






## DRIVERS OF SALES PERFORMANCE IN BRAZIL: A META-ANALYSIS

 **Juliano Domingues da Silva**  
PhD. Behavioral Science  
State University of Maringá – UEM.  
Maringá, Paraná – Brazil.  
[jdsilva2@uem.br](mailto:jdsilva2@uem.br)

 **Letícia Fernandes de Negreiros**  
State University of the North of Paraná – UENP.  
Cornélio Procópio, Paraná – Brazil.  
[leticianegreiros@uenp.edu.br](mailto:leticianegreiros@uenp.edu.br)

 **Valter da Silva Faia**  
State University of Maringá – UEM.  
Maringá, Paraná – Brazil.  
[vsfaia@uem.br](mailto:vsfaia@uem.br)

**Objective:** This study aimed to synthesize the literature on drivers of sales in Brazilian samples and outline an overview of sales success compared to the international context.

**Methodology (approach used):** This study was conducted via a meta-analysis integrating the findings of the literature on sales. By searching the main scientific databases, 51 articles were retrieved, with 65 studies, 518 sales performance determinants in Brazil, and a total sample of 10,883 salespeople. Determinants were divided into aptitudes, psychosocial factors, motivation, personal factors, skills, strategic activities, and internal and external environment. Their effects were calculated via Pearson's correlation coefficient ( $r$ ) and Meta-Essentials. Contextual, demographic, and methodological moderators were inserted to control for effects.

**Main results:** Results showed that salesmanship skills, work engagement, aptitudes, internal culture, and cognitive choices are the main performance determinants in Brazil. Moderators indicated differences in effects among sectors, contexts, types of measurements, and types of publications.

**Theoretical/methodological contributions:** This research contributes to the literature by highlighting salesmanship skills, aptitudes, and relational aspects as the main determinants of sales performance in Brazil to the detriment of determinants disseminated in international research. Analysis of the moderators methodologically contributes with suggestions to increase rigor of further research on sales in Brazil.

**Originality/Relevance:** This study innovates by identifying and comparing sales determinants in Brazil with results widely disseminated in the international literature.

**Implications for management or society:** This study suggests that the management of sales teams consider the idiosyncrasies of Brazilian culture, such as, for example, the importance of salespeople developing presentation, argumentation, and persuasion skills to close sales.

**Keywords:** Performance. Sales. Determinants. Meta-analysis. Brazil.

### How to cite the article

*American Psychological Association (APA)*

Silva, J. D., Negreiros, L. F., & Faia, V. da S. (2022, Oct./Dec.). Drivers of sales performance in Brazil: a meta-analysis. *Brazilian Journal of Marketing*, 21(5), 1787-1814. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i5.21923>.



## Introduction

Multiple factors influence sales performance in retailing, services, and industries (Verbeke et al., 2011). When they deal with sales forces, managers need to know which profiles and characteristics are best suited to execute strategies and meet the goals of the company (Bolander et al., 2020; Mathews & Redman, 2001). When they implement strategies, managers need to know which salespeople's aptitude and behaviors they should prioritize when directing and leading their sales forces (Hayati et al., 2018). As they implement a control and reward system, managers should know which types of skills, traits, and characteristics best suit each system (Silva et al., 2016; Oliver & Anderson, 1994). Answering all these questions is what drives researchers on sales (Ohiomah et al., 2020).

Over the last decade, academic research on sales performance determinants has exponentially grown in Brazil. After the National Association of Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD) - an organ founded in 1976 and considered the main reference in how researchers and national publications interact - created, in 2010, a marketing theme which focuses on retail management and, in 2015, a specific theme on sales performance, Brazilian research published 51 studies (studies, theses, and dissertations) both nationally and internationally, according to a survey by the present authors (detailed in the Methodology section below). This growth reflects Brazilian researchers' concern of investigating how sales management can apply knowledge of factors determining sales performance in developed countries (USA and Western European countries). However, academic research impacting the corporate context requires that studies consider aspects inherent to each culture (Dugan et al., 2020, Van Heerde et al., 2021).

Although these studies with Brazilian samples provide a comprehensive knowledge of sales force management to leverage performance, no study has yet provided an accumulated knowledge of the effectiveness of sales performance determinants in Brazil. This research provides empirical evidence on how two variables (sales determinants and performance) relate to each other. It has evaluated how many determinants affect performance, raising questions about the relevance and capacity for generalization of its results (Eisend, 2015). For example, minor effects, although statistically significant, may indicate low managerial relevance. To address this gap, this study synthesized the literature on sales determinants in Brazilian samples and outlined an overview of sales success in Brazil, comparing it to the foreign context (i.e., findings in Verbeke et al., 2011 and Ohiomah et al., 2020).

To achieve our main objective, we conducted a meta-analysis of studies with Brazilian samples examining sales performance. Our meta-analysis enabled us to combine the effects of multiple studies and offer generalizable results with great scientific merit to explain sales performance in Brazil (Eisend, 2015). By searching the main databases in the world (Sage, ScienceDirect, etc.), national events (e.g., EMA, Enanpad, etc.), and the Capes dissertation and thesis repository, we retrieved 51 articles and 518 effect size studies which described the relation of several factors determining sales performance. From the expanded model in Verbeke et al. (2011), adapted to the current context by Chawla et al. (2020), we classified these factors, directly and moderately tested their effect via contextual, demographic, and methodological aspects, and compared our results to those in Verbeke et al. (2011) and Ohiomah et al. (2020).

Our main contribution consists of consolidating knowledge about sales determinants in national samples. Our synthesis showed that, unlike the international literature, aspects related to sales forces' skill and aptitude have a greater effect on sales than technical issues (such as sales knowledge). Another prominent contribution refers to work environment culture, which shows the importance of relational aspects to sales performance, such as interpersonal climate (Monteiro & Vieira, 2016) and organizational prestige (Vieira et al., 2018a). Finally, our study also offers methodological contributions by showing that measurement types and research contexts moderate effect size.

### **Conceptual model**

By meta-analyzing sales performance determinants, Verbeke et al. (2011) developed a conceptual model which integrates sales performance antecedents. Their model, by applying behavioral science to sales force research (Walker et al., 1977), describes six factors (role perceptions, aptitude, skills levels, motivation, personal characteristics, and organizational and environmental variables) impacting sales.

To thoroughly explore sales performance antecedents over time, Chawla et al. (2020) reviewed the model in Verbeke et al. (2011), maintaining its six-factor outline as a guide, incorporating a new category, and detailing subcategories which encompassed the large volume of sales management studies in the last decade (see Figure 1). For example, the model in Chawla et al. (2020) adds a new category of strategic activities, capturing a fundamental construct of sales research, customer orientation, which Verbeke et al. (2011) ignored. They also added subcategories assessing technological skills, which have become extensively more necessary

with the advent of smartphones and other gadgets (Trainor et al., 2014) and interpersonal mentalization, which emerged from neuroscience research applied to sale (Gabler et al., 2019).

Thus, the model in Chawla et al. (2020) includes seven categories: (i) aptitudes, described by personality traits and factors; (ii) psychosocial factors, by work (involving psychological demands, job-control, and social support at work); (iii) motivation, by aspects of cognitive choices, self-regulation-metacognition, goal orientation, and work engagement; (iv) personal factors, by salespeople's biographical aspects; (v) skills, by selling-related knowledge, salesmanship skills, interpersonal skills, and technological skills; (vi) strategic activities; and (vii) general environment, by internal (such as culture and managerial factors) and external factors. Below, we describe the categorization model in Chawla et al. (2020), used as a classification scheme for our meta-analysis.

### Classification scheme

*Aptitude.* It refers to aptitude and the lasting personal traits relevant to the performance of work activities (Walker et al., 1977). It comprises personality traits (e.g., neuroticism, extroversion), personal concerns (e.g., with errors, empathy, locus of control), and cognition (e.g., intelligence) (Chawla et al., 2020). In general, the literature examines aptitude constructs to highlight aspects or traits which positively affect sales performance. However, we find studies seeking to examine how some traits can negatively affect sales performance, such as neuroticism (Bolander et al., 2020) or excessive extroversion (Grant et al., 2013). Brazilian studies on aptitude address personality traits and aptitudes (Silva et al., 2017); salespeople's self-efficacy (Senra et al., 2019; Vieira et al., 2018b) and interpersonal mentalization (Gabler et al., 2019; Agnihotri et al., 2016), classified as personal concerns (Chawla et al., 2020). These refer to personality constructs which are contextualized in salespeople's time, place, and/or role (McAdams, 1995) and portray what they want, desire, and strive to achieve, usually at specific stages of their lives or in certain areas of action (McAdams, 1995).

*Job-related psychosocial factors.* These concern work environment factors which together determine tension at work (Verbeke et al., 2011). Chawla et al. (2020) describes them in three subcategories: (i) psychological demands, concerning work difficulty (mental overload) and organizational restrictions to complete tasks due to conflicting demands (Karasek et al., 1998); (ii) job-control, which refers to the authority employees must make decisions and use work-related skills (Dawson et al., 2015, p. 2); and (iii) social support at work, including co-workers' informal support (Chawla et al., 2020). Brazilian studies on job-related psychosocial

factors showed how conflict, ambiguity, and salespeople's overload negatively impact sales performance (Faia et al., 2018).

*Motivation.* It refers to how much effort salespeople want to spend on a specific task (Walker et al., 1977). Chawla et al. (2020) describe four motivation elements. Cognitive choices emphasize the cognitive processes in decision-making and choice (Kanfer, 1990). Self-regulation–metacognition focuses on the attention given to metacognition or execution processes in self systems (Kanfer, 1990). Goal orientation concerns the underlying aims people seek to achieve their desires (Sujan et al., 1994). Finally, work engagement is defined as a “persistent, positive affective-motivational state of fulfillment in employees” (Maslach et al., 2001, p. 417). Brazilian research on motivation explored how locomotion- and evaluation-orientations can be combined and controlled to increase sales performance (Faia & Vieira, 2017) and how willingness to learn and effort to perform improve performance (Domingues et al., 2017; Ladeira et al., 2018).

*Personal factors.* They concern the individual factors affecting salespeople's performance beyond aptitude, personality traits, and learned skills and proficiency (Chawla et al., 2020). These include several biographical factors related to their personal background and demographic aspects, such as gender, age, experience, and tenure (Chawla et al., 2020). Although research reports that personal factors affect sales performance, Brazilian studies only rarely examine hypotheses specific to them. An exception is Silva et al. (2016), which showed that behavior control is more efficient for salespeople with little company experience (still in the socialization phase) and that, as time passes and they gain experience, companies should use goal-oriented systems to improve sales performance.

*Skills.* It refers to the proficiency learned via tasks (Verbeke et al., 2011). They are subdivided into: (i) selling-related knowledge (product characteristics, customers, situations, and sales strategies (Chawla et al., 2020); (ii) salesmanship skills (knowing how to convert presentations and close sales) (Rentz et al., 2002); (iii) interpersonal skills, i.e., dealing with and resolving conflicts (Rentz et al., 2002, p. 13) and making broad relationship networks (Chawla et al., 2020); and (iv) technological skill (salespeople's ability to perform sales tasks) (Chawla et al., 2020). Among the various Brazilian studies on the subject, Vieira et al. (2019) stands out by showing salespeople's skills to prospect new customers and keep current customers.

*Strategic activities.* It concerns actions which help salespeople implement sales strategies, defend new ideas and initiatives, synthesize strategic information, and integrate

strategic initiatives (Floyd & Wooldridge, 1992). The Brazilian literature reports the positive effects of cross-/up-selling strategies, customer orientation, customer acquisition, and customer retention (Vieira et al., 2013; Vieira et al., 2020a).

*Internal environment.* It concerns aspects within the company (such as its organizational culture and climate) (Verbeke et al., 2011) and management factors, such as leadership, control system, and sales training. Research with Brazilian samples evinced these aspects. For example, Vieira et al. (2020b) show that salespeople’s perception of their leaders is more important to increase sales performance than supervisors’ self-reports on their leadership. Domingues et al. (2017) also show that, in Brazil, transformational leadership styles sometimes fail to positively affect performance since they limit salespeople’s motivation to learn autonomously.

*External environment.* It concerns the macro- (political, economic, social, and technological) and operational environment (customers and suppliers) of companies (Jaworski, 1988). Brazilian studies on external environment (as a factor determining sales performance) have shown how the general perception of the quality of an innovation impacts salepeople’s roles (Vieira et al., 2015) or how potential market size affects these workers (Claro et al., 2020). Table 1 synthesizes our classification scheme. Its first column informs the addressed categories; the second, their definitions; and the third offers examples of included variables from what we found in studies with Brazilian samples.

**Table 1**

*Description of the Categories of Sales Determinants in Brazilian Samples*

| Categories                              | Definition   | Examples of category variables   |
|---|--|--|
| <i>Aptitude</i>                         |  |  |
| Dispositional traits                    | Personality constructs which are contextualized in salespeople’s time, place, and/or role, reflecting what they want, desire, and strive to conquer (McAdams, 1995). | Self-efficacy (Vieira et al., 2018; Senra et al., 2019)<br>Interpersonal mentalization (Agnihotri et al., 2016; Gabler et al., 2019).<br>Personal values (Manosso et al., 2021)<br>Emotional Intelligence (Domingues et al., 2019) |
| <i>Job-related psychosocial factors</i> |  |  |
| Psychological demands                   | Work difficulty (mental overload) and organizational restrictions for the completion of tasks involving conflicting demands (Karasek et al., 1998)                   | Role ambiguity; role conflicts; work overload (Vieira et al., 2017; Beech et al., 2018).   |
| Job-control                             | How much authority employees have to make decisions and use work-related skills (Dawson et al., 2015)  | Autonomy (Vieira et al., 2013)   |
| Work-related social support             | Includes co-workers’ informal support (Karasek, 1998).   | Strong ties in the intercorporate network (Claro & Ramos, 2018).   |





| Categories                    | Definition  | Examples of category variables  |
|-------------------------------|---|---|
| <i>Motivation</i>             |   |   |
| Cognitive choice              | Emphasize the cognitive processes involved in decision-making and choice (Kanfer, 1990).  | Effort (Silva et al., 2015)   |
| Self-regulation-metacognition | Focuses on the attention given to metacognition or execution processes in self systems (Kanfer, 1990).  | Locomotion; Assessment (Faia & Vieira, 2017)  |
| Goal orientation              | Underlying goals which people seek in situations of achievement (Sujan et al., 1994)  | Willingness to learn; Performance orientation (Domingues et al., 2017; Ladeira et al., 2018)  |
| Work engagement               | A state of persistent, positive, and affective motivational achievement (Maslach et al., 2001)  | Job satisfaction (Vieira et al., 2018); Organizational commitment (Chinellato et al., 2021); Organizational identification (Schuh et al., 2018) |
| <i>Personal factors</i>       |   |   |
| Biographical factors          | Aspects related to personal history and demographic aspects (Chawla et al., 2020).  | Gender, Age, Experience, Company Tenure (Silva et al., 2016)  |
| <i>Skills</i>                 |   |   |
| Selling-related knowledge     | Knowledge of product characteristics, types of potential clients and sales situations, and sales strategies appropriate for situations (Chawla et al., 2020).                               | Knowledge (Gonzalez & Claro, 2019); Intuition and Deliberation (Vieira et al., 2020a)   |
| Salesmanship skills           | Know how to make presentations and close sales (Rentz et al., 2002).  | Adaptive sale (Vieira et al., 2013; Senra et al., 2019); Intelligent work (Silva et al., 2015)  |
| Interpersonal skills          | How to deal with and resolve conflicts (Rentz et al., 2002, p. 13) and how to make broad relationship networks (Chawla et al., 2020).   | Centrality in the intercorporate network (Claro & Laban Neto, 2009); Brokerage measures (Claro et al., 2020)                                    |
| Technological skill           | Skills possessed by salespeople to use technologies and perform tasks (Chawla et al., 2020).  | Use of the Sales Force Automation System (Eggert & Serdaroglu, 2011).   |
| <i>Strategic activities</i>   | Actions helping salespeople implement sales strategies, defend new ideas and initiatives, synthesize strategic information, and integrate strategic initiatives (Floyd & Wooldridge, 2000). | Cross-/up-selling (Vieira et al., 2013); Customer orientation (Donassolo & Matos, 2014); Acquisition orientation (Vieira et al., 2019).         |
| <i>Internal environment</i>   |   |   |
| Internal culture              | Organizational level characteristics, such as culture and climate (Verbeke et al., 2011).   | Interpersonal climate (Monteiro & Vieira, 2016); Organizational support (Vieira et al., 2018a).   |
| Managerial factors            | Extent of sales managers' planning, team, training, guidance, and evaluation (Chawla et al., 2020).   | Leadership styles (Vieira et al., 2020b); Control system (Silva et al., 2015; Vieira et al., 2022); Training (Vieira et al., 2013)              |
| <i>External environment</i>   | Macro- (political, economic, social, and technological) and operational environment (customers and suppliers) of companies (Jaworski, 1988).  | Product innovation (Vieira et al., 2015)<br>Size of customer portfolio (Claro et al., 2013)   |

