mais baixos de prazer na realização da tarefa. Diante desse contexto nós propomos que:

H₃: Sistema de controle por comportamento modera a relação positiva entre orientação para locomoção e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com alto (*vs.* baixo) nível de locomoção, quando o controle por comportamento é mais elevado, pior (*vs.* melhor) é o desempenho.

Por outro lado, o sistema de controle por resultado envolve relativamente pouca participação gerencial com os vendedores (dependência direta), medidas de resultados objetivas (ex. volume de vendas) e o uso de métodos de compensação que transferem os riscos para os vendedores (ex: comissão ou bônus) (Oliver & Anderson, 1994). As empresas adotam esse sistema quando as políticas e estratégias de vendas para resultados efetivos não são

claros, utilizando apenas medidas objetivas de resultados.

Acreditamos que sistema de controle por resultado será bem recebido por vendedores com orientação para locomoção, pois a flexibilidade e liberdade proporcionada pela avaliação exclusivamente restrita aos *outputs* não criam barreiras para que o locomotor possa se movimentar, ou seja, ser proativo e engajado nas tarefas de vendas, independente de seu teor. Nosso argumento está apoiado em Oliver e Anderson (1994, 1995) em que a gestão por controle de resultados fornece a equipe de vendas um *bottom line* (diretrizes básicas de vendas), com termos claros e mensuráveis dos padrões mínimos que têm que ser alcançados para que o desempenho do vendedor seja aceitável para a empresa. Isso vai contribuir para o vendedor proativo ter um norte para direcionar seu objetivo, estimulando-o à ação, que pode ser exigida da gerência ou do cliente, aumentando seu desempenho em vendas.

Não obstante, a presença de um alto nível de controle por resultado produz melhores resultados para vendedores que tenham níveis menores de orientação à locomoção. A baixa orientação para ação é compensada por uma grande pressão por resultados que conduz os vendedores com essa característica a obterem níveis de resultado semelhantes àqueles com altos níveis de locomoção. Vendedores proativos serão menos suscetíveis aos efeitos do controle de resultado, pois apresentam um instinto natural para se esforçarem para a conquista dos resultados almejados pela organização. Portanto:

H₄: Sistema de controle por resultado modera a relação positiva entre orientação para locomoção e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com baixo nível de locomoção, quando o controle por resultado é mais elevado, melhor é o desempenho.

Como os vendedores com comportamento voltado para o trabalho inteligente são intrinsecamente orientados, sugere-se que alto e baixo uso do sistema de controle por comportamento possa criar incongruências entre a gestão de vendas e o comportamento do vendedor. Acredita-se que o vendedor com perfil de trabalho inteligente busque reconhecimento pela realização da tarefa em si, assim, o alto nível de sistema de controle por comportamento restringe a autonomia e a flexibilidade dos vendedores para planejar e se adaptar aos processos de venda, pois as ações dos vendedores estão sob controle rigoroso e suas avaliações e reconhecimento dependerão em grande parte da execução de comportamentos de venda prescritos (Ahearne *et al.*, 2010).

Dessa forma, o vendedor pode ficar desmotivado quando for impelido a praticar uma ação de vendas que ele considere inadequada para uma determinada situação. Ahearne *et al.* (2010)

obtiveram evidências de que o sistema de controle por comportamento reduz a relação positiva entre o esforço do vendedor e a percepção do cliente, pois o vendedor é obrigado a “empurrar” produtos da carteira que ele não acredita ser o melhor para o cliente. Miao e Evans (2013) também encontraram evidências de que o controle das atividades do vendedor torna negativa a relação entre controle de resultados e comportamento adaptativo de vendas. Assim postulamos que:

H₅: Sistema de controle por comportamento modera a relação positiva entre trabalho inteligente e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com alto (vs. baixo) nível de trabalho inteligente, quando o controle por comportamento é mais elevado, pior (vs. melhor) é o desempenho.

No mesmo sentido descrito para a moderação do sistema de controle por resultado na relação entre orientação para locomoção e desempenho, acreditamos que vendedores com comportamento de trabalho inteligente podem ser mais suscetíveis ao controle por resultado, pois a autonomia para o desempenho da tarefa (Oliver & Anderson, 1994) incentiva os vendedores a serem mais criativos e flexíveis para adaptarem as estratégias de vendas que julgarem mais adequadas e que lhe proporcionem maior prazer ao realizá-las. Além disso, o risco de ocorrer ambiguidade e/ou conflito de papéis é reduzida nesse tipo de controle (Miao & Evans, 2013), pois a avaliação é realizada apenas por *outputs*, assim, as diretrizes da gerência de vendas podem ser modificadas para cada situação de vendas sem riscos para o vendedor, desde que a meta seja alcançada.

No entanto, se o vendedor já realiza trabalho inteligente, ou seja, sabe qual estratégia proporciona maior resultado e a estratégia que não é efetiva, então ele precisa de pouco controle de seu resultado, na situação inversa (baixo comportamento de trabalho inteligente), a necessidade de alto nível de controle será mais efetiva. Dessa forma, o baixo nível de controle por resultado é bem recebido por vendedores com alto nível de comportamento de trabalho inteligente, mas o alto nível de controle por resultado é benéfico para vendedores com baixo nível de comportamento de trabalho inteligente. Portanto:

H₆: Sistema de controle por resultado modera a relação positiva entre trabalho inteligente e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com alto (vs. baixo) nível de trabalho inteligente, quando o controle por resultado é mais elevado, pior (vs. melhor) é o desempenho.

Para o vendedor que busca compensação pelo esforço e dureza despendida na realização da tarefa, o sistema de controle por comportamento pode potencializar o efeito do vendedor que realiza o trabalho duro. Entretanto, quando o vendedor demonstra um alto nível de trabalho duro, o esforço e

a energia despendida nas tarefas são naturais e independe do nível de controle exercido sobre o seu comportamento, ou seja, mesmo sobre um baixo nível de controle sobre as suas atividades, o efeito do esforço do vendedor sobre o desempenho será o mesmo.