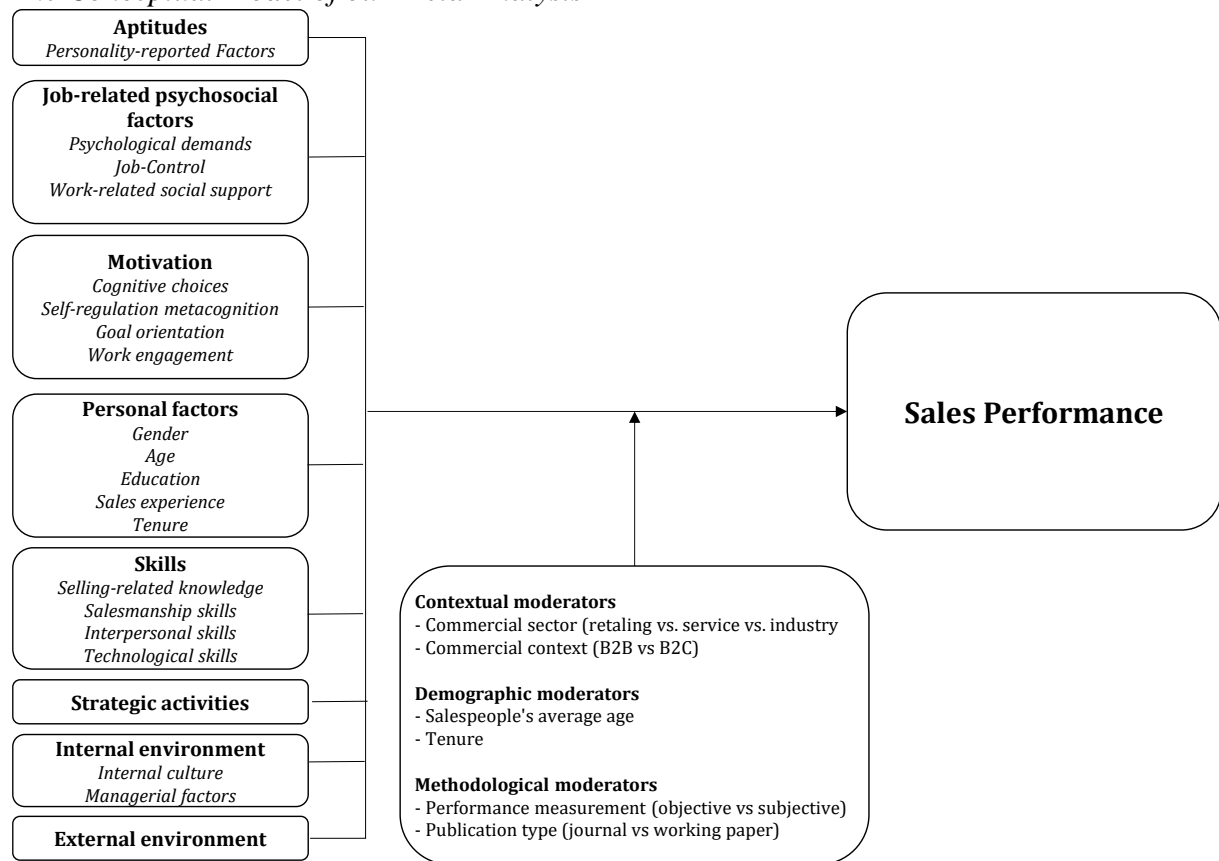
Source: Adapted from (Chawla et al., 2020).

By highlighting the relevant studies for each subcategory in our meta-analysis, we can note the predominance of recently published studies. In fact, observing the chosen publication period showed that about 60% of the studies included were published in the last five years.

Based on previous research (e.g., Lionello et al., 2020; Babić Rosario et al., 2016; Palmatier et al., 2006), we chose to insert contextual (economic sector: retail, services, and industry; market: B2B and B2C), demographic (sampled salespeople’s average age and tenure), and methodological moderators (objective or subjective measurements and publication type: journal or working paper). Figure 1 summarizes the direct effects of factor categories and subcategories determining sales performance, as well as the chosen contextual, demographic, and methodological moderators.

**Figure 1**

*The Conceptual Model of our Meta-Analysis*



Source: Elaborated from the conceptual model in Chawla et al. (2020).

**Method**

*Data collection.* Several techniques were used to identify the population of studies investigating sales determinants in Brazil. First, as other meta-analyses (e.g., Babić Rosario et al., 2016), a combination of keywords was used to search electronic databases. The adopted keywords were “performance,” “sales,” “salesperson,” and “Brazil.” Our search was conducted in eight databases: Web of Science, Ebsco, Google Scholar, Scopus, Emerald, Science Direct,



Sage, and Taylor & Francis. A snowball technique was then applied to the references in the articles to identify possible losses. The main Brazilian marketing events were also searched (Anpad Meeting - Marketing, Anpad Annual Meeting, and the Latin American Retail and Shopping Congress). Finally, the Capes dissertation and thesis repository was searched.

Data was collected in February 2021 and 853 publications, retrieved. In total, 12 duplicates and 112 theoretical or qualitative papers were excluded without any quantitative analysis due to our first filter. The following criteria were evaluated by our second filter: (i) sales performance measurement, (ii) at least one empirical relation (effect size) between determinants and performance, and (iii) a Brazilian sample. Overall, 680 studies fail to meet these criteria and were excluded, resulting in a final sample of 51 studies. Some of this research offered more than one study. Thus, the effects in these different samples were considered as independent observations in our database. In total, 51 articles totaled 65 studies, a sample of 10,883 sales professionals, and 518 effects. Our unit of analysis was composed by effects.

*Coding and data manipulation.* Determinants were coded according to the conceptual scheme in Chawla et al. (2020), which provided a wide list of constructs which can be inserted into each category and subcategory. Determinants were individually codified by two researchers who knew the scope of this research.

Next, effect sizes were tabulated for each relation between determinant and performance. Effects were tabulated via Pearson's correlation coefficient ( $r$ ), a measure which easily interprets the effect size of associations between continuous variables (Card, 2011). Before hypotheses were tested (and despite the analysis in each study), effects were extracted from correlation tables in the sections describing data, as recommended in Card (2011). Thus, even though variables were subjected to hypothesis tests involving, for example, multiple regression models or structural equation modeling, correlation measures representing the degree of association among variables were extracted.

A choice was made to not correct effect sizes via scale reliability since 51% of the collected effect sizes consisted of variables with unique or objective items (e.g., gender, profit in Reais, sales growth scores, etc.), i.e., reliability tests are inapplicable for observable variables. Converting effects to scale reliability by the Hunter and Schmidt (2004) formula would inflate the values of 49% of the effect size in our sample, which could distort our results. Random effect sizes, as per Hunter and Schmidt (2004), were applied to analyze our main effects.

Finally, variance analyses (ANOVA) were performed when categorical predictor variables contained more than 30 observations (Hunter & Schmidt, 2004) to evaluate whether their direct effect magnitude was interfered by contextual, demographic or methodological moderators. Analyses were performed via Meta-Essentials (Suurmond et al., 2017).

## Results

Table 2 shows the results of our association analysis: number of studies, average effect-size (weighted by sampling error), and the homogeneity Q test. Except for gender and job-control, all factors determining sales performance are significant at 5% and the Q tests indicated that 21 out of 26 determining factors require moderators to reduce heterogeneity. Table 2 also shows that our results have no problem with their fail-safe numbers (FSN), which evaluates publication bias and informs the number of conflicting publications which would invalidate our findings (Vieira, 2017). The higher the FSN, the greater the reliability that the investigated relations are valid. The FSN for our relations ranged from 28 to 506, with an average value of 170 studies.

Table 2 indicates a substantially heterogeneous association strength between determining factors and sales performance, with a 0.18 overall effect-size, ranging from -0.02 to 0.42 (we reverted the effect size of psychological demands to obtain the average for all effects). We focused our discussion on higher-than-average effect sizes to highlight the main determining factors of sales in Brazil and compare them with the hierarchy of determining factors in Verbeke et al. (2011). This procedure resembles other recent meta-analyses (e.g., Lionello et al., 2020). The main factors we found were salesmanship skills, work engagement, aptitudes, internal work culture, and cognitive choices.

Salesmanship skills ( $r = .42$ ) is the determining factor with the strongest association with sales performance. This subcategory includes adaptive sales, which had the second largest effect in Verbeke et al. (2011). It refers to salespeople's ability to use prior knowledge to combine sales strategies with customer needs (Senra et al., 2019). Our results show that, although cultural aspects in Brazil differ from those in developed countries, the main factor determining sales performance in Brazil resembles those of developed countries, places which originated most of the research in Verbeke et al. (2011). The second strongest effect in our meta-analysis is work engagement ( $r = .40$ ). This factor also showed a positive effect in Verbeke et al. (2011). It suggests that traditional aspects of employee motivation, as discussed in the literature on people management, also determine sales force management.

In third place in our hierarchy of importance of sales determinants in Brazil, we found that aptitude (i.e., dispositional traits) is a strong determining factor of sales performance ( $r = .39$ ). Aptitude, assessed by self-efficacy and interpersonal mentalization, concerns persistent personal characteristics relevant to salespeople’s performance (Chawla et al., 2020). It, unlike skills and motivation (which can be developed more easily in the work environment), concerns salespeople’s personal traits (which recruitment and selection should observe for they are less adaptable and trainable since they belong to individuals’ personalities).

**Table 2**

*Factors Determining Sales Performance in Brazil*

| Predictor   | K   | N     | ES   | SE  | z-value | LL   | UL   | Q        | FSN   |
|---|-----|-------|------|-----|---------|------|------|----------|-------|
| <i>Aptitude (Dispositional traits)</i>              | 57  | 10226 | .39  | .02 | 15.93** | .34  | .44  | 208.44** | 485** |
| <i>Job-related psychosocial factors<sup>a</sup></i> | 72  | 14800 | .11  | .02 | 6.05**  | .02  | .07  | 247.50** | 255** |
| Psychological demands                               | 21  | 6289  | -.17 | .03 | -5.02** | -.23 | -.10 | 101.91** | 99**  |
| Job-control   | 8   | 629   | .08  | .06 | 1.24    | -.07 | .22  | 7.41     | 28**  |
| Work-related social support                         | 43  | 7882  | .07  | .02 | 3.24*   | .03  | .12  | 116.87** | 135** |
| <i>Motivation</i>                                   | 67  | 12903 | .31  | .03 | 11.44** | .26  | .37  | 349.94** | 399** |
| Cognitive choices                                   | 9   | 1741  | .30  | .07 | 4.26**  | .14  | .47  | 3.98**   | 58**  |
| Self-regulation metacognition                       | 15  | 1833  | .14  | .03 | 4.83**  | .08  | .21  | 12.82**  | 75**  |
| Goal orientation                                    | 11  | 3031  | .22  | .05 | 4.77**  | .11  | .32  | 39.21**  | 67**  |
| Work engagement                                     | 32  | 6298  | .40  | .04 | 1.02**  | .32  | .48  | 151.01** | 263** |
| <i>Personal factors<sup>b</sup></i>                 | 132 | 23351 | .08  | .01 | 6.76**  | .06  | .11  | 251.88** | 506** |
| Gender (0 = female)                                 | 20  | 4241  | -.02 | .02 | -1.04   | -.07 | .02  | 22.35    | 67*   |
| Age   | 43  | 7779  | .05  | .02 | 2.29*   | .02  | .09  | 58.92*   | 159** |
| Education   | 13  | 1880  | .21  | .05 | 4.05**  | .10  | .32  | 42.23**  | 57**  |
| Sales experience                                    | 33  | 5845  | .12  | .02 | 4.87**  | .07  | .16  | 61.89**  | 139** |
| Tenure  | 43  | 7847  | .05  | .02 | 2.77*   | .01  | .09  | 59.98*   | 157** |
| <i>Skills</i>                                       | 70  | 11295 | .19  | .02 | 7.74**  | .14  | .23  | 234.42** | 310** |
| Selling-related knowledge                           | 11  | 2124  | .16  | .04 | 3.59**  | .06  | .26  | 24.05*   | 55**  |
| Salesmanship skills                                 | 17  | 2372  | .42  | .04 | 1.44**  | .34  | .51  | 36.28*   | 157** |
| Interpersonal skills                                | 33  | 4603  | .11  | .03 | 3.58**  | .05  | .18  | 87.09**  | 117** |
| Technological skills                                | 9   | 2196  | .10  | .02 | 4.83**  | .05  | .15  | 5.36     | 48**  |
| <i>Strategic activities</i>                         | 30  | 3650  | .19  | .03 | 5.62**  | .12  | .26  | 58.15**  | 128** |
| <i>Internal environment</i>                         | 63  | 9330  | .20  | .02 | 8.05**  | .15  | .25  | 188.18** | 283** |
| Internal culture                                    | 17  | 2843  | .31  | .04 | 7.45**  | .22  | .40  | 39.21**  | 133** |
| Managerial factors                                  | 46  | 6487  | .15  | .03 | 5.49**  | .10  | .21  | 129.00** | 175** |
| <i>External environment</i>                         | 8   | 1326  | .20  | .04 | 5.02**  | .10  | .29  | 8.36     | 65**  |

Legend: K = number of studies; ES = effect size corrected by a random model; SE = Standardized error; Z-value; UL = upper limit and (LL) lower confidence levels; Q test = individual and aggregate heterogeneity tests; FSN = Fisher-based fail safe-number tests. <sup>a</sup> We reversed the effect size of psychological demands to estimate the overall effect size of job-related psychosocial factors. <sup>b</sup> We excluded gender effect size from the estimation of the average effect size of personal factors since it is a dummy variable and thus with an unattainable mean.

In fourth place, we found that the internal culture of companies also constitutes a determining factor. Verbeke et al. (2011) failed to find an aspect of the internal environment of companies which was an important performance factor. Finally, cognitive choices were the last determining factor with a positive effect above the global average, emphasizing those involved in decision-making and choices (Kanfer, 1990). A construct this subcategory includes is effort. This result agrees with Verbeke et al. (2011) by showing that salespeople who are motivated to put effort and dedication into their tasks perform better. Table 3 compares the five main determining factors in our study with the findings in Verbeke et al. (2011).

Of five main effects, our study reported two determining factors similar to those in Verbeke et al. (2011), i.e., work engagement and cognitive choices. Although “internal culture” and “role ambiguity” are conceptually different, they show opposite sides of a portrait which may suit (internal culture) or hinder (role ambiguity) salespeople. However, while role ambiguity shows salespeople’s individual predisposition regarding their work (Karasek et al., 1998), internal culture reflects a collective aspect of well-being at work. The strong positive effect of internal culture shows that organizational climate is an important aspect of the organizational environment for Brazilian salespeople. Another contrasting result is the role aptitudes play, associated with dispositional traits. Note that, in Verbeke et al. (2011), organizations can internally develop all five main determining factors. On the other hand, our study shows the strong effect of aptitude. Recruitment and selection can more easily identify related aspects, such as those associated with personality (Chawla et al., 2020) since they last throughout salespeople’s life and show limited development via training (Bolander et al. 2020).

**Table 3**

*Comparison of Determining Factors With International Studies*

| <b>Our results</b>                   | <b>Verbeke et al. (2011)</b>              | <b>Ohiomah et al. (2020)</b>         |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1st Salesmanship skills <sup>a</sup> | 1 <sup>st</sup> Selling-Related Knowledge | 1st Salesmanship skills <sup>a</sup> |
| 2nd Work Engagement                  | 2nd Adaptive Selling                      | 2nd Interpersonal skills             |
| 3rd Aptitudes (Dispositional traits) | 3rd Work Engagement                       | 3rd Technological skills             |
| 4th Internal Culture                 | 4th Cognitive Choices                     | 4th Aptitudes (Dispositional traits) |
| 5th Cognitive Choices                | 5th Role Ambiguity <sup>b</sup>           | 5th Cognitive Choices                |

**Note:** <sup>a</sup> An example of salespeople’s skill is ‘Adaptive Selling;’ <sup>b</sup> negative effect.

Verbeke et al. (2011) is the most recent meta-analysis in the literature which involves all factors determining sales performance in all contexts. However, Ohiomah et al. (2020) is a recent meta-analysis of the factors determining B2B sales. Its top five predictors consist of salesmanship skills, interpersonal skills; technology skills; aptitudes; and cognitive choices. As

per Table 3, although our study involves both B2C and B2B, our comparison found that three of the five main sales determinants in our study are also among the five main factors in Ohiomah et al. (2021). Compared to Verbeke et al. (2011) and Ohiomah et al. (2020), we can observe that, in the top five main factors, internal culture is the only factor determining sales performance in Brazil which differs from international sales studies.

In addition to comparing results with Verbeke et al. (2011) and Ohiomah et al. (2020), our study also details the personal factors related to salespeople's biographical characteristics. Our study showed that education is the only determining factor above average ( $r = 0.21$ ). Although tenure ( $r = 0.05$ ) and sales experience ( $r = 0.12$ ) are characteristics typically associated with sales performance, our study showed that these variables have a weak or almost zero effect. Moreover, we should mention the null effect of genre ( $r = -0.02$ ) on sales performance, showing the absence of gender differences in Brazil regarding sales performance.

## Moderators

We performed variance analyses (ANOVA) to assess whether contextual, demographic or methodological moderators interfere in the magnitude of direct effects. Due to the extensive number of predictors in our model, we chose to perform moderation analysis only for the seven categories in Chawla et al. (2020): aptitude, job-related psychosocial factors, motivation, personal factors, skills, strategic activities, and internal environment. It was impossible to perform them for external environment since it only eight studies had analyzed it, making the analysis impossible. We measured these categories by the overall average effect size of their respective subcategories. Table 4 details the results of moderating effects.

**Table 4**

*Analysis of Moderator Effects*

|                                       | Aptitudes | Psychosocial factors | Motivation | Personal factors | Skills  | Strategic activities | Internal environment |
|---------------------------------------|-----------|----------------------|------------|------------------|---------|----------------------|----------------------|
| <b><i>Commercial Sector</i></b>       |           |                      |            |                  |         |                      |                      |
| Retailing                             | .36       | .14                  | .37        | .06              | .29     | .15                  | .19                  |
| Services                              | .47       | .15                  | .34        | .10              | .33     | .30                  | .18                  |
| Industry                              | .26       | .02                  | .15        | .11              | .08     | .13                  | .29                  |
| F                                     | 8.60*     | 9.17**               | 9.17**     | 2.47             | 38.23** | 4.79*                | 3.19                 |
| <b><i>Context</i></b>                 |           |                      |            |                  |         |                      |                      |
| B2B                                   | .25       | .07                  | .15        | .12              | .16     | .14                  | .25                  |
| B2C                                   | .41       | .14                  | .37        | .06              | .22     | .24                  | .19                  |
| F                                     | 4.25*     | 3.03†                | 17.28**    | 2.63             | 1.33    | 1.33                 | .69                  |
| <b><i>Performance measurement</i></b> |           |                      |            |                  |         |                      |                      |
| Objective                             | .23       | .07                  | .15        | .12              | .12     | .11                  | .22                  |
| Subjective                            | .41       | .13                  | .35        | .05              | .26     | .20                  | .19                  |
| F                                     | 1.67**    | 2.10                 | 9.84*      | 6.58**           | 8.89*   | 2.02                 | .36                  |
| <b><i>Type of publication</i></b>     |           |                      |            |                  |         |                      |                      |
| Journal                               | .41       | .11                  | .34        | .08              | .19     | -                    | .19                  |
| Working paper                         | .30       | .09                  | .17        | .09              | .15     | -                    | .22                  |
| F                                     | 4.70*     | .03                  | 4.16*      | .01              | .45     | -                    | .20                  |

**Legend:** \*\*p < 0.01; \*p < 0.05; †0.10.

*Commercial sector.* When we approach the commercial sector (retail vs. service vs. industry) as a moderator, we noticed that job-related psychosocial factors ( $M_{retail} = .14$  vs.  $M_{services} = .15$  vs.  $M_{industry} = .02$ ;  $F(2.69) = 9.17$ ;  $p < .01$ ), motivation ( $M_{retail} = .37$  vs.  $M_{services} = .34$  vs.  $M_{industry} = .15$ ;  $F(2.64) = 9.17$ ;  $p < .01$ ), and skills ( $M_{retail} = .29$  vs.  $M_{services} = .33$  vs.  $M_{industry} = .08$ ;  $F(2.67) = 38.23$ ;  $p < .01$ ) showed a similar effect size between retail and services but they drastically decreased when compared to industry. We also noticed that for aptitudes ( $M_{retail} = .36$  vs.  $M_{services} = .47$  vs.  $M_{industry} = .26$ ;  $F(2.54) = 8.60$ ;  $p < .05$ ) and strategic activities ( $M_{retail} = .15$  vs.  $M_{services} = .30$  vs.  $M_{industry} = .13$ ;  $F(2.27) = 4.79$ ;  $p < .05$ ), services show a significantly higher average effect size than retailing and industry. Finally, internal environment ( $M_{retail} = .19$  vs.  $M_{services} = .18$  vs.  $M_{industry} = .29$ ;  $F(2.60) = 3.19$ ;  $ns$ ) and personal factors ( $M_{retail} = .06$  vs.  $M_{services} = .10$  vs.  $M_{industry} = .11$ ;  $F(2.129) = 2.47$ ;  $ns$ ) showed no significant difference between sectors.

Results for the “commercial sector” moderator show that motivation, skill, and aptitude aspects are more important for retail and services, in which sale transactions usually involve a



closer and personal relationship with customers. Industrial transactions typically involve organizational buyers. Our study shows that Brazilian retail and service managers should spend more energy to direct and evaluate their salespeople's motivation, skills, and aptitudes.

*Commercial context.* When we approach commercial contexts (B2B vs. B2C), we found that aptitudes ( $M_{B2B} = .25$  vs.  $M_{B2C} = .41$ ;  $F(1.55) = 4.25$ ;  $p < .05$ ), job-related psychosocial factors ( $M_{B2B} = .07$  vs.  $M_{B2C} = .14$ ;  $F(1.70) = 3.03$ ;  $p < .10$ ), and motivation ( $M_{B2B} = .15$  vs.  $M_{B2C} = .37$ ;  $F(1.65) = 17.28$ ;  $p < .01$ ) showed a higher average effect size for B2C, which dramatically decreased in B2B. Internal environment factors ( $M_{B2B} = .25$  vs.  $M_{B2C} = .19$ ;  $F(1.61) = .69$ ; *ns*), personal factors ( $M_{B2B} = .12$  vs.  $M_{B2C} = .06$ ;  $F(1.130) = 2.63$ ; *ns*), skills ( $M_{B2B} = .16$  vs.  $M_{B2C} = .22$ ;  $F(1.68) = 1.33$ ; *ns*), and strategic activities ( $M_{B2B} = .14$  vs.  $M_{B2C} = .24$ ;  $F(1.68) = 1.33$ ; *ns*) showed no difference between B2B and B2C.

The results of the B2B- and B2C-associated moderator reinforce the findings in the moderator related to these sectors. When transactions occur between salespeople and final consumers, the aspects associated with motivation and aptitudes at work become more salient and thus require monitoring and guidance to reduce damage or amplify sales. However, due to the impersonality of transactions, motivation and aptitude fail to significantly impact sales performance.

*Average salespeople's age.* When we assessed salespeople's average age in our sample ( $M = 32.08$ ;  $SD = 4.23$ ), we found that no factor was significantly moderated, evincing that the mean age in the sample fails to moderate performance predictors.

*Tenure.* When we evaluated salespeople's average time in company in our sample ( $M = 5.50$ ;  $SD = 1.76$ ), we found that motivation was the only subcategory which had a moderate effect size ( $B = .36$ ;  $p < .01$ ). This indicates that salespeople with more time in company tend to report greater effects in studies addressing motivation-related factors. Since motivation (work engagement) strongly predicts performance, organizations should reduce seller turnover.

*Type of sales performance measurement.* In our moderation analysis, approaching the type of sales performance measurement (objective vs. subjective) showed that subjective evaluations were higher than objective ones for the effect of aptitudes ( $M_{\text{objective}} = .23$  vs.  $M_{\text{subjective}} = .41$ ;  $F(1.55) = 1.67$ ;  $p < .01$ ), motivation ( $M_{\text{objective}} = .15$  vs.  $M_{\text{subjective}} = .35$ ;  $F(1.65) = 9.84$ ;  $p < .05$ ), and skills ( $M_{\text{objective}} = .12$  vs.  $M_{\text{subjective}} = .26$ ;  $F(1.68) = 8.89$ ;  $p < .05$ ). However, for personal factors, objective measurements increased effect size ( $M_{\text{objective}} = .12$  vs.  $M_{\text{subjective}} = .05$ ;  $F(1.130) = 6.58$ ;  $p < .01$ ). Finally, internal environment ( $M_{\text{retail}} = .22$  vs.  $M_{\text{subjective}} = .19$ ;  $F(1.61) = .36$ ; *ns*), job-related psychosocial factors ( $M_{\text{objective}} = .07$  vs.

$M_{\text{subjective}}=.13$ ;  $F(1.70) = 2.10$ ;  $ns$ ) strategic activities ( $M_{\text{objective}}=.11$  vs.  $Subjective_M=.20$ ;  $F(1.28) = 2.02$ ;  $ns$ ) showed no significant difference in the type of measurement of sales performance.

Results on measurement type show that subjective measures (e.g., aptitudes, motivation, skills, etc.) show greater effect size if correlated with subjective performance. This can be associated with the common variance method intrinsic in studies derived from surveys with self-completed questionnaires (Podsakoff et al., 2012). The effect of personal factors, collected via ratios or dummy variables (e.g., age, schooling, tenure, experience, and gender) more greatly affected objective measurements, evincing that more accurate data from salespeople's daily lives best increase the explanatory power of sales performance.

*Type of publication.* When we evaluated publication type (journal vs. working paper), we found that the effect size of aptitudes ( $M_{\text{journal}}=.41$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.30$ ;  $F(1.55) = 4.70$ ;  $p < .05$ ) and motivation ( $M_{\text{journal}}=.34$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.17$ ;  $F(1.66) = 4.16$ ;  $p < .05$ ) were overestimated in journals, since the average effect size is lower when authors publish their results in working papers. Wilson and Lipsey (2001) point out that publication bias is associated with an overestimated effect size in top journals. Finally, internal environment ( $M_{\text{journal}}=.19$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.22$ ;  $F(1.61) = .20$ ;  $ns$ ) job-related psychosocial factors ( $M_{\text{journal}}=.11$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.09$ ;  $F(1.70) = .03$ ;  $ns$ ), personal factors ( $M_{\text{journal}}=.08$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.09$ ;  $F(1.130) = .01$ ;  $ns$ ), and skills ( $M_{\text{journal}}=.19$  vs.  $M_{\text{working\_paper}}=.15$ ;  $F(1.68) = .45$ ;  $ns$ ) showed no significant difference for publication. It was impossible to examine the moderating effect of publication type for strategic activities since we obtained all effects for this subcategory from studies published in journals.

## Final considerations

### *Theoretical implications*

After 10 years of the publication of Verbeke et al. (2011), the last effort to meta-analytically consolidate drivers of sales performance, studies on this theme in Brazilian samples have significantly grown. Our analysis of the size and magnitude of the effects of these determinants provide two main contributions.

The first one is theoretical and managerial and refers to the main determinants of sales force performance in Brazilian samples. In Brazil, we hierarchically identified sales determinants as follows: salesmanship skills, work engagement, aptitudes, internal culture, and cognitive choices. When we compared our main national sales predictors with those in the

international literature (Verbeke et al., 2011; Ohiomah et al., 2020), some aspects deserve attention. First, salesmanship skills, work engagement, aptitudes, and cognitive choices also appear in the top five ranking of two international meta-analyses of factors determining sales performance. This shows that, in general, the main factors with which Brazilian sales managers should concern themselves are identical to international contexts. More specifically, as with Ohiomah et al. (2020), Brazilian salesmanship skills is the main factor affecting sales performance. Salesmanship skills involves presentation, argumentation, and persuasion, fundamental to closing sales (Rentz et al., 2002).

However, unlike international meta-analyses, internal culture is the only factor determining sales performance in the *top 5 ranking* of Brazilian studies. Internal culture shows a relational aspect of the work environment (characteristic of Brazilian sales forces). Barros and Prates (1996) highlight the relevant presence of personalism and attention to the collective aspect in labor relations in Brazil. As for work environment, Verbeke et al. (2011) reported the stressful element 'role ambiguity' - a lack of clarity in salespeople's expectations -, in which the work environment negatively affects sales performance. Role ambiguity shows individuals' perspective on their working conditions (Faia et al., 2018). However, national samples illustrate a collective concern regarding working conditions, such as interpersonal climate (Monteiro & Vieira, 2016). Our study shows that salespeople's positive perception about organizational practices and policies via interactions with colleagues and the perception that all are treated equally within the company organization (Gustafson et al., 2018) has more relevance for sales performance.

### **Methodological implications**

The second contribution of our work is methodological. First, our findings shows differences in the effects of sales determinants between retailing, services, and industry, as well as between B2B and B2C. Especially in industrial and B2B samples, aspects related to salespeople's personality, motivation, and aptitudes seem to have less effect. Our explanation is that aspects related to aptitudes and motivations are irrelevant to salespeople in Brazilian samples since industries deal with transactional sales. This finding suggests that industrial sales managers can channel their strategies to other aspects of salespeople (such as strategic activities and internal culture). In turn, retail and service managers should channel their attention to aspects of work aptitudes and motivation.

Finally, when we evaluated the relations between subjective measurements, we found stronger effects. This result may relate to the common response bias, a measurement error threatening research conclusions (Podsakoff et al., 2012). Several phenomena that can only be measured subjectively and objective measures are often difficult to collect. Thus, we offer researchers the recommendations made to measure constructs in Hulland et al. (2017) to mitigate measurement error biases.

### **Limitations and suggestions for future studies**

This study has limitations. First, we focused on a comparative analysis with results of previous meta-analyses (Verbeke et al., 2011; Ohiomah et al., 2020). Future studies can analyze a subcategory of the conceptual scheme between multiple cultures to evince the cultural influences more accurately on the main sales performance determinants (e.g., Dugan et al., 2020). Second, our analysis of the moderators separately compared the variance of effect size for each category. Future studies may perform a multilevel analysis to control for the effects of intra-study heterogeneity. Third, sales performance is a very broad concept, involving financial performance measurements (e.g.; sales volume, profit margin), customers (e.g.; satisfaction), processes (e.g.; efficiency, closed sales), among others (Limbu et al., 2016). Our work incorporated all these measures to assess performance, similar to Ohiomah et al. (2020). However, determinant effects may change depending on the performance measurement, which may be an objective of future research. Finally, our analysis bivariately investigated the relation between determinants and performance measures in a bivariate way, disregarding a multivariate causal model analysis, such as that offered by meta-analytical structural equation modeling, which may offer new conclusions.

### **Future research agenda for sales in Brazil**

As our meta-analysis synthesizes all publications on sales in Brazil, some theoretical and methodological findings we found enable us to suggest some topics for a future research agenda on sales in Brazil:

- a) *External environment*: External environment involves the macroenvironment, such as political, environmental, social, and technological factors affecting companies, customers, and suppliers. The sales literature shows that environmental factors can increase or decrease sales performance (Verbeke et al., 2011). However, we found only eight external environment effects on sales performance in Brazil (0.01% of total effect

---

sizes). Future studies on sales can address how external environment factors influence sales performance. Regarding political factors, given the growing Brazilian political polarization (Ortellado et al., 2022), an interesting research avenue would be to examine how salespeople use or mitigate political differences when they approach their customers to improve their sales results. Future research may also examine how environmental factors, such as salespeople's pro-environmental positions, improve their performance with customers (e.g., Gabler et al., 2020). As for social factors, research can explore what types of seller approaches are required to serve customers of different age groups or from different Brazilian regions. Finally, future studies may also examine how the technological insertion of different types of customers (B2B or B2C, different age groups) or of marketing of different product types (technology, clothing, etc.) influence sales performance.