Contudo, o controle por comportamento pode compensar um déficit de esforço dos vendedores nas atividades, ou seja, um baixo nível de trabalho duro. A gestão, ao monitorar e compensar os vendedores por meio de *inputs* e processos, concedendo maior remuneração para aqueles que cumprem as normas e regras, incentivará os vendedores a se esforçarem mais na conquista dos objetivos que lhe foram traçados.

H₇: Sistema de controle por comportamento modera a relação positiva entre trabalho duro e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com baixo nível de trabalho duro, quando o controle por comportamento é mais elevado, melhor é o desempenho.

O vendedor com um comportamento de trabalho duro será receptível ao sistema de controle por resultado, pois seu esforço aplicado a uma tarefa de vendas será compensado financeiramente, assim, quanto mais trabalho duro maior será a compensação. Anderson e Oliver (1987) argumentam que controle de resultado proporciona aos vendedores uma grande quantidade de autonomia na tomada de suas próprias linhas de ações para cumprir as metas de vendas, motivando aos vendedores a gastar altos níveis de esforço em venda. Miao e Evans (2014) evidenciaram que sistema de controle por resultado tem relação positiva e significativa com o esforço de vendedores industriais. Ahearne *et al.* (2010) demonstraram que a relação entre esforço do vendedor e percepção do

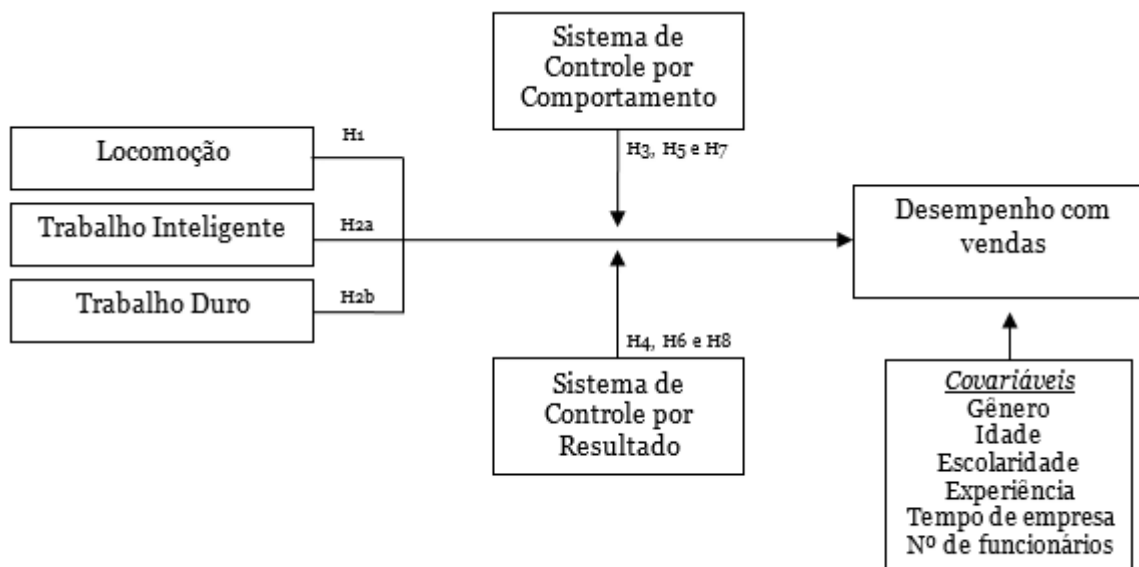
cliente sobre um novo produto é amplificada quando o sistema de controle é por resultado.

Cabe destacar que o vendedor desenvolve alto comportamento de trabalho duro porque já sabe em qual estratégia deve direcionar seu esforço e energia, ou seja, qual estratégia produz melhores resultados. Portanto, o *feedback* oferecido ao vendedor pelo sistema de controle por resultado não produzirá efeitos significativos no seu desempenho. Ao contrário, um baixo comportamento de trabalho duro deve-se ao desconhecimento do vendedor sobre qual estratégia traz mais resultados, por isso, um alto nível de controle por resultado, vai dar *feedback* para o vendedor, mostrando que o seu esforço está canalizado na direção incorreta, permitindo a ele ajustá-la. Com isso, acreditamos que alto nível de controle por resultado produz melhores efeitos para vendedores que demonstram baixo comportamento de trabalho duro. Assim propomos:

H₈: Sistema de controle por resultado modera a relação positiva entre trabalho duro e desempenho do vendedor. Isto é: Para vendedores com baixo nível de trabalho duro, quando o controle por resultado é mais elevado, melhor é o desempenho.

Com base nas hipóteses apresentadas, na figura 1 demonstra-se o modelo teórico, no qual os efeitos diretos sugeridos para prever desempenho são: Locomoção, Trabalho Inteligente e Trabalho Duro. Os sistemas de controle explorados são derivados de filosofias opostas: Controle por Comportamento e Controle por Resultado, dessa forma, os efeitos moderados procuram demonstrar o impacto do papel moderador dos sistemas de controle nas relações diretas, entre os diversos comportamentos e desempenho.

Figura 1 - Modelo conceitual proposto do papel moderador do sistema de controle



4 DESIGN DE PESQUISA

Amostra. O público dessa pesquisa consistiu em vendedores de lojas varejistas especializadas em material de construção civil. Ao todo, foram compreendidas aproximadamente 45 diferentes organizações de material de construção, material elétrico, material para pintura, ferragens, etc. de um município do Estado do Paraná, Brasil. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado. Os vendedores foram abordados pessoalmente *in loco* e, após receberem a explicação dos objetivos da pesquisa, foram convidados a participar dela. Foram distribuídos 250 questionários estruturados. Deste total, 171 retornaram, representando uma taxa de respostas de 68,4%. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência.