- b) *Technological skill*. Ohiomah et al. (2020) showed that the third main factor of B2B sales performance is salespeople's technological ability. We only found nine (0.01% of the sample) technological skill effects on performance in Brazilian samples. Due to the recent concern about the success of technological devices during sales (Agnihotri, 2021; Chaker et al., 2022), it is interesting and important to investigate how Brazilian salespeople use and succeed in using technological devices to make sales.
- c) *Job-related psychological demands*. Verbeke et al. (2011) showed that work stress due to role ambiguity is one of the main factors impairing sales performance. Although the Brazilian literature has observed this aspect (e.g.; Vieira et al., 2017), due to the COVID-19 pandemic, it would be interesting if future research examined how health-related environmental risks offer potential performance-impaired factors. The fear of COVID is a psychological factor with affects individuals' mental health (Luo et al., 2021; Kimhi et al., 2021; Ballada et al., 2021). Thus, research can investigate how the concerns of salespeople in health can affect their performance when they directly deal with the public. Moreover, research can also assess which management actions can reduce the psychological demand on salespeople who are exposed to health risks.
- d) *Skills of industrial salespeople*. In the international study on B2B sales, Ohiomah et al. (2021) found three skill types (salesmanship skills, interpersonal skills, technological skills) among the five main determining factors of sales. In our study, the average effect size of skills on B2B only reached a 0.22 value (Table 4). This value is about twice that in Ohiomah et al. (2021). Future studies should investigate whether Brazilian industrial

---

salespeople have specific skills which increase their performance or whether B2B sales cultural aspects in Brazil influence the effects of skill types for salespeople to successfully close sales (i.e., moderating effects).

- e) *Job-control*. Control at work investigates how much authority employees have to make decisions and use job-related skills (Dawson et al., 2015) The confidence interval of its effects showed negative (lower limit: -0.07) and positive results (upper limit: 0.22). Future studies investigating potential theoretical moderators may reconcile these mixed results. Although human resources disseminates a heuristic that employees want work autonomy (i.e., more control), Barros and Prates (1996) suggest that a cultural characteristic of Brazilian subordinates is to assume a spectator posture (i.e., to have less control). Thus, an interesting avenue of research is to investigate whether successful Brazilian salespeople have greater or lesser autonomy at work or approach a counterintuitive pathway to identify what contextual factors cause salespeople with less autonomy to increase sales.
- f) *Experimental studies on sales*. We found no experimental design studies exploring the factors determining sales performance. Although Brazilian marketing researchers have extensive experience in experimental studies (e.g., Hernandez et al., 2014), they especially focus on consumer behavior. However, experimental research to examine sales aspects is common. For example, Bolander et al. (2017) developed an experimental design to assess whether salespeople are unethical in the face of repeated sales failures. It, in addition to manipulating managerial aspects (e.g., remuneration type), found several sales attempts in which participants had to sell bonbons to fictitious customers. Experimental studies are a great opportunity for sales researchers to increase the robustness of their studies.

In short, the Brazilian studies raised in this meta-analysis showed how the literature on sales have grown and matured, especially after 2010. We hope that this study, in addition to synthesizing evidence on sales determinants in Brazil, can highlight some paths for future research and encourage the continuity and maturation of research and sales in the country.



**Authors' contribution**

| Contribution               | Silva, J.D. | Negreiros, L. F. | Faia, V. S. |
|----------------------------|-------------|------------------|-------------|
| Conceptualization          | X           | ----             | ----        |
| Methodology                | X           | ----             | ----        |
| Software                   | X           | ----             | ----        |
| Validation                 | X           | X                | ----        |
| Formal analysis            | X           | X                | ----        |
| Investigation              | X           | X                | ----        |
| Resources                  | X           | ----             | ----        |
| Data curation              | X           | ----             | ----        |
| Writing – Original draft   | X           | X                | X           |
| Writing – Review & Editing | X           | X                | X           |
| Visualization              | X           | ----             | ----        |
| Supervision                | X           | ----             | ----        |
| Project Administration     | X           | ----             | ----        |
| Funding acquisition        | X           | ----             | ----        |

**References**

- Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. *A Research Agenda for Sales*, 21-47.  
<https://doi.org/10.4337/9781788975315.00009>
- Agnihotri, R., Vieira, V. A., Senra, K. B., & Gabler, C. B. (2016). Examining the impact of salesperson interpersonal mentalizing skills on performance: the role of attachment anxiety and subjective happiness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 174-189. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1178071>
- Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297-318.  
<https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>
- Ballada, C. J. A., Aruta, J. J. B. R., Callueng, C. M., Antazo, B. G., Kimhi, S., Reinert, M., ... & Verdu, F. C. (2022). Bouncing back from COVID-19: Individual and ecological factors influence national resilience in adults from Israel, the Philippines, and Brazil. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(3), 452-475.  
<https://doi.org/10.1002/casp.2569>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Barros, B. T., & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. Editora Atlas.
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Allen, A. M., Hochstein, B., & Dugan, R. (2020). Whom to hire and how to coach them: a longitudinal analysis of newly hired salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(2), 78-94.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1654391>

- Bolander, W., Zahn, W. J., Loe, T. W., & Clark, M. (2017). Managing new salespeople's ethical behaviors during repetitive failures: When trying to help actually hurts. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 519-532. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2817-8>
- Card, N. A. (2011). *Applied meta-analysis for social science research*. New York: Guilford Publications.
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S., & Agnihotri, R. (2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 127-144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.006>
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>
- Chinelato, F. B., Gonçalves Filho, C., & Júnior, C. L. N. (2021). Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing. *Spanish Journal of Marketing*, 26(1), 117-144. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0192>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Claro, D. P., & Laban Neto, S. A. (2009). Sales managers' performance and social capital: the impact of an advice network. *Brazilian Administration Review*, 6(4), 316-330. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000400004>
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172-190. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1437353>
- Claro, D. P., Laban Neto, S. A., & Claro, P. B. O. (2013). The enhancing impact of friendship networks on sales managers' performance. *Brazilian Administration Review*, 10(2), 158-175. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000200004>
- Claro, D. P., Ramos, C., Gonzalez, G. R., & Palmatier, R. W. (2020). Dynamic effects of newcomer salespersons' peer relational exchanges and structures on performance. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 74-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.07.006>
- Dawson Jr, L. E., Soper, B., & Pettijohn, C. E. (1992). The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology & Marketing*, 9(4), 297-310. <https://doi.org/10.1002/mar.4220090404>

- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Pontes, I. S. (2019). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3), 1-15. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7504>
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649. <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9436-3>
- Donassolo, P. H., & Matos, C. A. D. (2014). Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 448-465. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1686>
- Dugan, R., Rangarajan, D., Davis, L., Bolander, W., Pullins, E. B., Deeter-Schmelz, D., ... & Agnihotri, R. (2020). Sales management, education, and scholarship across cultures: early findings from a global study and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(3), 198-212. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1781649>
- Eggert, A., & Serdaroglu, M. (2011). Exploring the impact of sales technology on salesperson performance: A task-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 169-186. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190204>
- Eisend, M. (2015). Have we progressed marketing knowledge? A meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research. *Journal of Marketing*, 79(3), 23-40. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0288>
- Faia, V. D. S., & Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service The moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 447-471. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2016-0094>
- Faia, V. D. S., Silva, J. D., & Vieira, V. A. (2018). A moderação-mediada do sistema de controle na ambidestria. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 4-22. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160078>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Gabler, C. B., Landers, V. M., & Rapp, A. (2020). How perceptions of firm environmental and social values influence frontline employee outcomes. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 999-1011. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2019-0376>
- Gabler, C. B., Vieira, V. A., Senra, K. B., & Agnihotri, R. (2019). Measuring and testing the impact of interpersonal mentalizing skills on retail sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 222-237. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1578661>

- Gonzalez, G. R., & Claro, D. P. (2019). How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 795-814. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00656-8>
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706>
- Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., & John-Mariadoss, B. (2018). A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 144-167. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426992>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0557-2>
- Hernandez, J. M. C., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa experimental em marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 98-117. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2692>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (Eds.). (2004), *Methods of metaanalysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1(2), 75-170.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kimhi, S., Eshel, Y., Adini, B., Aruta, J. J. B. R., Antazo, B. G., Briones-Diato, A., ... & Marciano, H. (2021). Distress and resilience in days of COVID-19: international study of samples from Israel, Brazil, and the Philippines. *Cross-Cultural Research*, 55(5), 415-437. <https://doi.org/10.1177/10693971211026806>
- Ladeira, W. J., Santini, F. O., Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 646-660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>

- Leigh, T. W., DeCarlo, T. E., Allbright, D., & Lollar, J. (2014). Salesperson knowledge distinctions and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890902>
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2015-0048>
- Lionello, R. L., Slongo, L. A., & de Matos, C. A. (2020). Electronic service quality: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 619-635. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2019-0340>
- Luo, F., Ghanei Gheshlagh, R., Dalvand, S., Saedmoucheshi, S., & Li, Q. (2021). Systematic review and meta-analysis of fear of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 1311-1322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661078>
- Manosso, T., Silva, J., Antoni, V., & Damacena, C. (2021). Effect of Personal Values Similarity on B2B Relationship Value. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(3), 278-296. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.3>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathews, B. P., & Redman, T. (2001). Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 541-550. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00121-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00121-2)
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person?. *Journal of Personality*, 63(3), 365-396. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *Brazilian Administration Review*, 13(1), 98-119. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>
- Ohiomah, A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435-452. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.011>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224299405800405>
- Ortellado, P., Ribeiro, M. M., & Zeine, L. (2022). Existe polarização política no Brasil? Análise das evidências em duas séries de pesquisas de opinião. *Opinião Pública*, 28, 62-91. <https://doi.org/10.1590/1807-0191202228162>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>

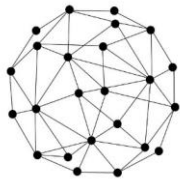


- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21. <https://www.jstor.org/stable/20832608>
- Schmitz, C., & Ganesan, S. (2014). Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0296>
- Schuh, R. A., Santos, C. P. D., & Vieira, V. A. (2018). Os Efeitos da Identificação com a Marca do Fabricante e do Alinhamento do Sistema de Controle nas Vendas do Canal de Distribuição. *Revista Brasileira de Marketing*, 17 (2), 296-313. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i2.3733>
- Senra, K. B., de Negreiros, L. F., & Vieira, V. A. (2019). Quando a potência do time necessita da autoeficácia e da venda adaptativa. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 102-117. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3902>
- Silva, J. D., Faia, V. S., & Vieira, V. A. (2016). Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 626-640. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160605>
- Silva, J. D., Silva, J. O., Richarde, A. P. M., & Poletto, L. C. (2017). Traços de personalidade e atitudes do vendedor: Uma interação entre locomoção, CNK, empatia e venda adaptativa. *Caderno de Administração*, 25(1), 108-120. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/36948>
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & da Silva Faia, V. (2015). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i1.2816>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800303>
- Suurmond, R., van Rhee, H., & Hak, T. (2017). Introduction, comparison, and validation of Meta-Essentials: a free and simple tool for meta-analysis. *Research Synthesis Methods*, 8(4), 537-553. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1260>
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Van Heerde, H. J., Moorman, C., Moreau, C. P., & Palmatier, R. W. (2021). Reality check: Infusing ecological value into academic marketing research. *Journal of Marketing*, 85(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0022242921992383>





- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vieira, V. A. (2017). *Meta-análise: metodologia, pesquisa e análise de dados*. Editora da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina.
- Vieira, V. A., Faia, V. D. S., Gabler, C. B., & Cardoso, R. N. (2020a). The impact of intuition and deliberation on acquisition-retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual-Process and Uni-Process Models. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 56-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1845188>
- Vieira, V. A., Faia, V.S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition-retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813-1826. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114>
- Vieira, V. A., Jones, E., Faia, V. S., Silva, J. D., & Negreiros, L. F. (2022). The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(2), 158-180. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2037435>
- Vieira, V. A., de Negreiros, L. F., Agnihotri, R., & Bakeshloo, K. A. (2021). Perceptual differences regarding leadership between the store manager and employees and its impact on frontline sales performance: A research note. *Journal of Retailing*, 97(3), 347-358. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.004>
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018b). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010>
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013005000003>
- Vieira, V. A., Rosa, M. A. G., & Faia, V.S. (2017). A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 249-268. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150339>
- Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C., & Faia, V.S. (2015). Impacto do sistema de controle sobre a venda de novos produtos. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(SPE2), 221-244. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151840>
- Vieira, V. A., Silva, J. D., & Gabler, C. (2019a). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 258-270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>

Wilson, D. B., & Lipsey, M. W. (2001). The role of method in treatment effectiveness research: Evidence from meta-analysis. *Psychological Methods*, 6(4), 413.  
<https://doi.org/10.1037/1082-989X.6.4.413>



## FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO EM VENDAS NO BRASIL: UMA META-ANÁLISE

 **Juliano Domingues da Silva**  
Universidade Estadual de Maringá – UEM  
Maringá, Paraná – Brasil.  
[jdsilva2@uem.br](mailto:jdsilva2@uem.br)

 **Letícia Fernandes de Negreiros**  
Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP  
Cornélio Procópio, Paraná – Brasil.  
[leticianegreiros@uenp.edu.br](mailto:leticianegreiros@uenp.edu.br)

 **Valter da Silva Faia**  
Universidade Estadual de Maringá – UEM  
Maringá, Paraná – Brasil.  
[vsfaia@uem.br](mailto:vsfaia@uem.br)

**Objetivo do estudo:** O objetivo desse estudo foi sintetizar a literatura sobre os determinantes de vendas em amostras brasileiras e traçar um panorama geral do sucesso de vendas em comparação ao contexto internacional.

**Metodologia/Abordagem:** O estudo foi realizado por meio de uma meta-análise que integrou os achados da literatura de vendas. A partir de consulta nas principais bases de dados científicas, identificou-se 51 artigos, com 65 estudos, 518 efeitos dos determinantes do desempenho de vendas no Brasil e uma amostra total de 10.883 vendedores. Os determinantes foram classificados em aptidões, fatores psicossociais, motivação, fatores pessoais, habilidades, atividades estratégicas, ambiente interno e externo e os efeitos foram calculados usando o coeficiente de correlação de Pearson (r) com a ferramenta Meta-Essentials. Moderadores contextuais, demográficos e metodológicos foram inseridos para controlar os efeitos.

**Principais resultados:** Os resultados revelaram que habilidades, engajamento no trabalho, aptidões, cultura interna e escolhas cognitivas dos vendedores são os principais determinantes do desempenho no Brasil. Os moderadores indicaram diferenças de efeitos entre os setores, contextos e tipos de mensuração e publicação.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Essa pesquisa contribui por ressaltar as habilidades, aptidões e aspectos relacionais dos vendedores como principais determinantes do desempenho em vendas no Brasil em detrimento de determinantes difundidos em pesquisas internacionais. A análise dos moderadores contribui metodologicamente com sugestões para aumentar o rigor para novas pesquisas em vendas no Brasil.

**Relevância/originalidade:** O estudo inova ao identificar e comparar fatores determinantes de vendas no Brasil com outros resultados amplamente divulgados na literatura internacional.

**Implicações para a gestão ou sociedade:** O estudo sugere implicações para gestão de equipes de vendas que consideram idiosincrasias da cultura brasileira, por exemplo, entre os achados identifica-se a importância de desenvolver as habilidades de apresentação, argumentação e persuasão do vendedor para o fechamento da venda no Brasil.

**Palavras-chave:** Desempenho. Vendas. Determinantes. Meta-análise. Brasil.

### Como citar

American Psychological Association (APA)

Silva, J. D., Negreiros, L. F., & Faia, V. da S. (2022, out./dez). Fatores determinantes do desempenho em vendas no Brasil: uma meta-análise. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 21(5), 1815-1844.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v21i5.21923>.



## Introdução

O desempenho em vendas de empresas varejistas, prestadoras de serviços e indústrias é influenciado por múltiplos fatores (Verbeke et al., 2011). Ao lidar com a força de vendas, os gestores de vendas necessitam conhecer quais perfis e características individuais são mais adequadas para executar as estratégias e cumprir as metas estabelecidas pela empresa (Bolander et al., 2020; Mathews & Redman, 2001). Ao implementar uma estratégia, os gestores precisam conhecer quais aptidões e comportamentos dos vendedores são mais salientes para levar em conta durante a direção e liderança da força de vendas (Hayati et al., 2018). Ao implementar um sistema de controle e recompensa, os gestores devem saber que tipos de habilidades, traços e características dos vendedores são mais adequados para cada tipo de sistema (Silva et al., 2016; Oliver & Anderson, 1994). Responder a todas essas questões é o que move os pesquisadores na área de vendas (Ohiomah et al., 2020).

No Brasil, ao longo da última década, a pesquisa acadêmica focada em elucidar os determinantes do desempenho em vendas cresceu exponencialmente. Após a criação pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) - órgão criado em 1976 e tido com a principal referência na interação de pesquisadores e publicações nacionais - de um tema na divisão de marketing voltado para gestão do varejo em 2010 e um tema específico de desempenho em vendas em 2015, foram publicadas 51 pesquisas (entre artigos, teses e dissertações) no Brasil, publicadas em âmbito nacional e internacional, conforme levantamento feito pelos presentes autores e detalhada no tópico de método deste artigo. Esse crescimento reflete uma preocupação de pesquisadores brasileiros em investigar como o conhecimento de fatores determinantes do desempenho em vendas em países desenvolvidos (EUA e países do oeste europeu) são aplicáveis na gestão de vendas no Brasil. De fato, pesquisas acadêmicas que proporcionem impacto no contexto corporativo demandam que os estudos levem em conta aspectos inerentes à cada cultura (Dugan et al., 2020, Van Heerde et al., 2021).

Embora essas pesquisas com amostras brasileiras forneçam um conhecimento abrangente de como gerenciar a força de vendas para alavancar o desempenho, até o momento, não foi realizada nenhuma pesquisa que forneça um conhecimento acumulado de quais determinantes do desempenho em vendas são mais ou menos efetivos no Brasil. Essas pesquisas oferecem evidências empíricas do quanto duas variáveis, determinantes e desempenho em vendas, são relacionadas. Os efeitos de vários determinantes sobre o desempenho em vendas foram pesquisados, o que suscita questionamentos sobre a relevância e a capacidade de

generalização dos resultados encontrados (Eisend, 2015). Por exemplo, efeitos menores, ainda que significativos estatisticamente, podem indicar uma baixa relevância gerencial. Para endereçar essa lacuna, o presente estudo objetivou sintetizar a literatura sobre os determinantes de vendas em amostras brasileiras e traçar um panorama geral do sucesso de vendas no Brasil em comparação ao contexto estrangeiro (representado pelos achados de Verbeke et al., 2011 e Ohiomah et al., 2020).

Para alcançar o objetivo principal, realizamos uma meta-análise dos estudos com amostras brasileiras que examinaram o desempenho em vendas. A meta-análise possibilitou combinar os efeitos dos múltiplos estudos e oferecer resultados generalizáveis e com maior mérito científico em termos de explicação do desempenho em vendas no Brasil (Eisend, 2015). Por meio de consulta às principais bases de dados do mundo (e.g., Sage, ScienceDirect, etc), anais de eventos nacionais (e.g., EMA, Enanpad, etc) e o repositório de dissertações e teses da Capes, identificamos 51 artigos e 518 estudos (*effect size*) que descreveram a relação de diversos fatores determinantes do desempenho em vendas. A partir do modelo expandido de Verbeke et al. (2011) adaptado para o contexto atual por Chawla et al. (2020), classificamos os fatores, realizamos os testes de efeito direto e moderado pelos aspectos contextuais, demográficos e metodológicos e comparamos os nossos resultados aos encontrados por Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020).

Como principais contribuições, esse estudo consolida o conhecimento sobre os determinantes de vendas em amostras nacionais. Como síntese dos resultados, percebemos que, diferente do que revelou a literatura internacional, no Brasil aspectos relacionados à habilidade e aptidões da força de vendas exercem efeito superior às questões técnicas como o conhecimento de vendas. Ademais, uma contribuição de destaque se refere à cultura do ambiente de trabalho que revela a importância de aspectos relacionais no desempenho de vendas, como o clima interpessoal (Monteiro & Vieira, 2016) e o prestígio organizacional (Vieira et al., 2018a). Por fim, nosso estudo também oferece contribuições metodológicas ao evidenciar o papel moderador do tipo de mensuração e do contexto da pesquisa.

### **Modelo conceitual**

Ao realizar uma meta-análise dos determinantes do desempenho em vendas, Verbeke et al. (2011) desenvolveu um modelo conceitual integrativo dos antecedentes do desempenho de vendas. O modelo de Verbeke et al. (2011), baseado em uma perspectiva da ciência comportamental aplicada à pesquisa da força de vendas (Walker et al., 1977), descreve seis

fatores (percepção do papel, aptidão, habilidade, motivação, fatores pessoais, e fatores organizacionais e ambientais) que impactam nas vendas.

Para permitir uma exploração minuciosa dos antecedentes do desempenho de vendas ao longo do tempo, Chawla et al. (2020) revisaram o modelo de Verbeke et al. (2011), mantendo seu esboço de seis fatores como um guia, mas incorporando uma nova categoria e detalhando subcategorias que englobassem o grande volume de estudos em gestão de vendas ocorrido na última década (ver Figura 1). Por exemplo, o modelo de Chawla et al. (2020) adiciona uma nova categoria de atividades estratégicas que captura um construto fundamental da pesquisa em vendas, a orientação para o cliente, que não foi contemplado por Verbeke et al. (2011). Ademais, Chawla et al. (2020) adicionam subcategorias que consideram as habilidades tecnológicas, que passaram a ser requeridas mais extensivamente com o advento do *smartphone* e de outros *gadgets* (Trainor et al., 2014), e a capacidade de mentalização interpessoal, que surgiu a partir de pesquisas da neurociência aplicada à venda (Gabler et al., 2019).

Em síntese, o modelo de Chawla et al. (2020) contempla sete categorias: (i) aptidões, descritas por meio dos traços de personalidade e fatores relatados à personalidade; (ii) fatores psicossociais relatados ao trabalho, que envolve demandas psicológicas, percepção de controle no trabalho e suporte social no trabalho; (iii) motivação, que engloba aspectos das escolhas cognitivas, metacognição de autorregulação, orientação para metas e engajamento no trabalho; (iv) fatores pessoais, que envolve aspectos biográficos dos vendedores; (v) habilidades, descritas pelo conhecimento em vendas, habilidade de vendas, habilidade interpessoal e habilidade tecnológica; (vi) atividades estratégicas; e (vii) ambiente geral, que envolve o ambiente interno, como a cultura interna e os fatores gerenciais, e o ambiente externo. A seguir, descrevemos o modelo de categorização de Chawla et al. (2020) que foi utilizado como esquema de classificação para nossa meta-análise.

### Esquema de classificação

*Aptidão.* Essa categoria é referente às habilidades nativas e traços pessoais duradouros relevantes para o desempenho das atividades de trabalho (Walker et al., 1977). A aptidão compreende as subcategorias traços de personalidade (e.g., neuroticismo, extroversão), preocupações pessoais (e.g., preocupação com os erros, empatia, lócus de controle) e cognição (e.g., inteligência) (Chawla et al., 2020). Em geral, os construtos examinados na literatura a respeito da aptidão, buscam destacar aspectos ou traços que geram efeitos positivos no desempenho em vendas. No entanto, há estudos que buscam examinar como alguns traços



podem ter efeitos negativos no desempenho em vendas, como os traços de neuroticismo (Bolander et al., 2020) ou extroversão excessiva (Grant et al., 2013). Estudos que examinaram construtos presentes na categoria de aptidão no Brasil abordam a traços de personalidade e atitudes dos vendedores (Silva et al., 2017); autoeficácia do vendedor (Senra et al., 2019; Vieira et al., 2018b) e a mentalização interpessoal (Gabler et al., 2019; Agnihotri et al., 2016), que são classificados como fatores associados à personalidade (Chawla et al., 2020). As aptidões se referem à construtos de personalidade que são contextualizadas no tempo, lugar e/ou papel do vendedor (McAdams, 1995) e retratam o que as pessoas querem, desejam e se esforçam para alcançar, geralmente em estágios específicos de suas vidas ou em determinados domínios de ação (McAdams, 1995).

*Fatores psicossociais relatados ao trabalho.* Diz respeito aos fatores do ambiente de trabalho que, combinados, determinam a extensão da tensão no trabalho (Verbeke et al., 2011). Chawla et al. (2020) descreve esses fatores em três subcategorias: (i) Demandas psicológicas, que diz respeito ao grau de dificuldade do trabalho (sobrecarga mental) e restrições organizacionais na conclusão das tarefas de demandas conflitantes (Karasek et al., 1998); (ii) percepção de controle no trabalho, que se refere até que ponto um funcionário tem autoridade para tomar decisões e usar habilidades relacionadas ao trabalho (Dawson et al., 2015, p. 2); e (iii) suporte social no trabalho, que inclui suporte informal de colegas de trabalho (Chawla et al., 2020). Pesquisas brasileiras que abordaram os fatores psicossociais no trabalho, mostraram como o conflito, ambiguidade e sobrecarga no papel dos vendedores impactam negativamente no desempenho em vendas (Faia et al., 2018).

*Motivação.* Refere-se à quantidade de esforço que o vendedor deseja despende em uma tarefa específica associada ao seu trabalho (Walker et al., 1977). Chawla et al. (2020) descreve quatro elementos associados à motivação. As escolhas cognitivas enfatizam os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e escolha (Kanfer, 1990). A metacognição de autorregulação se concentra na atenção dada à metacognição ou aos processos de execução relacionados aos sistemas do *self* (Kanfer, 1990). A orientação para metas diz respeito às metas subjacentes que as pessoas buscam em situações de realização (Sujan et al., 1994). Por fim, o engajamento no trabalho é definido como um “estado de realização motivacional persistente, positivo e afetivo” (Maslach et al., 2001, p. 417). Pesquisas brasileiras a respeito de motivação, exploraram como as orientações para locomoção e orientação para avaliação podem ser combinadas e controladas para gerar maior desempenho em vendas (Faia & Vieira, 2017) e

como a orientação para aprendizagem e orientação para performance geram maior desempenho (Domingues et al., 2017; Ladeira et al., 2018).

*Fatores pessoais.* Diz respeito aos fatores individuais que afetam o desempenho do vendedor e que não fazem parte da aptidão, traços de personalidade e habilidades e proficiências aprendidas (Chawla et al., 2020). Dentre os fatores pessoais estão fatores biográficos variados relacionados ao histórico pessoal e aspectos demográficos do vendedor, como gênero, idade, experiência e tempo de empresa (Chawla et al., 2020). Embora as pesquisas reportem efeitos dos fatores pessoais no desempenho em vendas, com rara exceção, as pesquisas brasileiras não examinam hipóteses específicas dos fatores pessoais. Uma exceção é a pesquisa de Silva et al. (2016) que mostra que o controle por comportamento é mais eficiente para vendedores com pouca experiência na empresa (i.e., em fase de socialização) e que, com o passar do tempo e o ganho da experiência pelos vendedores, a empresa deve utilizar sistema de controle por resultado para gerar maior desempenho em vendas.

*Habilidades.* Essa categoria se refere à proficiência aprendida na execução das tarefas de vendas (Verbeke et al., 2011). As habilidades são subdivididas em: (i) conhecimento em vendas, que envolve o conhecimento das características do produto, tipos de clientes e situações e estratégias de vendas (Chawla et al., 2020); (ii) habilidades de vendas, ou seja, o saber converter uma apresentação e em um fechamento de venda (Rentz et al., 2002); (iii) habilidade interpessoal, que se refere ao indivíduo que sabe como lidar e resolver conflitos (Rentz et al., 2002, p. 13) e fazer relacionamentos amplos (Chawla et al., 2020); e (iv) habilidade tecnológica, que se refere às habilidades dos vendedores para usar tecnologias para realizar tarefas em uma função de vendas (Chawla et al., 2020). Entre as diversas pesquisas brasileiras do assunto, destaca-se a pesquisa de Vieira et al. (2019) ao mostrar as habilidades dos vendedores para prospectar novos clientes e manter clientes atuais.

*Atividades estratégicas.* Diz respeito às ações que ajudam o vendedor a implementar a estratégia de vendas, defender novas ideias e iniciativas, sintetizar informações estratégicas e integrar iniciativas estratégicas (Floyd & Wooldridge, 1992). A literatura brasileira reporta os efeitos positivos das estratégias *cross-/up-selling*, da orientação para o cliente e das orientações de aquisição e retenção de clientes (Vieira et al., 2013; Vieira et al., 2020a).

*Ambiente interno.* Essa categoria diz respeito aos aspectos de dentro da empresa (Verbeke et al., 2011), como a cultura e o clima organizacional, e fatores gerenciais, como a liderança, o sistema de controle e o treinamento em vendas. Esses aspectos foram evidenciados por pesquisas com amostras brasileiras. Por exemplo, Vieira et al. (2020b) mostram que a

percepção do líder por parte dos vendedores é mais importante para aumentar o desempenho em vendas do que a própria autodeclaração do supervisor a respeito da sua liderança. Domingues et al. (2017) também mostram que, no contexto brasileiro, o estilo de liderança transformacional nem sempre gera efeitos positivos no desempenho, uma vez que limita a motivação dos vendedores para aprenderem de forma autônoma.

*Ambiente externo.* Essa categoria diz respeito ao macroambiente (político, econômico, social e tecnológico) e ao ambiente operacional (clientes, fornecedores) enfrentado pela empresa (Jaworski, 1988). Pesquisas brasileiras que abordam o ambiente externo como um fator determinante do desempenho em vendas evidenciaram como a percepção geral da qualidade de uma inovação impacta o papel do vendedor (Vieira et al., 2015) ou como o tamanho potencial de mercado afeta os vendedores (Claro et al., 2020). A Tabela 1 apresenta de maneira sintética nosso esquema de classificação. A primeira coluna informa as categorias, a segunda apresenta as definições delas e a terceira coluna cita exemplos de variáveis que foram incluídas em cada uma delas a partir do que foi encontrado nos estudos com amostras brasileiras.

**Tabela 1**

*Descrição das Categorias dos Determinantes de Vendas em Amostras Brasileiras*

| <b>Categorias</b>                                  | <b>Definição</b>  | <b>Exemplos de variáveis da categoria</b>  |
|--|---|--|
| <i>Aptidão</i>                                     |   |  |
| Traços disposicionais                              | Construtos de personalidade que são contextualizadas no tempo, lugar e/ou papel do vendedor e que refletem o que os vendedores querem, desejam e se esforçam para conquistar (McAdams, 1995). | Autoeficácia (Vieira et al., 2018; Senra et al., 2019)<br>Mentalização interpessoal (Agnihotri et al., 2016; Gabler et al., 2019).<br>Valores pessoais (Manosso et al., 2021)<br>Inteligência emocional (Domingues et al., 2019) |
| <i>Fatores psicossociais relatados ao trabalho</i> |   |  |
| Demandas psicológicas                              | Grau de dificuldade do trabalho (sobrecarga mental), restrições organizacionais na conclusão das tarefas de demandas conflitantes (Karasek et al., 1998)                                      | Ambiguidade do papel; Conflito no papel; Sobrecarga de trabalho (Vieira et al., 2017; Faia et al., 2018).  |
| Percepção de controle no trabalho                  | Até que ponto um funcionário tem autoridade para tomar decisões e usar habilidades relacionadas ao trabalho (Dawson et al., 2015)   | Autonomia (Vieira et al., 2013)  |
| Suporte social no trabalho                         | Inclui suporte informal dos colegas de trabalho (Karasek, 1998).  | Laços fortes na rede intrafirma (Claro & Ramos, 2018).   |
| <i>Motivação</i>                                   |   |  |
| Escolhas cognitivas                                | Enfatiza os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e escolha (Kanfer, 1990)   | Esforço (Silva et al., 2015)   |
| Metacognição de autorregulação                     | Concentra-se na atenção dada à metacognição ou processos de execução relacionados aos sistemas do self (Kanfer, 1990).  | Orientação para locomoção;<br>Orientação para avaliação (Faia & Vieira, 2017)  |
| Orientação para metas                              | Metas subjacentes que as pessoas buscam em situações de realização (Sujan et al., 1994)   | Orientação para aprendizagem;<br>Orientação para performance   |