Procedimentos. Para mensurar os construtos, foram utilizadas diversas escalas já validadas por outros trabalhos teóricos. Os itens utilizados foram do tipo intervalar. Essa técnica de escalonamento exigiu que os vendedores indicassem o grau de concordância com os itens segundo uma escala de 10 pontos ancorados por 1=discordo totalmente e 10=concordo totalmente. Ao todo, o questionário foi composto por 27 itens divididos em 6 construtos. Sendo assim, o número amostral é compatível com a quantidade de itens do questionário, satisfazendo a condição para a análise multivariada de ao menos 5 respondentes para cada

item (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Foram avaliadas as medidas de assimetria e curtose, utilizando como referência valores inferiores a 3 para assimetria e inferiores a 7 para curtose, permitindo pressupor a normalidade dos dados (Marôco, 2010). Já para os valores extremos foram diagnosticados os *outliers* multivariados segundo a medida de Distância de Mahalanobis (Marôco, 2010). Nesta etapa foram eliminados 31 respondentes, totalizando uma amostra final de 140 vendedores.

Análises dos Dados. Quanto à análise dos dados, as relações diretas foram testadas regredindo as variáveis independentes locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro sobre a variável dependente desempenho. Já as relações moderadas também foram testadas por meio da análise de regressão, segundo o modelo de Aiken e West (1991). Para reduzir os efeitos da multicolinearidade, antes da criação da variável interativa, as variáveis independentes e moderadoras foram padronizadas em *score z* (West, Aikein & Krull, 1996; Aiken & West, 1991).

Mensuração. Para mensurar a locomoção foram utilizados sete itens: “Eu não me importo de fazer as coisas mesmo que envolva um esforço extra”; “Me sinto animado(a) quando estou prestes a atingir uma meta”; “Eu gosto de participar das coisas ativamente, mais do que apenas assistir e observar”; “Quando eu decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar”; “No momento em que

completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente”; “Grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que eu desejo completar”; e “Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até terminá-la”. Todos os itens foram extraídos do estudo de Kruglanski *et al.* (2000).

Os comportamentos de trabalho inteligente e trabalho duro foram mensurados segundo o trabalho de Holmes e Srivastava (2002). A escala é composta de nove itens, sendo as seis primeiras referentes a trabalho inteligente. As mesmas são “Eu começo a trabalhar sem gastar muito tempo em planejamento”; “Eu penso sobre as estratégias que eu posso recorrer se encontrar problemas durante a realização de uma venda”; “Eu mantenho bons registros sobre os meus clientes”; “A cada semana eu faço um plano das atividades que eu preciso fazer”; “Eu tenho cuidado em realizar a tarefa de maior prioridade em primeiro lugar” e “O planejamento é um desperdício de tempo”. Destas, a primeira e a última são perguntas reversas. Os demais três itens referem-se ao construto trabalho duro, sendo: “Eu trabalho por longas horas para atender meus objetivos de vendas”; “Eu não desisto facilmente quando me deparo com um cliente que outros vendedores consideram mais difícil para realizar a venda” e “Eu trabalho incansavelmente até conseguir realizar uma venda”.

Sobre os sistemas de controle de vendas por comportamento e por resultados foram mensurados por três e quatro itens respectivamente. Os itens de controle por comportamento são: “A empresa faz controle rígido de minhas atividades e comportamentos”; “A empresa monitora minhas ações diárias e regularmente”; “A empresa acompanha as ações dos vendedores dia-a-dia”. Já os itens de controle por resultado são: “A empresa paga comissões para os vendedores”; “A empresa não faz checagem diária dos trabalhos dos vendedores”; “A empresa deixa os vendedores livres para trabalhar” e “A empresa possui pouco monitoramento dos vendedores”. A escala baseou-se no estudo realizado por Oliver e Anderson (1994).

Finalmente, o desempenho do vendedor foi mensurado por meio de variáveis subjetivas, dado a

difficuldade em obter tais medidas diretamente das empresas. Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff e Johnson (1999) demonstraram alta validade do uso de medidas subjetivas para mensurar desempenho. Assim, foram utilizados quatro itens com base nos estudos de Behrman e Perrault (1982), Baldauf e Cravens (2002) e Sujana *et al.* (1994), sendo: “Produzo uma elevada participação de mercado para minha empresa”; “Realizo um elevado número de vendas para minha empresa”; “Faço vendas dos produtos com margens de lucro mais altas” e “Ultrapasso as metas de vendas”.

5 RESULTADOS

A amostra, $N=140$, é composta primariamente de homens (aproximadamente 80%). Os respondentes são vendedores de materiais destinados à construção civil, sendo esses materiais elétricos, viga, concreto, ferragens, pintura, hidráulicos, etc. Apenas 15% dos respondentes possuem o curso superior, com média de idade de 30 anos, experiência média em vendas de 6,1 anos, sendo 4,7 anos na empresa atual. As empresas pesquisadas se enquadram em pequeno e médio porte, constatado pelo número médio de funcionários de 17,3 por empresa.

A Tabela 1 mostra as estatísticas descritivas, índice de confiabilidade e a associação entre as variáveis. Verifica-se que o construto que apresentou menor média foi sistema de controle por resultado ($m = 6,01$, $dp = 2,51$) e o construto que apresentou maior média foi locomoção ($m = 8,88$, $dp = 1,10$). Todos os construtos apresentaram alfa de Cronbach acima de 0,70, demonstrando a validade interna dos construtos. Conforme a direção hipotetizada para os efeitos diretos, nota-se relação positiva e significativa entre os perfis de comportamento do vendedor e desempenho, sendo locomoção ($r = 0,36$), trabalho inteligente ($r = 0,46$) e trabalho duro ($r = 0,54$). Ambos sistemas de controle não interferem no desempenho.