| <b>Categorias</b>              | <b>Definição</b>  | <b>Exemplos de variáveis da categoria</b>   |
|--------------------------------|---|---|
| Engajamento no trabalho        | Estado de realização motivacional persistente, positivo e afetivo (Maslach et al., 2001)  | (Domingues et al., 2017; Ladeira et al., 2018)<br>Satisfação no trabalho (Vieira et al., 2018); Comprometimento organizacional (Chinellato et al., 2021); Identificação organizacional (Schuh et al., 2018) |
| <i>Fatores pessoais</i>        |   |   |
| Fatores biográficos            | Aspectos variados relacionados ao histórico pessoal e aspectos demográficos (Chawla et al., 2020).  | Gênero, Idade, Experiência, Tempo de empresa (Silva et al., 2016)   |
| <i>Habilidades</i>             |   |   |
| Conhecimento em vendas         | Conhecimento das características do produto, tipos de clientes potenciais e situações de vendas e tipos de estratégias de vendas apropriadas para diferentes situações de vendas (Chawla et al., 2020). | Conhecimento (Gonzalez & Claro, 2019); Intuição e Deliberação (Vieira et al., 2020a)  |
| Habilidades do vendedor        | Saber fazer uma apresentação e fechar uma venda (Rentz et al., 2002).   | Venda adaptativa (Vieira et al., 2013; Senra et al., 2019); Trabalho inteligente (Silva et al., 2015)   |
| Habilidade interpessoal        | Saber como lidar e resolver conflitos (Rentz et al., 2002, p. 13) e como fazer relacionamentos amplos (Chawla et al., 2020).  | Centralidade na rede intrafirma (Claro & Laban Neto, 2009); Medidas de <i>brokerage</i> (Claro et al., 2020)  |
| Habilidade tecnológica         | Habilidades possuídas por vendedores que são necessárias para usar tecnologias de vendas para realizar tarefas em uma função de vendas (Chawla et al., 2020).   | Uso do Sistema de Automação da Força de Vendas (Eggert & Serdaroglu, 2011).   |
| <i>Atividades estratégicas</i> | Ações que ajudam a implementar a estratégia de vendas, defender novas ideias e iniciativas, sintetizar informações estratégicas e integrar iniciativas estratégicas (Floyd & Wooldridge, 2000).         | Venda cross-/up-selling (Vieira et al., 2013); Orientação para o cliente (Donassolo & Matos, 2014); Orientação para aquisição (Vieira et al., 2019).  |
| <i>Ambiente interno</i>        |   |   |
| Cultura interna                | Características de nível organizacional, como cultura e clima organizacional (Verbeke et al., 2011).  | Clima interpessoal (Monteiro & Vieira, 2016); Suporte organizacional (Vieira et al., 2018a).  |
| Fatores gerenciais             | A extensão das atividades de planejamento, equipe, treinamento, direção e avaliação do gerente de vendas (Chawla et al., 2020).   | Estilos de liderança (Vieira et al., 2020b); Sistema de controle (Silva et al., 2015; Vieira et al., 2022); Treinamento (Vieira et al., 2013)   |
| <i>Ambiente externo</i>        |   |   |
|                                | Macroambiente (como político, econômico, social e tecnológico) e ambiente operacional (como clientes, fornecedores) enfrentado pela empresa (Jaworski, 1988)  | Inovação do produto (Vieira et al., 2015)<br>Tamanho da carteira de clientes (Claro et al., 2013)   |

**Fonte:** Adaptado de (Chawla et al., 2020).

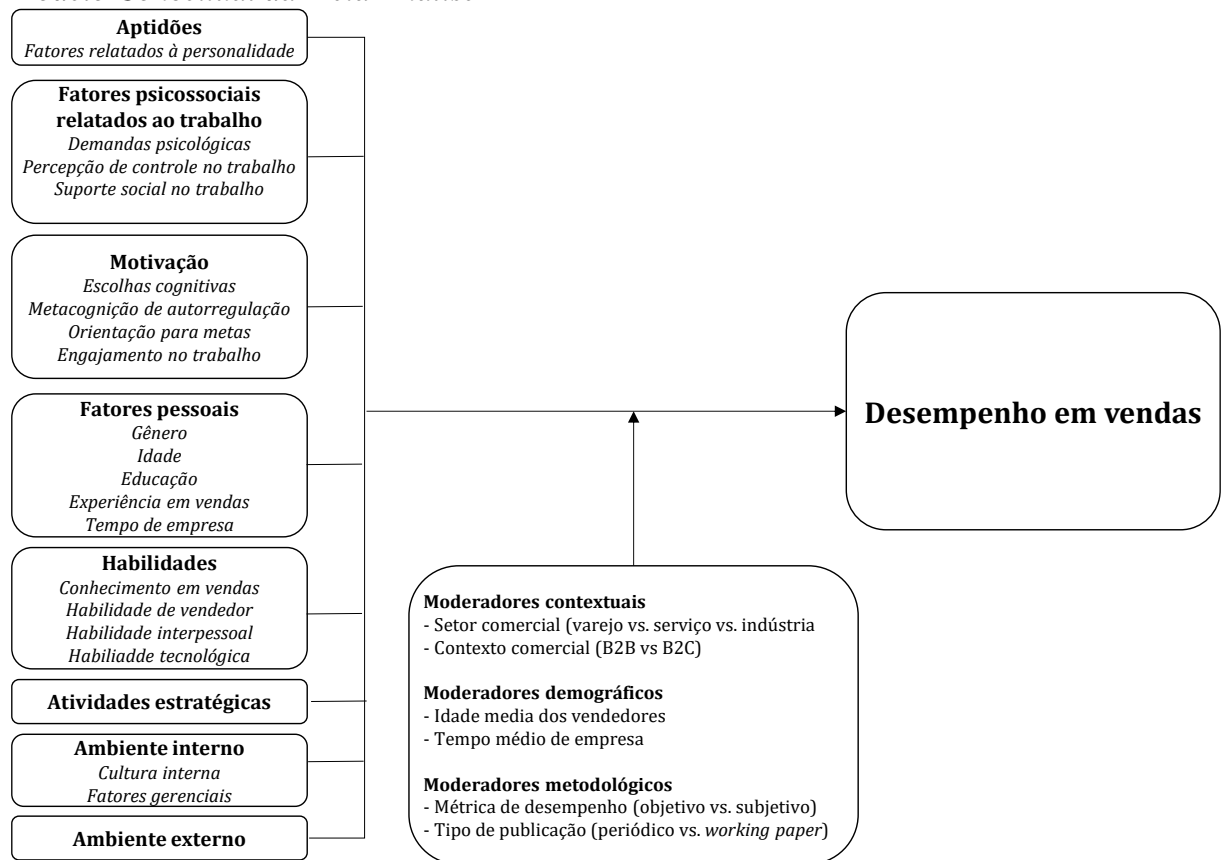
Ao destacar os estudos relevantes para cada subcategoria adicionada em nossa meta-análise, é possível notar que há uma predominância de estudos publicados recentemente. De fato, ao observar o período de publicação, identificamos que aproximadamente 60% dos estudos incluídos nessa meta-análise foram publicados nos últimos cinco anos.

Para análise dos moderadores, baseados em pesquisas anteriores (p.e., Lionello et al., 2020; Babić Rosario et al., 2016; Palmatier et al., 2006), escolhemos inserir em nosso modelo

moderadores contextuais (setor econômico: varejo, serviços e indústria; contexto do mercado: B2B e B2C), moderadores demográficos (idade média e tempo de empresa dos vendedores das amostras) e moderadores metodológicos (métrica do desempenho: objetiva ou subjetiva, e tipo de publicação: periódico ou *working paper*). A Figura 1 sintetiza os efeitos diretos das categorias e subcategorias dos fatores determinantes do desempenho em vendas, bem como os moderadores contextuais, demográficos e metodológicos.

**Figura 1**

*Modelo Conceitual da Meta-Análise*



Fonte: Elaborado a partir do modelo conceitual de Chawla et al. (2020).

**Método**

*Procedimento de coleta dos estudos.* Para identificar a população de estudos que investigaram os determinantes de vendas no Brasil, empregamos diferentes técnicas de busca. Primeiro, conforme adotados em outros estudos meta-analíticos (e.g., Babić Rosario et al., 2016), uma combinação de palavras-chave foi usada para pesquisar nos bancos de dados eletrônicos. As palavras-chave adotadas foram "desempenho", "performance", "vendas", "vendedor" e "Brasil". A busca foi realizada em oito diferentes bases de dados: Web of Science,

Ebsco, Google Scholar, Scopus, Emerald, Science Direct, Sage e Taylor & Francis. Uma técnica de bola de neve foi então aplicada às referências dos artigos, a fim de identificar possíveis perdas. Em seguida, foi realizada uma busca nos principais eventos de marketing do Brasil (Encontro de Marketing da Anpad, Encontro Nacional da Anpad e Congresso Latino Americano de Varejo). Por fim, foi realizada uma consulta no repositório de dissertações e teses da Capes.

A coleta de dados foi realizada em fevereiro de 2021 e resultou em 853 publicações. Em um primeiro filtro, foram excluídos 12 arquivos duplicados e 112 trabalhos teóricos ou qualitativos sem qualquer análise quantitativa. No segundo filtro, foram avaliados os seguintes critérios (i) possuir uma medida de desempenho em vendas, (ii) apresentar ao menos uma relação empírica (tamanho do efeito) entre determinantes e desempenho, e (iii) a amostra ser do Brasil. 680 pesquisas não atenderam estes critérios e foram excluídas, resultando em uma amostra final de 51 trabalhos. Alguns desses trabalhos reportaram mais de um estudo. Logo, os efeitos encontrados nessas diferentes amostras foram considerados observações independentes na nossa base de dados. Ao todo, os 51 artigos totalizaram 65 estudos, uma amostra de 10.883 profissionais de vendas e 518 efeitos. Os efeitos consistiram a nossa unidade de análise.

*Processo de codificação e métodos de manipulação de dados.* No processo de codificação, os determinantes foram classificados considerando o esquema conceitual de Chawla et al. (2020) que fornece uma ampla lista de construtos que podem ser inseridos em cada categoria e subcategoria. A codificação dos determinantes foi realizada individualmente por dois pesquisadores com conhecimento no tema de escopo dessa pesquisa.

Na sequência, foram tabulados os tamanhos dos efeitos para cada relação entre determinante e desempenho. Os efeitos foram tabulados usando o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), medida que permite interpretar facilmente o tamanho do efeito para associações entre variáveis contínuas (Card, 2011). Independentemente do método de análise das 51 publicações da nossa amostra, os efeitos foram extraídos das tabelas de correlação reportadas normalmente nas seções de descrições dos dados e antes dos testes de hipóteses conforme recomendado por Card (2011). Desse modo, mesmo que as variáveis foram submetidas aos testes de hipóteses envolvendo, por exemplo, modelos de regressão múltipla ou modelagem de equações estruturais, extraímos a medida de correlação que representa o grau de associação entre as variáveis.

Nós optamos por não corrigir os tamanhos de efeito usando a confiabilidade de escala, uma vez que 51% dos *effect size* coletados consistiam de variáveis de itens únicos ou objetivos



(e.g., gênero, faturamento em reais, *scores* de crescimento em vendas, etc), ou seja, variáveis observáveis e que não se aplica o teste de confiabilidade. A conversão dos efeitos para a confiabilidade da escala pela fórmula de Hunter e Schmidt (2004) inflaria os valores de 49% dos *effect size* de nossa amostra, o que poderia distorcer os resultados da meta-análise. Para análise dos efeitos principais, aplicamos os tamanhos de efeito aleatórios sugeridos por Hunter e Schmidt (2004).

Finalmente, realizamos as análises de variância (ANOVA) quando as variáveis categóricas predictoras continham mais do que 30 observações (Hunter & Schmidt, 2004) para avaliar se moderadores contextuais, demográficos ou metodológicos interferem na magnitude dos efeitos diretos. As análises foram realizadas com a ferramenta Meta-Essentials (Suurmond et al., 2017).

## Resultados

A Tabela 2 mostra os resultados da análise de associação: número de estudos, *effect-size* médio ponderados pelo erro amostral e teste Q de homogeneidade. Em resumo, com exceção do gênero e percepção de controle no trabalho, todos os fatores determinantes do desempenho em vendas são significativos ao nível de 5% e os testes Q indicaram que 21 de 26 fatores determinantes requerem moderadores para reduzir a heterogeneidade. A Tabela 2 também mostra que não há problema com o *fail-safe number* (FSN) para os resultados desta meta-análise. Esta medida representa uma avaliação do viés de publicação e informa a quantidade de publicações contrárias para invalidar nossos achados (Vieira, 2017). Quanto maior for o FSN, maior é a confiabilidade de que as relações investigadas não são nulas. O FSN para nossas relações variou entre 28 e 506, com um valor médio de 170 estudos.

Como mostra a Tabela 2, há uma heterogeneidade substancial na força de associação dos fatores determinantes com o desempenho em vendas, com um *effect-size* global de 0,18, variando de -0,02 até 0,42 (os *effect-size* de demandas psicológicas foram revertidos para fins de compor a média de todos os efeitos). Concentramos nossa discussão nos *effect-size* com valor acima da média para destacar os principais fatores determinantes das vendas no Brasil e comparar com a hierarquia de fatores determinantes de Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020). Esse procedimento é similar a outros estudos meta-analíticos recentes (p.e., Lionello et al., 2020). Os principais fatores encontrados foram a habilidade do vendedor, o engajamento no trabalho, as aptidões, a cultura interna de trabalho e as escolhas cognitivas.

A habilidade do vendedor ( $r = 0,42$ ) é o fator determinante com a associação mais forte com o desempenho em vendas. Essa subcategoria inclui o construto de venda adaptativa que apresentou o segundo maior efeito na meta-análise de Verbeke et al. (2011). A venda adaptativa se refere a capacidade do vendedor de utilizar conhecimentos prévios para combinar a estratégia de venda com as necessidades do cliente (Senra et al., 2019). O nosso resultado mostra que, embora os aspectos culturais do Brasil sejam diferentes dos países desenvolvidos, o principal fator determinante do desempenho em vendas no Brasil é similar aos dos países desenvolvidos, locais que originaram a maior parte da pesquisa de Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020). O segundo efeito mais forte em nossa meta-análise é o engajamento no trabalho ( $r = 0,40$ ). Esse fator também teve um efeito positivo no estudo de Verbeke et al. (2011). Esse resultado sugere que aspectos tradicionais da motivação dos funcionários, conforme discutida na literatura de gestão de pessoas, é também um fator determinante para a gestão da força de vendas no Brasil.

Em terceiro lugar na hierarquia de importância dos fatores determinantes das vendas no Brasil, nosso estudo revelou a aptidão, representadas pelas preocupações pessoais e traços de personalidade, como um forte fator determinante do desempenho em vendas ( $r = 0,39$ ). A aptidão, representada nos estudos pelos construtos de autoeficácia e mentalização interpessoal, diz respeito às características pessoais duradouras e que são relevantes para o desempenho dos vendedores (Chawla et al., 2020). Essa categoria, diferente das habilidades e motivação que podem ser desenvolvidas mais facilmente no ambiente trabalho, dizem respeito aos traços de domínio pessoal dos vendedores e que, por serem menos adaptáveis e treináveis por fazerem parte da personalidade do indivíduo, devem ser observados em processo de recrutamento e seleção.