Tabela 1 - Média, Desvio padrão e coeficientes de correlação

Variável	Média	Desv. Pad.	Alfa	1	2	3	4	5	6
1 Locomoção	8,88	1,10	0,83	1					
2 Trabalho Inteligente	8,09	1,29	0,81	0,61**	1				
3 Trabalho Duro	8,01	1,32	0,71	0,61**	0,77**	1			
4 Sistema Comportamento	6,89	2,03	0,85	0,12	0,17*	0,12	1		
5 Sistema Resultado	6,01	2,51	0,84	0,01	-0,02	-0,09	0,00	1	
6 Desempenho	7,80	1,36	0,73	0,36**	0,46**	0,54**	0,10	0,06	1

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Quanto aos resultados das regressões múltiplas, no primeiro modelo representado na tabela 2, procuramos evidenciar os efeitos diretos das variáveis de controle sobre a variável dependente (desempenho). No segundo modelo, foram inseridas as variáveis independentes (locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro) para teste das hipóteses H_1 e H_2 . No primeiro modelo houve um poder de explicação de 3,13%, enquanto no segundo modelo houve um poder explicativo de 35,17%. A diferença entre os dois modelos é de $\Delta R^2 = 32,04\%$, significativa ao nível de 99%, indicando um poder de explicação superior das variáveis independentes em relação as variáveis de controle sobre o desempenho do vendedor.

Cabe destacar que dentre as variáveis de controle, a experiência demonstrou uma relação positiva com o desempenho ($\beta = 0,03$; $p < 0,10$). Em outro contexto, Rocha e Claro (2013) demonstraram que a expertise dos vendedores de lojas de materiais de construção contribui para o estabelecimento de iniciativas para melhorar o relacionamento com os clientes, impactando na recomendação de um determinado produto, o que pode impactar no desempenho. Desse modo, apesar de não constar em nossas hipóteses, nossos achados confirmam que a experiência do vendedor (expertise) contribui com o desempenho.

As hipóteses que previam uma relação direta e positiva entre os perfis de comportamento do vendedor locomoção ($\beta = 0,01$; $p = \text{NS}$) e trabalho inteligente ($\beta = 0,10$; $p = \text{NS}$) não foram suportadas, ou seja, essas variáveis não apresentaram poder de explicação sobre o desempenho. Não obstante, o trabalho duro ($\beta = 0,34$; $p < 0,00$) apresentou relação positiva com desempenho, demonstrando que quanto mais o vendedor se esforça e se dedica maior é o desempenho em vendas. Diante do apresentado, hipótese H_{2a} foi confirmada, já as hipóteses H_1 e H_{2b} não encontraram suporte.

Para testar as hipóteses dos efeitos moderadores dos sistemas de controle por comportamento e por resultado na relação entre as variáveis de comportamento e o desempenho do vendedor (H_3 - H_8), adotou-se o modelo proposto por Aiken e West (1991). O procedimento consistiu em estimar a variável interativa, produto entre a variável independente e a variável moderadora, a qual foi adicionada ao modelo de regressão para testar seu efeito sobre a variável dependente, assim como os efeitos diretos das variáveis independente e moderado. A tabela 2 apresenta também os coeficientes não padronizados e a significância resultantes dos seis modelos moderadores testados.

A hipótese H_3 propõe que um vendedor com perfil de locomoção, quando submetido num ambiente de vendas que pressupõe a realização de tarefas de vendas e tarefas burocráticas, pode ficar desmotivado para a ação, portanto pode reduzir seu desempenho. Observa-se que os efeitos diretos da orientação para locomoção e do sistema de controle por comportamento não foram significativos. No entanto, o efeito de locomoção, moderado por um sistema de controle por comportamento demonstrou significância na predição do desempenho do vendedor ($\beta = -0,17$; $p < 0,05$). A interpretação de todos os efeitos moderados se deu a partir do exame das direções da variável dependente demonstrado na figura 2, combinando altos e baixos valores das variáveis independente e moderadora (West *et al.*, 1996; Preacher, Rucker & Hayes, 2007).

Tabela 2 - Análise de regressão dos efeitos diretos sobre desempenho

Variáveis Independentes	Desemp.		Desemp.		Desemp.		Desemp.		Desemp.		Desemp.		Desemp.		Desemp.	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
<i>Covariáveis</i>																
Gênero	0,08	0,70	0,00	0,98												
Idade	0,00	0,82	0,00	0,81												
Escolaridade	-0,01	0,93	0,05	0,52												
Experiência	0,03	0,09†	0,03	0,04*												
Tempo de empresa	-0,01	0,67	-0,03	0,20												
Nº Funcionários	0,00	0,61	-0,01	0,29												
<i>Efeitos Diretos</i>																
Locomoção (H ₁)			0,01	0,86	0,29	0,00**					0,30	0,00**				
Trabalho Inteligente (H _{2a})			0,10	0,33			0,39	0,00**					0,43	0,00**		
Trabalho Duro (H _{2b})			0,34	0,00**					0,51	0,00**					0,53	0,00**
Sist. Comportamento			0,01	0,72	0,10	0,22	0,05	0,48	0,05	0,51						
Sist. Resultado			0,04	0,14							0,08	0,31	0,10	0,19	0,14	0,06†
<i>Moderado p/ Sist. Comport.</i>																
Locom. x Sist. Comport. (H ₃)					-0,17	0,02*										
T. Intel. x Sist. Comport. (H ₅)							-0,14	0,03*								
T. Duro x Sist. Comport. (H ₇)									-0,06	0,27						
<i>Moderado p/ Sist. Resultado</i>																
Locom. x Sist. Resultado (H ₄)											-0,11	0,18				
T. Intel. x Sist. Resultado (H ₆)													-0,16	0,033*		
T. Duro x Sist. Resultado (H ₈)															-0,13	0,07†
R ²	3,13%		35,17%		16,23%		24,22%		29,67%		14,23%		24,60%		31,82%	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; † $p < 0,10$. B = Coeficientes de regressão não padronizados

A hipótese H₃ propõe que um vendedor com baixo perfil de locomoção necessite de normas e regras para que possa se sentir estimulado agir e alavancar seu desempenho. Contrariamente, espera-se que quando um vendedor com alto perfil de locomoção, o sistema de controle por comportamento inverta a relação, prejudicando o desempenho. A Figura 2 demonstra que o desempenho do vendedor com baixa locomoção é melhor quando o nível do controle de comportamento é alto. Para o vendedor com alta locomoção o desempenho é melhor quando o controle por comportamento é baixo, confirmando a hipótese H₃.

A hipótese H₅ propõe que um vendedor que trabalha de modo inteligente, quando não possui flexibilidade para se adaptar às situações de venda, como é o caso do sistema de controle por comportamento, cessa um potencial para criatividade e para motivação, portanto, reduzindo seu desempenho. Quando analisamos as relações diretas entre trabalho inteligente e desempenho e sistema de controle por comportamento e desempenho, verificamos uma relação positiva e não significativa, no entanto, quando analisado o papel moderador do controle por comportamento na relação entre trabalho inteligente e desempenho o efeito se mostrou significativo ($\beta = -0,14$; $p < 0,05$). A hipótese H₅ também propõe que o vendedor com baixo perfil de trabalho inteligente, ou seja, com baixa espontaneidade para planejar e se adaptar às vendas, pode ter um resultado melhor se for submetido às políticas da empresa. Entretanto, espera-se que vendedores com alto nível de trabalho inteligente sejam prejudicados por esse alto nível de controle, já que seu potencial não será explorado. A Figura 2 demonstra que o desempenho do vendedor com alto nível de trabalho inteligente é pior quando o nível do sistema de controle por comportamento é alto. Quando a empresa passa a adotar um sistema de controle por comportamento com nível baixo, como se houvesse um afrouxamento, o desempenho é melhor. Altos níveis de controle por comportamento produzem melhores efeitos sobre o desempenho quando o nível de trabalho inteligente for menor. Esses resultados confirmam a hipótese H₅.

A hipótese H₇ sugere que um vendedor com perfil de trabalho duro não fará objeção se for submetido a um conjunto de normas e políticas para direcionar sua ação (controle por comportamento), pois o importante para esse vendedor é a recompensa financeira conquistada por meio de esforço e energia despendida na tarefa. No entanto, um sistema de controle por comportamento não produzirá efeitos significativos para vendedores com esse perfil, os quais demonstram um esforço natural para as atividades independente do nível de controle. Espera-se que esse efeito aconteça para vendedores com baixo nível de trabalho duro. Quando analisamos o

efeito direto das variáveis independentes, verificamos que trabalho duro é o único preditor de desempenho no modelo testado, no entanto, o efeito moderador do sistema de controle por comportamento nessa relação é nulo, ($\beta = -0,06$; $p = \text{NS}$). Embora a figura 2 demonstre que o desempenho dos vendedores com baixo nível de trabalho duro é melhor quando há alto sistema de controle por comportamento a hipótese H₇ não foi suportada, devido a não significância do efeito moderador.

A hipótese H₄ sugere que se o vendedor com orientação para locomoção tiver flexibilidade para executar ações que lhe permitam alcançar seus objetivos, mesmo que sejam tarefas conflitantes demandadas pela gerência ou por clientes, esse vendedor será motivado para ação, aumentando o desempenho de vendas. Entretanto, espera-se que os efeitos do controle por resultado sejam maiores para os vendedores com baixa orientação para a ação, os quais agirão na busca pelos resultados devido a forte pressão, ou seja, o vendedor com baixa orientação para locomoção será mais efetivo em altos níveis de sistema de controle por resultado. Verificamos que este efeito moderador do sistema de controle por resultado na relação entre locomoção e desempenho não foi significativo ($\beta = -0,11$; $p = \text{NS}$). Na Figura 2, nota-se que baixa orientação para locomoção é melhor com alto sistema de controle por resultado. No entanto, devido a não significância do efeito encontrado, a hipótese H₄ não foi suportada.

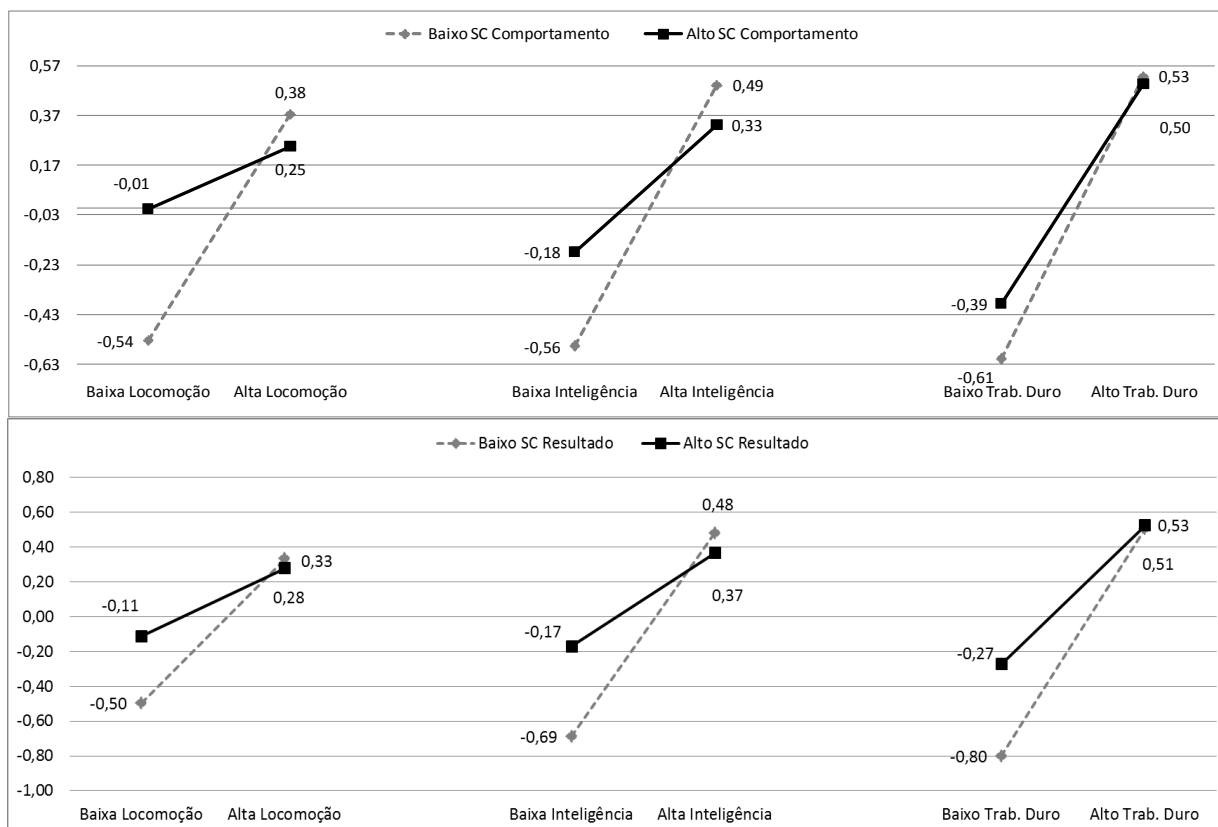
A hipótese H₆ pressupõe que vendedores inteligentes são mais suscetíveis para sistema de controle por resultado para aumentar desempenho de vendas, dado a liberdade para escolher qual a melhor abordagem para cada situação. O efeito encontrado em nossa análise demonstra que o sistema de controle por resultado modera a relação entre trabalho inteligente e comportamento ($\beta = -0,16$; $p < 0,05$), de tal forma que: quando o sistema de controle por resultado é alto, o desempenho do vendedor com baixo perfil de trabalho inteligente é melhor; quando o sistema de controle por resultado é baixo, o desempenho do vendedor com alto perfil de trabalho inteligente é melhor (Figura 2). Assim, a hipótese H₆ foi suportada.