**Tabela 2**

*Resultados dos Fatores Determinantes do Desempenho em Vendas*

| <b>Preditor</b>  | <b>K</b> | <b>N</b> | <b>ES</b> | <b>SE</b> | <b>z-value</b> | <b>LL</b> | <b>UL</b> | <b>Q</b> | <b>FSN</b> |
|--|----------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|----------|------------|
| <i>Aptidão (traços disposicionais)</i>                         | 57       | 10226    | 0,39      | 0,02      | 15,93**        | 0,34      | 0,44      | 208,44** | 485**      |
| <i>Fatores psicossociais relatados ao trabalho<sup>a</sup></i> | 72       | 14800    | 0,11      | 0,02      | 6,05**         | 0,02      | 0,07      | 247,50** | 255**      |
| Demandas psicológicas  | 21       | 6289     | -0,17     | 0,03      | -5,02**        | -0,23     | -0,10     | 101,91** | 99**       |
| Percepção de controle no trabalho                              | 8        | 629      | 0,08      | 0,06      | 1,24           | -0,07     | 0,22      | 7,41     | 28**       |
| Suporte social no trabalho                                     | 43       | 7882     | 0,07      | 0,02      | 3,24*          | 0,03      | 0,12      | 116,87** | 135**      |
| <i>Motivação</i>   | 67       | 12903    | 0,31      | 0,03      | 11,44**        | 0,26      | 0,37      | 349,94** | 399**      |
| Escolhas cognitivas  | 9        | 1741     | 0,30      | 0,07      | 4,26**         | 0,14      | 0,47      | 30,98**  | 58**       |
| Metacognição de autorregulação                                 | 15       | 1833     | 0,14      | 0,03      | 4,83**         | 0,08      | 0,21      | 12,82**  | 75**       |
| Orientação para metas  | 11       | 3031     | 0,22      | 0,05      | 4,77**         | 0,11      | 0,32      | 39,21**  | 67**       |
| Engajamento no trabalho  | 32       | 6298     | 0,40      | 0,04      | 10,02**        | 0,32      | 0,48      | 151,01** | 263**      |
| <i>Fatores pessoais<sup>b</sup></i>                            | 132      | 23351    | 0,08      | 0,01      | 6,76**         | 0,06      | 0,11      | 251,88** | 506**      |
| Gênero (0 = feminino)  | 20       | 4241     | -0,02     | 0,02      | -1,04          | -0,07     | 0,02      | 22,35    | 67*        |
| Idade  | 43       | 7779     | 0,05      | 0,02      | 2,29*          | 0,02      | 0,09      | 58,92*   | 159**      |
| Educação   | 13       | 1880     | 0,21      | 0,05      | 4,05**         | 0,10      | 0,32      | 42,23**  | 57**       |
| Experiência em vendas  | 33       | 5845     | 0,12      | 0,02      | 4,87**         | 0,07      | 0,16      | 61,89**  | 139**      |
| Tempo de empresa   | 43       | 7847     | 0,05      | 0,02      | 2,77*          | 0,01      | 0,09      | 59,98*   | 157**      |
| <i>Habilidades</i>   | 70       | 11295    | 0,19      | 0,02      | 7,74**         | 0,14      | 0,23      | 234,42** | 310**      |
| Conhecimento em vendas   | 11       | 2124     | 0,16      | 0,04      | 3,59**         | 0,06      | 0,26      | 24,05*   | 55**       |
| Habilidades de vendedor  | 17       | 2372     | 0,42      | 0,04      | 10,44**        | 0,34      | 0,51      | 36,28*   | 157**      |
| Habilidade interpessoal  | 33       | 4603     | 0,11      | 0,03      | 3,58**         | 0,05      | 0,18      | 87,09**  | 117**      |
| Habilidade tecnológica   | 9        | 2196     | 0,10      | 0,02      | 4,83**         | 0,05      | 0,15      | 5,36     | 48**       |
| <i>Atividades estratégicas</i>                                 | 30       | 3650     | 0,19      | 0,03      | 5,62**         | 0,12      | 0,26      | 58,15**  | 128**      |
| <i>Ambiente interno</i>  | 63       | 9330     | 0,20      | 0,02      | 8,05**         | 0,15      | 0,25      | 188,18** | 283**      |
| Cultura interna  | 17       | 2843     | 0,31      | 0,04      | 7,45**         | 0,22      | 0,40      | 39,21**  | 133**      |
| Fatores gerenciais   | 46       | 6487     | 0,15      | 0,03      | 5,49**         | 0,10      | 0,21      | 129,00** | 175**      |
| <i>Ambiente externo</i>  | 8        | 1326     | 0,20      | 0,04      | 5,02**         | 0,10      | 0,29      | 8,36     | 65**       |

**Notas:** K = número de estudos; ES = *effect size* corrigido por modelo aleatório; SE = Erro padronizado; Z-value; UL = níveis de confiança limite superior e (LL) inferior; Q test = teste de heterogeneidade ao nível individual e agregado; FSN = testes Fail safe-Number baseado em Fisher. <sup>a</sup> O *effect size* de demandas psicológicas foram revertidos para calcular o *effect size* global de fatores psicossociais relatados ao trabalho. <sup>b</sup> O *effect size* de gênero foi excluído do cálculo do *effect size* médio de fatores pessoais devido ser uma variável *dummy* impossibilitando auferir a sua média.

Em quarto lugar, essa pesquisa mostrou como fator determinante a cultura interna da empresa ( $r = 0,31$ ). Nenhum aspecto do ambiente interno foi identificado como um fator importante para o desempenho por Verbeke et al. (2011) ou Ohiomah et al. (2020). Esse resultado mostra que aspectos inerentes ao clima interno revela um ambiente saudável para o vendedor desempenhar suas funções.

Por fim, o último fator determinante com efeito positivo acima da média global foi o fator associado às escolhas cognitivas ( $r = 0,30$ ), que enfatizam os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e escolha (Kanfer, 1990). Um construto categorizado nessa subcategoria é o esforço. Esse resultado é consistente com os resultados do estudo de Verbeke et al. (2011), ao mostrar que vendedores motivados para executar tarefas com esforço e dedicação obtêm melhor desempenho em vendas. Em suma, a Tabela 3 traz uma análise adicional do trabalho, mostrando um comparativo entre os cinco principais fatores determinantes de nosso estudo com os achados de Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020).

De cinco efeitos principais, nosso estudo reportou dois fatores determinantes similares ao encontrado por Verbeke et al. (2011), sendo eles o engajamento no trabalho e as escolhas cognitivas. Embora as categorias “cultura interna” e “ambiguidade do papel” sejam conceitualmente diferentes, elas revelam lados opostos de um retrato que pode ser adequado para o vendedor (cultura interna) ou insalubre (ambiguidade do papel). No entanto, enquanto a ambiguidade do papel revela uma predisposição individual do vendedor a respeito do seu trabalho (Karasek et al., 1998), a cultura interna reflete um aspecto coletivo do bem-estar no trabalho. O forte efeito positivo da cultura interna mostra o clima organizacional como um aspecto importante do ambiente organizacional para os vendedores brasileiros. O outro resultado contrastante no Brasil é o papel das aptidões, associados aos traços de personalidade (disposicionais). Destaca-se que no modelo de Verbeke et al. (2011) todos os cinco principais fatores determinantes podem ser desenvolvidos dentro da organização. De modo diferente, nosso estudo mostra o forte efeito da aptidão. Aspectos relacionados à aptidão, como fatores associados à personalidade, são mais adequados para ser identificados no processo de recrutamento e seleção (Chawla et al., 2020), uma vez que essas características são duradouras ao longo da vida e, portanto, são limitadas para desenvolver por meio de treinamento (Bolander et al. 2020).

### Tabela 3

#### *Comparativo dos Fatores Determinantes Com Estudos Internacionais*

| Resultados obtidos nesse estudo        | Verbeke et al. (2011)                | Ohiomah et al. (2020)              |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1º Habilidade do vendedor <sup>a</sup> | 1º Conhecimento de vendas            | 1º Habilidade do vendedor          |
| 2º Engajamento no trabalho             | 2º Venda adaptativa                  | 2.º Habilidade interpessoal        |
| 3º Aptidão (traços disposicionais)     | 3º Engajamento no trabalho           | 3º Habilidade tecnológica          |
| 4º Cultura interna                     | 4º Escolhas cognitivas               | 4º Aptidão (traços disposicionais) |
| 5º Escolhas cognitivas                 | 5º Ambiguidade do papel <sup>b</sup> | 5º Escolhas cognitivas             |

**Nota:** <sup>a</sup> Um exemplo de habilidade do vendedor é o construto ‘Venda Adaptativa’; <sup>b</sup> Efeito negativo.

Verbeke et al. (2011) é a meta-análise mais recente na literatura que envolve todos os fatores determinantes do desempenho em vendas em todos os contextos. No entanto, recentemente, Ohiomah et al. (2020) publicaram uma meta-análise dos fatores determinantes de vendas no contexto B2B. Os cinco principais preditores encontrados por Ohiomah et al. (2020) foram: (1°) Habilidade do vendedor; (2°) Habilidade interpessoal; (3°) Habilidade tecnologia; (4°) Aptidões; e (5°) Escolhas cognitivas. Conforme demonstrado na Tabela 3, embora nosso estudo envolva ambos os contextos B2C e B2B, ao comparar com uma meta-análise recente aplicada ao contexto B2B, notamos que três dos cinco principais fatores determinantes de vendas identificados em nosso estudo também estão entre os cinco principais fatores do estudo de Ohiomah et al. (2020). Comparando com os estudos de Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020), podemos observar que no ranking top 5 dos principais fatores, a cultura interna é o único fator determinante do desempenho em vendas que difere os estudos de vendas no Brasil em relação aos estudos internacionais.

Além dos resultados comparativos com o estudo de Verbeke et al. (2011) e Ohiomah et al. (2020), nosso estudo também examina de forma detalhada os fatores pessoais, relacionados às características biográficas dos vendedores. Nosso estudo mostrou que a educação é o único fator determinante acima da média ( $r = 0,21$ ). Embora o tempo de empresa ( $r = 0,05$ ) e a experiência em vendas ( $r = 0,12$ ) sejam normalmente características associadas ao desempenho em vendas, nosso estudo mostrou que essas variáveis têm um efeito fraco ou quase nulo. Além disso, cabe destacar o efeito nulo do gênero ( $r = -0,02$ ) no desempenho em vendas. Esse resultado revela que não há diferenças de gênero no Brasil em relação ao desempenho em vendas.

## Moderadores

Realizamos análises de variância (ANOVA) para avaliar se moderadores contextuais, demográficos ou metodológicos interferem na magnitude dos efeitos diretos. Dado o extenso número de fatores preditores em nosso modelo, optamos por realizar a análise de moderação apenas para as sete categorias do modelo de Chawla et al. (2020): Aptidão, Fatores psicossociais relatados ao trabalho, Motivação, Fatores pessoais, Habilidades, Atividades estratégicas e Ambiente interno. Não foi possível realizar análise de moderação para a categoria Ambiente externo por contar com apenas oito estudos, impossibilitando a análise. As categorias foram mensuradas pela média global do *effect size* de suas respectivas subcategorias. Os resultados dos efeitos moderadores são detalhados na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Análise dos Efeitos Moderadores*

|                                     | Aptidão | Fatores psicossociais | Motivação | Fatores pessoais | Habilidades | Atividades estratégicas | Ambiente interno |
|-------------------------------------|---------|-----------------------|-----------|------------------|-------------|-------------------------|------------------|
| <b><u>Setor Comercial</u></b>       |         |                       |           |                  |             |                         |                  |
| Varejo                              | 0,36    | 0,14                  | 0,37      | 0,06             | 0,29        | 0,15                    | 0,19             |
| Serviços                            | 0,47    | 0,15                  | 0,34      | 0,10             | 0,33        | 0,30                    | 0,18             |
| Indústria                           | 0,26    | 0,02                  | 0,15      | 0,11             | 0,08        | 0,13                    | 0,29             |
| F                                   | 8,60*   | 9,17**                | 9,17**    | 2,47             | 38,23**     | 4,79*                   | 3,19             |
| <b><u>Contexto</u></b>              |         |                       |           |                  |             |                         |                  |
| B2B                                 | 0,25    | 0,07                  | 0,15      | 0,12             | 0,16        | 0,14                    | 0,25             |
| B2C                                 | 0,41    | 0,14                  | 0,37      | 0,06             | 0,22        | 0,24                    | 0,19             |
| F                                   | 4,25*   | 3,03†                 | 17,28**   | 2,63             | 1,33        | 1,33                    | 0,69             |
| <b><u>Mensuração desempenho</u></b> |         |                       |           |                  |             |                         |                  |
| Objetivo                            | 0,23    | 0,07                  | 0,15      | 0,12             | 0,12        | 0,11                    | 0,22             |
| Subjetivo                           | 0,41    | 0,13                  | 0,35      | 0,05             | 0,26        | 0,20                    | 0,19             |
| F                                   | 10,67** | 2,10                  | 9,84*     | 6,58**           | 8,89*       | 2,02                    | 0,36             |
| <b><u>Tipo de publicação</u></b>    |         |                       |           |                  |             |                         |                  |
| Periódico                           | 0,41    | 0,11                  | 0,34      | 0,08             | 0,19        | -                       | 0,19             |
| Working paper                       | 0,30    | 0,09                  | 0,17      | 0,09             | 0,15        | -                       | 0,22             |
| F                                   | 4,70*   | 0,03                  | 4,16*     | 0,01             | 0,45        | -                       | 0,20             |

Notas: \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; †0,10.

*Setor comercial.* Quando abordamos o setor comercial (varejo vs. serviço vs. indústria) como moderador, notamos que os fatores psicossociais relatados ao trabalho ( $M_{\text{varejo}} = 0,14$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,15$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,02$ ;  $F(2,69) = 9,17$ ;  $p < 0,01$ ), a motivação ( $M_{\text{varejo}} = 0,37$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,34$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,15$ ;  $F(2,64) = 9,17$ ;  $p < 0,01$ ), e as habilidades ( $M_{\text{varejo}} = 0,29$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,33$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,08$ ;  $F(2,67) = 38,23$ ;  $p < 0,01$ ) apresentaram *effect size* semelhantes entre os setores do varejo e do serviço, no entanto, reduziram drasticamente quando foram examinados no setor industrial. Também notamos que para as aptidão ( $M_{\text{varejo}} = 0,36$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,47$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,26$ ;  $F(2,54) = 8,60$ ;  $p < 0,05$ ) e atividades estratégicas ( $M_{\text{varejo}} = 0,15$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,30$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,13$ ;  $F(2,27) = 4,79$ ;  $p < 0,05$ ), o setor de serviços apresenta um *effect size* médio significativamente superior aos setores de varejo e industrial. Por fim, os fatores do ambiente interno ( $M_{\text{varejo}} = 0,19$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,18$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,29$ ;  $F(2,60) = 3,19$ ; *ns*) e fatores pessoais ( $M_{\text{varejo}} = 0,06$  vs.  $M_{\text{serviços}} = 0,10$  vs.  $M_{\text{indústria}} = 0,11$ ;  $F(2,129) = 2,47$ ; *ns*) não apresentaram diferença significativa entre os setores.



Os resultados para o moderador “setor comercial”, mostra que aspectos relacionados à motivação, habilidades e aptidões são mais importantes para vendedores do setor de varejo e serviços, onde normalmente a transação da venda envolve uma relação mais próxima e pessoal com os clientes. Em transações industriais, normalmente as negociações envolvem compradores organizacionais. Nosso estudo mostra que gestores brasileiros de varejo e serviço devem dispender mais recursos e atenção para dirigir e avaliar a motivação, habilidades e aptidões de seus vendedores.

*Contexto comercial.* Quando abordamos o contexto comercial (B2B vs. B2C), notamos que as aptidões ( $M_{B2B} = 0,25$  vs.  $M_{B2C} = 0,41$ ;  $F(1,55) = 4,25$ ;  $p < 0,05$ ), os fatores psicossociais relatados ao trabalho ( $M_{B2B} = 0,07$  vs.  $M_{B2C} = 0,14$ ;  $F(1,70) = 3,03$ ;  $p < 0,10$ ) e a motivação ( $M_{B2B} = 0,15$  vs.  $M_{B2C} = 0,37$ ;  $F(1,65) = 17,28$ ;  $p < 0,01$ ) apresentaram um *effect size* médio maior no contexto B2C, mas reduziram drasticamente no contexto B2B. Os fatores do ambiente interno ( $M_{B2B} = 0,25$  vs.  $M_{B2C} = 0,19$ ;  $F(1,61) = 0,69$ ; *ns*), fatores pessoais ( $M_{B2B} = 0,12$  vs.  $M_{B2C} = 0,06$ ;  $F(1,130) = 2,63$ ; *ns*), as habilidades ( $M_{B2B} = 0,16$  vs.  $M_{B2C} = 0,22$ ;  $F(1,68) = 1,33$ ; *ns*), e as atividades estratégicas ( $M_{B2B} = 0,14$  vs.  $M_{B2C} = 0,24$ ;  $F(1,68) = 1,33$ ; *ns*), não apresentaram diferença entre os contextos B2B e B2C.

Os resultados da moderação associada ao contexto B2B e B2C reforçam os achados na moderação relacionada ao setor. Quando a transação ocorre entre vendedores e consumidores finais, os aspectos associados à motivação e aptidões no trabalho se tornam mais salientes e, portanto, precisam ser monitoradas e dirigidas de forma a reduzir danos ou amplificar as vendas. Mas em contextos de transações industriais, dado a impessoalidade das transações, a motivação e aptidão não tem um impacto significativo no desempenho em vendas.

*Idade média dos vendedores.* Quanto abordamos a idade média dos vendedores representada na amostra ( $M = 32,08$ ;  $DP = 4,23$ ), notamos que nenhum fator teve efeito moderador significativo, evidenciando que a idade média da amostra não exerce moderação nos fatores preditores do desempenho.