Tal fato também foi demonstrado na hipótese H₈. Nossa predição apoiava a ideia de que a relação entre o perfil de trabalho duro e desempenho seria moderada pelo sistema de controle voltado para resultado, de maneira que, alto nível de controle por resultado seria melhor para o vendedor com baixo perfil de trabalho duro. O efeito interativo entre trabalho duro e sistema de controle por resultado sobre o desempenho foi negativo e significativo ao nível de 93% ($\beta = -0,13$; $p < 0,07$), suportando parcialmente a hipótese. Na Figura 2, podemos verificar que o vendedor que tem baixo nível de trabalho duro pode ser estimulado a dispendir mais

esforço e energia no trabalho se for submetido a altos níveis de sistema de controle por resultado, isso pode fazer com que o resultado negativo no desempenho em vendas seja amenizado. Assim, a hipótese H_8 foi

confirmada parcialmente, devido seu efeito ter significância com p -valor menor que 0,07.

Figura 2 – Efeitos moderadores do Sistema de Controle na relação entre Locomoção, Trabalho Inteligente e Trabalho Duro sobre Desempenho



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa investiga os efeitos moderadores dos sistemas de controle por comportamento e por resultado (Oliver & Anderson, 1994) na relação entre comportamento de vendas, definido como locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro, e desempenho do vendedor.

Em primeiro lugar, as relações diretas testadas nesse estudo procuraram estabelecer se trabalho duro, trabalho inteligente e perfil de locomoção são comportamentos de vendas preditores de desempenho. Nossa pesquisa demonstra que os três comportamentos são importantes para o aumento do desempenho dos vendedores. No entanto, verificou-se que para o ambiente de varejo de materiais de construção civil, o comportamento de vendas que proporciona mais desempenho é o trabalho duro, ou seja, vendedores de materiais de construção precisam se esforçar mais para oferecer os

diversos produtos de sua carteira, insistindo mais na ação de vendas.

Sujan (1986) demonstrou que a relação de trabalho duro e aumento de desempenho é uma relação consolidada empiricamente na literatura, no entanto, trabalho inteligente demanda maior investigação, por ser um construto com elevada complexidade, caracterizado por múltiplas dimensões, por contemplar desde o preparo do vendedor antes de sair para o campo até a abordagem no momento da venda (Sujan *et al.*, 1994; Holmes & Srivastava, 2002; Rapp *et al.*, 2006). Assim, apesar de não encontrar valores significativos, nosso estudo fornece direção aos estudos sobre trabalho inteligente, demonstrando que pode ser um preditor de desempenho, necessitando de mais estudos para desvendar suas dimensões, em ambientes em que o planejamento prévio e a capacidade de se adaptar ao momento da venda sejam mais importantes.

Sobre a relação direta entre comportamento de locomoção e trabalho inteligente sobre o desempenho do vendedor, conforme as hipóteses da pesquisa, nossos resultados oferecem direção positiva (embora não significativa), ou seja, quanto mais perfil de locomoção e trabalho inteligente o vendedor apresentar, mais ele terá êxito em suas vendas. Em pesquisa recente com três segmentos de vendas diferentes (vestuário, farmacêutico e moveleiro), Vieira *et al.* (2013) demonstraram que a relação entre locomoção e desempenho foi, respectivamente, positiva e não significativa, negativa e significativa e nula. Outras pesquisas recentes (Jasmand *et al.*, 2012; Lee & Ji, 2013) não testaram a relação entre locomoção e desempenho diretamente, para esses autores, o perfil de locomoção é uma característica da personalidade do indivíduo que leva a comportamentos em situação de vendas. Considerando a recente introdução desse tema na literatura de marketing, e devido à falta de unanimidade sobre como utilizar o construto, nossa pesquisa contribui empiricamente com a literatura sobre vendas, demonstrando que o construto ainda precisa ser mais explorado.

Segundo, nossa pesquisa contribui teoricamente com a literatura de marketing ao demonstrar que o sistema de controle da força de vendas modera os comportamentos do vendedor e seu desempenho. Em virtude dos achados, por vezes, conflitantes sobre o tema, nossa pesquisa preocupou-se com a mensuração do efeito moderador do sistema de controle de forma isolada, sem a preocupação de determinar se a gerência adota um estilo de controle em detrimento do outro, ou se adota ambos os sistemas de controle concomitantemente. Dessa forma, podemos vislumbrar quais são os efeitos de altos (vs. baixos) sistemas de controle nos altos (vs. baixos) comportamentos de vendas.

Nesse aspecto, encontramos suporte para consolidar o conhecimento sobre sistema de controle por comportamento para vendedores com perfil de trabalho inteligente. Os achados sugerem que as empresas podem diminuir o desempenho das vendas quando adotam políticas de gestão que visam controlar de forma ostensiva (alto nível de controle de comportamento) os vendedores que apresentam orientação intrínseca (locomoção e trabalho inteligente), ou seja, encontram satisfação em fazer a tarefa e não apenas no seu resultado. Também apoiamos que as empresas podem adotar altos níveis de sistema de controle por comportamento quando os vendedores apresentam baixo nível de locomoção e trabalho inteligente. Nesses casos, o desempenho de vendas será melhor quando gerentes adotarem políticas que normatizam a conduta dos vendedores que tem pouca espontaneidade, criatividade e vontade de agir durante as vendas. Apesar de ser em outro contexto, nossos resultados são condizentes com

Ahearne *et al.* (2010), que demonstraram que controle por comportamento modera negativamente a relação entre esforço do vendedor e percepção do cliente sobre novos produtos numa relação B2B do ramo farmacêutico. Os autores verificaram que vendedores quando submetidos à política de gestão que exija a apresentação de um novo produto que o vendedor acredita não ser o melhor para o cliente, é criado um conflito de papéis, no qual a demanda do gerente é dissonante da demanda do cliente. Nesse caso, o vendedor perde poder de adaptação e convencimento no momento da venda, fazendo com que o cliente tenha uma avaliação negativa do novo produto ofertado.

Nossos achados também demonstram em que sentido o controle por comportamento modera o trabalho duro. Apesar do efeito encontrado não ser significativo, entendemos que empresas terão desempenho melhor quando adotam altos níveis de controle por comportamento para vendedores com baixo comportamento de trabalho duro, pois os vendedores contarão com diretrizes que possam direcionar em quais atividades devem alocar seu esforço. Como o alto perfil de trabalho duro já é consequência de esforço em estratégias que trazem resultados, um alto nível de sistema de controle não é necessário.

Sobre os efeitos moderadores do sistema de controle por resultado nas relações entre comportamentos de vendas e desempenho. Nossa pesquisa demonstra que nem sempre um alto nível de sistema de controle por resultado aumentará o desempenho em vendas. Contrariamente às pesquisas recentes (Ahearne *et al.* 2010; Miao & Evans, 2013, 2014) que demonstraram o efeito moderador e preditor positivo do controle por resultado nos comportamentos de venda adaptativa (trabalho inteligente) e esforço (trabalho duro) em ambiente *business-to-business* de vendas, nossos achados demonstram que vendedores que possuem altos níveis de trabalho inteligente e trabalho duro, o controle por resultado não é necessário, pois os vendedores já sabem quais estratégias adotarem e quais níveis de esforço devem atribuir para cumprir a meta. Para vendedores que apresentam baixos níveis de comportamento (trabalho inteligente e trabalho duro) o alto nível de controle por resultado será mais efetivo. Assim, os resultados indicam que sistemas de controle por resultado podem melhorar o desempenho de vendedores cujo seu comportamento necessite de estímulo, ao contrário, o controle por resultado não terá efeito.

6.1 Implicações gerenciais

Os achados dessa pesquisa nos conduzem para algumas implicações práticas no contexto organizacional. Primeiro, os gerentes de vendas estão

continuamente buscando descobrir maneiras de melhorar o desempenho de seus vendedores e os gastos com a força de vendas constituem uma parte significativa do orçamento das empresas. Desse modo, nossos achados sugerem que os gerentes de vendas dediquem maior atenção à avaliação do comportamento individual dos vendedores, de modo a identificar quais membros de suas equipes são *high performance* (alto nível de orientação para locomoção, trabalho inteligente e trabalho duro) e quais precisam melhorar suas atitudes no âmbito da negociação com o cliente, dado que esses comportamentos são recomendados para ganhos de desempenho em vendas. No contexto do varejo de construção civil, os resultados revelam que a gestão de vendas deve focar especificamente em ações e estratégias de trabalho duro, como exemplo, aumentar o número de clientes atendidos, realizar um maior número de ligações para potenciais clientes, oferecer mais produtos do portfólio, etc.

Assim, recomenda-se que gestores desenvolvam ações com o intuito de conhecer sua equipe de vendas, realizando comparações de resultados objetivos e subjetivos, a fim de subsidiar a tomada de decisões quanto ao planejamento da força de vendas, como exemplo, organização de territórios, determinação de quotas, número de vendedores, demandas de treinamentos e quais as melhores práticas devem ser seguidas pelos vendedores ineficientes, etc. Essas implicações são semelhantes com pesquisas que sugerem a utilização da ferramenta de *benchmarking* interno para a força de vendas (Bielecki, Albers & Mantrala, 2012; Gonzalez-Padron, Akdeniz & Calantone, 2014). Bielecki *et al.* (2012) demonstraram a importância de gerentes de vendas adotarem o *benchmarking* para discriminar os vendedores eficientes e ineficientes em relação ao comportamento de trabalho duro e trabalho inteligente.

A segunda implicação dessa pesquisa diz respeito à adoção de sistemas de controle. Nossos achados sugerem que os gestores devem ter cautela ao implantar mecanismos de sistemas de controle de vendas, pois, vendedores *high performance* podem conceber o controle por comportamento como um limitador do seu trabalho. Como a adoção desses mecanismos não é para motivar, mas para monitorar, organizar, dirigir, avaliar e compensar, é de se esperar que os vendedores *high performance* considerem o controle estrito como entrave para o seu desempenho.

No entanto, nossos resultados apresentaram uma visão contra intuitiva, que diz respeito aos vendedores ineficientes. Para os vendedores com baixo nível de trabalho inteligente e trabalho duro, o desempenho em vendas é melhor quando há o sistema de controle por resultado. Para os vendedores com baixo nível de orientação para locomoção, o

controle por comportamento apresentará uma melhora no desempenho. Dessa forma, recomenda-se que gerentes de vendas organizem ações para conhecer o perfil de comportamento de sua equipe e adote sistemas de controle flexíveis, ou seja, como a implementação de sistemas de controle de maneira uniforme para a equipe de vendas é prejudicial, novas configurações de sistemas de controle devem ser adaptadas às características da força de vendas. Essa implicação difere da ideia de controle híbrido (Evans *et al.*, 2007; Miao & Evans, 2013), em que a empresa desenvolva mecanismos objetivos e subjetivos de formas simultânea para toda a força de vendas, pois propomos diferentes sistemas para diferentes vendedores de uma mesma equipe de vendas. Obstante, essa direção é consistente com os achados de Flaherty, Pappas e Alisson (2014), que sugerem que mesmo que os vendedores estejam expostos a semelhantes demandas de trabalho e tarefas, nem todos respondem a um determinado mecanismo de controle da mesma maneira, portanto, os gestores devem estar preparados para adaptar o controle às características de cada indivíduo.

Por fim, nossos achados sugerem implicações relacionadas às possibilidades de estratégias para melhorar o desempenho dos vendedores ineficientes. Nosso estudo indica que vendedores *high performance* apresentam desempenho melhor, assim, recomenda-se que gestores incentivem esses vendedores a transmitirem sua expertise para os vendedores ineficientes, por meio de ações formais ou criação de laços derivados de redes informais. Esses achados são condizentes com as pesquisas de redes sociais, que sugerem estreitamento do contato entre os vendedores para que haja uma difusão das melhores práticas comerciais (Claro & Laban Neto, 2011) e troca de informações para melhorar a qualidade da inteligência competitiva da força de vendas (Ahearne, Lam, Hayati & Kraus, 2013).

6.2 Limitações e futuros estudos

Uma primeira limitação dessa pesquisa diz respeito ao desempenho em vendas. Por explorar esse construto de maneira subjetiva, ou seja, a percepção do vendedor em relação ao seu desempenho, é possível ocorrer vieses nos resultados. A opção por explorar a métrica de maneira subjetiva se dá pela dificuldade de obter dados objetivos das organizações, bem como padronizá-los para os testes estatísticos. Futuros estudos podem explorar as hipóteses desse estudo com métricas objetivas de desempenho, como valor faturado, volume de unidades vendidas, *share* de mercado, etc.

Segundo, pesquisas mostram que sistemas de controle da força de vendas são suscetíveis a diferentes níveis de experiência do vendedor

(Ahearne *et. al.*, 2010). Nesse estudo, a experiência foi inserida no modelo como covariável, mas notou-se que essa variável tem impacto no desempenho. Desse modo, futuras pesquisas podem inserir a experiência ou a expertise do vendedor (Rocha & Claro, 2013) no modelo teórico.

Terceiro, nossa pesquisa operacionaliza o sistema de controle como construtos separados, diferente do sugerido por Oliver e Anderson (1994). Nossa opção leva em conta a possibilidade de estimar quais combinações entre sistema de controle e comportamento do vendedor são mais efetivas no desempenho. Futuras pesquisas podem explorar análises de *clusters* (Oliver e Anderson, 1995), com o intuito de identificar agrupamentos distintos a fim de mensurar quais grupos apresentam melhores resultados.

Por fim, nossa pesquisa levanta a possibilidade da gerência de vendas incentivar a construção de laços formais e informais entre os vendedores, no entanto, nossos resultados não permitem demonstrar se o desenvolvimento de redes sociais são realmente efetivos no contexto dessa pesquisa. Desse modo, estudos futuros podem explorar o impacto dos laços sociais fortes e fracos entre os vendedores e a adoção de sistemas de controle da força de vendas.

REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37-56
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 75-87, Sage, New York.
- Anderson, E., & Oliver R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(1), 76-88.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Bielecki, A., Albers, S., & Mantrala, M. (2012). *Salesperson Efficiency Benchmarking Using Sales Response Data: Who is Working Hard and Working Smart?*. Arbeitspapiere des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, CAU Kiel.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort in sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Claro, D. P., & Laban Neto, S. A. (2011). Social networks and sales performance. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 15(3), 498-512.
- Darmon, R. Y., & Martin, X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 297-310.
- Dyer. L. D., & Parker F. (1975). Classifying Outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60(1).455-8.
- Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445-459.
- Fang, E., Evans, K. R., & Landry, T. D. (2005). Control systems' effect on attributional processes and sales outcomes: a cybernetic information-processing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 553-574.
- Flaherty, K. E., Pappas, J. M., & Allison, L. (2014). The influence of an optimal control system on salesperson performance and championing. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 304-311.

- Gonzalez-Padron, T., Akdeniz, M. B., & Calantone, R. J. (2014). Benchmarking sales staffing efficiency in dealerships using extended data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 67(9), 1904-1911.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 421-428.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(1), 23-39.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, T. E., Atash, N., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To 'do the right thing' or to 'just do it': locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 793-815.
- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Higgins, T. E., Pierro, A., & Shalev, I. (2010). Modes of self-regulation: assessment and locomotion as independent determinants in goal pursuit. In: Hoyle, R. H. (ed.) *Handbook of personality and self-regulation*. Malden: Blackwell-Wiley, p. 375-402.
- Lee, I. G., & Ji, S. G. (2013). A study on the role of locomotion orientation as an antecedent of salespeople' selling behavior. *Asia Marketing Journal*. 15(2), 175-194.
- Lusch, R. F., & Jaworski, B. J. (1991). Management controls, role stress, and retail store manager performance. *Journal of Retailing*, 67(4), 397-419.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Miao C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- Miao C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.
- Oliver, R. L., & Anderson E. (1995). Behavior- and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Oliver, R. L., & Anderson E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(1), 53-67.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*. 42(1), 185-227.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293.
- Rich, G. A., Bommer, W. H., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rocha, L., Claro, D. P. (2013). Impacto do marketing de relacionamento sobre a recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing - Remark*, 12(3), 123-151.
- Sujan, H. (1986). An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41-49.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and

effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

Vieira, V. A., Pires, D., Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho das vendas dos vendedores. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 53(6), 565-579.

Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbet, S. C., & Faia, V. S. (2015). Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, (no prelo).

Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.

West, S. G., Aiken, L. S., & Krull, J. L. (1996). Experimental personality designs: analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64(1),