*Tempo de empresa.* Quanto abordamos o tempo médio de empresa dos vendedores representado na amostra ( $M = 5,50$ ;  $DP = 1,76$ ), notamos que a única subcategoria que teve seu *effect size* moderado foi a motivação ( $B = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado indica que vendedores com mais tempo de empresa tendem a reportar maior desempenho quando os estudos abordam fatores ligados à motivação. Dado que a motivação (engajamento no trabalho), é um forte preditor do desempenho, as organizações devem reduzir a rotatividade dos vendedores, ou seja, assegurar que os vendedores fiquem mais tempo na empresa.

*Tipo de métrica de mensuração do desempenho em vendas.* Na análise de moderação, quando abordamos o tipo de mensuração do desempenho em vendas (objetivo vs. subjetivo), notamos que a métrica subjetiva de desempenho foi maior do que as métricas objetivas para efeito das aptidões ( $M_{\text{objetivo}} = 0,23$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,41$ ;  $F(1,55) = 10,67$ ;  $p < 0,01$ ), da motivação ( $M_{\text{objetivo}} = 0,15$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,35$ ;  $F(1,65) = 9,84$ ;  $p < 0,05$ ), e das habilidades ( $M_{\text{objetivo}} = 0,12$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,26$ ;  $F(1,68) = 8,89$ ;  $p < 0,05$ ). No entanto, para os fatores pessoais, as métricas objetivas aumentaram o *effect size* ( $M_{\text{objetivo}} = 0,12$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,05$ ;  $F(1,130) = 6,58$ ;  $p < 0,01$ ). Os fatores do ambiente interno ( $M_{\text{objetivo}} = 0,22$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,19$ ;  $F(1,61) = 0,36$ ; *ns*), fatores psicossociais relatados ao trabalho ( $M_{\text{objetivo}} = 0,07$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,13$ ;  $F(1,70) = 2,10$ ; *ns*) e atividades estratégicas ( $M_{\text{objetivo}} = 0,11$  vs.  $M_{\text{subjetivo}} = 0,20$ ;  $F(1,28) = 2,02$ ; *ns*) não apresentaram diferença significativa quanto ao tipo de mensuração do desempenho em vendas.

O resultado a respeito do tipo de métrica mostra que construtos compostos por medidas subjetivas (e.g., aptidões, motivação, habilidades) reportam maior *effect size* quando correlacionados com o desempenho subjetivo. Esse resultado pode ser associado ao método de variância comum intrínsecos em estudos derivados de *survey* com questionários autopreenchidos (Podsakoff et al., 2012). O efeito dos fatores pessoais, coletados por meio de variáveis razão ou *dummy* (e.g., idade, escolaridade, tempo de empresa, experiência e gênero), reportaram um efeito maior com métricas de desempenho objetivas, evidenciando que dados mais precisos do cotidiano dos vendedores são mais apropriados para aumentar o poder explicativo do desempenho em vendas.

*Tipo de publicação.* Quando abordamos o tipo de publicação (periódico vs. *working paper*), notamos que os *effect size* das aptidões ( $M_{\text{periódico}} = 0,41$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,30$ ;  $F(1,55) = 4,70$ ;  $p < 0,05$ ) e motivação ( $M_{\text{periódico}} = 0,34$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,17$ ;  $F(1,66) = 4,16$ ;  $p < 0,05$ ) foram superestimadas em periódicos, uma vez que o *effect size* médio é menor quando os resultados são publicados em *working paper*. Wilson e Lipsey (2001) apontam que o viés de publicação é associado a um tamanho de efeito superestimado em *top journals*. Os fatores do ambiente interno ( $M_{\text{periódico}} = 0,19$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,22$ ;  $F(1,61) = 0,20$ ; *ns*), os fatores psicossociais relatados ao trabalho ( $M_{\text{periódico}} = 0,11$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,09$ ;  $F(1,70) = 0,03$ ; *ns*), os fatores pessoais ( $M_{\text{periódico}} = 0,08$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,09$ ;  $F(1,130) = 0,01$ ; *ns*) e as habilidades ( $M_{\text{periódico}} = 0,19$  vs.  $M_{\text{working\_paper}} = 0,15$ ;  $F(1,68) = 0,45$ ; *ns*) não apresentaram diferença significativa para o tipo de publicação. Não foi possível examinar o efeito moderador do tipo de publicação para as atividades estratégicas, uma vez que todas os efeitos para essa subcategoria foram obtidos de estudos publicados em periódicos.

## Considerações finais

### *Implicações teóricas*

Após passar uma década desde a publicação de Verbeke et al. (2011), último esforço de consolidar de forma meta-analítica os determinantes do desempenho de vendas, os estudos com essa temática em amostras brasileiras cresceram significativamente. Nossa análise do tamanho e da magnitude dos efeitos desses determinantes proporcionam duas principais contribuições.

A primeira contribuição é de caráter teórico e gerencial e se refere aos principais determinantes do desempenho da força de vendas em amostras brasileiras. No Brasil, identificamos hierarquicamente os determinantes de vendas da seguinte forma: habilidade do vendedor, engajamento no trabalho, aptidões, cultura interna e escolhas cognitivas. Ao comparar os principais preditores de vendas nacionais com aqueles encontrados na literatura internacional (Verbeke et al., 2011; Ohiomah et al., 2020), alguns aspectos merecem atenção. Primeiro, os fatores habilidade do vendedor, engajamento no trabalho, aptidões e escolhas cognitivas também aparecem no *top 5 ranking* das duas meta-análises internacionais dos fatores determinantes do desempenho em vendas. Isso mostra que em geral, os principais fatores que os gestores de vendas brasileiros devem se preocupar não são diferentes dos contextos internacionais. Mais especificamente, semelhante com o estudo recente de Ohiomah et al. (2020), para vendedores brasileiros, a habilidade do vendedor é o principal fator do desempenho de vendas. A habilidade do vendedor envolve as habilidades de apresentação, argumentação e persuasão do vendedor que são fundamentais para o fechamento da venda (Rentz et al., 2002).

Contudo, diferente das meta-análises internacionais, a cultura interna é o único fator determinante do desempenho em vendas que figura no *top 5 ranking* de estudos brasileiros. A cultura interna revela um aspecto relacional do ambiente de trabalho (característico nas equipes de força de vendas brasileiras). Barros e Prates (1996) destacam a relevante presença de personalismo e atenção para o aspecto coletivo nas relações de trabalho no Brasil. Quanto ao ambiente de trabalho, Verbeke et al. (2011) reportaram o elemento estressor ‘ambiguidade do papel’ - uma falta de clareza nas expectativas do vendedor -, como um efeito negativo do ambiente de trabalho no desempenho de vendas. A ambiguidade do papel revela uma perspectiva do indivíduo em relação as suas condições de trabalho (Faia et al., 2018). No entanto, as amostras nacionais revelam uma preocupação coletiva referente às condições do trabalho, como o clima interpessoal (Monteiro & Vieira, 2016). Nosso estudo revela que a percepção positiva dos vendedores sobre as práticas e políticas organizacionais, por meio das

interações com colegas e a percepção de que todos os são tratados igualmente na organização de vendas (Gustafson et al., 2018) tem mais relevância para o desempenho em vendas.

### **Implicações metodológicas**

A segunda contribuição do nosso trabalho é de caráter metodológico. Primeiro, nossos achados revelaram diferenças envolvendo os efeitos dos determinantes de vendas entre os setores de varejo, serviço e indústria, assim como nos contextos B2B e B2C. Especialmente nas amostras industriais e no contexto B2B, os aspectos relacionados a personalidade do vendedor, a motivação e aptidões parecem exercer menos efeito. Nossa explicação é que em amostras brasileiras, dado que o contexto industrial envolva vendas transacionais, aspectos ligados às aptidões e motivações não são relevantes para os vendedores. Esse achado sugere que gestores de força de vendas industriais podem canalizar suas estratégias para outros aspectos dos vendedores (como atividades estratégicas e cultura interna). Por sua vez, gestores de varejo e serviços devem canalizar sua atenção e recursos para aspectos de aptidões e motivação no trabalho.

Por fim, quando avaliamos as relações envolvendo medidas de desempenho mensuradas de forma subjetiva, os efeitos foram mais fortes do que medidas de desempenho objetivas. Esse resultado pode estar relacionado ao viés de resposta comum, um erro de mensuração que ameaça as conclusões da pesquisa (Podsakoff et al., 2012). Sabemos que há fenômenos que são passíveis de mensuração apenas de forma subjetiva bem como a dificuldade de coletar e comparar medidas objetivas. Portanto, sugerimos aos pesquisadores as recomendações feitas para a mensuração de construtos por Hulland et al. (2017) para atenuar vieses de erro de mensuração.

### **Limitações e sugestões de estudos futuros**

Esse estudo não é livre de limitações. Primeiro, focamos em uma análise comparativa com os resultados de meta-análises anteriores (Verbeke et al., 2011; Ohiomah et al., 2020). Estudos futuros podem analisar uma subcategoria do esquema conceitual entre múltiplas culturas, para evidenciar de forma mais precisa as influências culturais sobre os principais determinantes do desempenho de vendas (e.g., Dugan et al., 2020). Segundo, nossa análise dos moderadores focou na comparação da variância dos *effect size* de cada categoria separadamente. Futuros estudos podem realizar uma análise de meta-regressão multinível para controlar os efeitos de heterogeneidade intra-estudos. Terceiro, o conceito de desempenho de vendas no

contexto gerencial é amplo e envolve medidas de desempenho financeiras (e.g.; volume de vendas, margem de lucro), de clientes (e.g.; satisfação), de processos (e.g.; eficiência, vendas fechadas), entre outros (Limbu et al., 2016). Nosso trabalho incorporou todas estas medidas para mensuração da performance similar ao trabalho de Ohiomah et al. (2020). Contudo, os efeitos dos fatores determinantes podem sofrer alteração em função de qual tipo de desempenho em vendas está sob análise, o que pode ser objetivo de investigação futura. Por fim, nossa análise averiguou a relação entre os determinantes e as medidas de desempenho de maneira bivariada. Uma análise de modelo causal multivariada auferido pela técnica de modelagem de equações estruturais meta-analíticas pode oferecer novas conclusões em estudos futuros.

### **Agenda de pesquisa futura para a área de vendas no Brasil**

Como nossa meta-análise abrange uma síntese de todas as publicações na área de vendas no Brasil, algumas constatações teóricas e metodológicas auferidas em nosso estudo nos permite sugerir alguns tópicos para uma agenda de pesquisa futura para a área de vendas no Brasil, conforme descrito a seguir:

- g) *Ambiente externo*: O ambiente externo envolve o macroambiente como fatores políticos, ambientais, sociais e tecnológicos que afetam a empresa, os clientes e fornecedores. A literatura de vendas mostra que fatores ambientais podem levar ao declínio ou sucesso no desempenho em vendas (Verbeke et al., 2011). No entanto, nós identificamos apenas 8 efeitos do ambiente externo sobre o desempenho em vendas no Brasil (0,01% do total de *effect sizes*). Estudos futuros na área de vendas podem abordar como fatores do ambiente externo influenciam no desempenho em vendas. Em relação aos fatores políticos, dada a crescente polarização política brasileira (Ortellado et al., 2022), uma avenida interessante de pesquisa é examinar como vendedores usam ou atenuam diferenças políticas ao abordar seus clientes para melhorar seus resultados de vendas. Pesquisas futuras também podem examinar como fatores ambientais, como as posições pró-ambientais dos vendedores, melhoram seu desempenho frente aos clientes (e.g., Gabler et al., 2020). Quanto aos fatores sociais, pesquisas podem explorar quais tipos de abordagens do vendedor são requeridas para atender clientes de diferentes faixas etárias ou de diferentes regiões brasileiras. Por fim, estudos futuros também podem examinar como a inserção tecnológica de diferentes tipos de clientes (B2B ou B2C, diferentes faixas etárias), ou para a comercialização de diferentes tipos de produtos (tecnologia, roupas, etc.), influenciam no desempenho em vendas.

- h) *Habilidade tecnológica*. A meta-análise de Ohiomah et al. (2020) revelou que o terceiro principal fator do desempenho em vendas no contexto B2B é a habilidade tecnológica do vendedor. Apenas 9 efeitos (0,01% da amostra) da habilidade tecnológica sobre o desempenho foram identificados em amostras brasileiras. Dada a preocupação recente com o sucesso de dispositivos tecnológicos durante as vendas (Agnihotri, 2021; Chaker et al., 2022), é interessante e importante investigar como vendedores brasileiros utilizam e obtêm sucesso com o uso de dispositivos tecnológicos e mídias sociais para realizar vendas.
- i) *Demandas psicológicas no trabalho*. Verbeke et al. (2011) mostraram que o stress no trabalho gerado pela ambiguidade de papéis é um dos principais fatores que prejudicam o desempenho em vendas. Embora a literatura brasileira tenha oferecido atenção para esse aspecto (e.g., Vieira et al., 2017), dado o contexto da pandemia da Covid-19 que o mundo enfrentou, é interessante que pesquisas futuras examinem como riscos ambientais relacionados à saúde oferecem potenciais fatores que prejudicam o desempenho em vendas. O medo da covid é um fator psicológico que afeta a saúde mental dos indivíduos (Luo et al., 2021; Kimhi et al., 2021; Ballada et al., 2021). Assim, pesquisas podem investigar como preocupações dos vendedores com saúde podem afetar o seu desempenho quando eles lidam face a face com os clientes. Além disso, pesquisas também podem identificar quais ações gerenciais podem reduzir a demanda psicológica dos vendedores que estão expostos para riscos de saúde.
- j) *Habilidades dos vendedores industriais*. No estudo internacional no contexto de vendas B2B, Ohiomah et al. (2020) identificou três tipos de habilidades (habilidade do vendedor, habilidade interpessoal, habilidade tecnológica) entre os cinco principais fatores determinantes das vendas. Em nosso estudo, o *effect size* médio das habilidades no contexto B2B só alcançaram um valor de 0,22 (ver Tabela 4). Esse valor é aproximadamente duas vezes menor do que o efeito médio obtido por Ohiomah et al. (2020). Estudos futuros devem investigar se há habilidades específicas dos vendedores industriais brasileiros que proporcionam melhor desempenho, ou se aspectos culturais no contexto B2B do Brasil influenciam nos efeitos dos diversos tipos de habilidades para os vendedores fecharem vendas com sucesso (i.e., efeitos moderadores).
- k) *Percepção de controle no trabalho*. O controle no trabalho investiga até que ponto um funcionário tem autoridade para tomar decisões e usar habilidades relacionadas ao trabalho (Dawson et al., 2015). O intervalo de confiança dos efeitos de nossa meta-



---

análise para esse fator reportou resultados negativos (limite inferior: -0,07) e resultados positivos (limite superior: 0,22). Estudos futuros que investiguem potenciais moderadores teóricos podem conciliar esses resultados mistos. Embora seja disseminada uma heurística em contextos de recursos humanos de que funcionários querem autonomia de trabalho (i.e., mais controle), Barros e Prates (1996) sugere que uma característica cultural de subordinados brasileiros é assumir uma postura de expectador (i.e., ter menos controle). Assim, uma avenida interessante de pesquisa é investigar se vendedores brasileiros de sucesso tem maior ou menor autonomia no trabalho, ou investigar uma via contraintuitiva, para identificar quais fatores contextuais fazem com que vendedores com menor autonomia também tenham desempenho superior em vendas.

- 1) *Estudos experimentais em vendas.* Em nossa meta-análise, não identificamos nenhum estudo com design experimental que explore os fatores determinantes do desempenho em vendas no Brasil. Embora pesquisadores brasileiros de marketing tenham uma vasta experiência em estudos experimentais (e.g., Hernandez et al., 2014), o foco é predominante na área de comportamento do consumidor. No entanto, pesquisas experimentais para examinar aspectos de vendas não são incomuns. Por exemplo, Bolander et al. (2017) elaboraram um design experimental para avaliar se vendedores são antiéticos diante de falhas repetidas de vendas. Nesse estudo experimental, além da manipulação de aspectos gerenciais (e.g., tipo de remuneração), os autores gravaram diversas tentativas de vendas, em que os participantes tinham que realizar a venda de bombons para clientes fictícios. Estudos experimentais são uma ótima oportunidade para pesquisadores da área de vendas aumentarem a robustez de seus estudos.

Em suma, os artigos brasileiros levantados nesta meta-análise demonstram como crescemos e temos amadurecido na temática de vendas, especialmente na última década. Esperamos que este estudo, além de sintetizar as evidências sobre os determinantes de vendas no contexto brasileiro, possa destacar algumas trilhas de pesquisas futuras e incentivar a continuidade e amadurecimento das pesquisas e da área de vendas no país.

Contribuições dos autores

| Contribuição               | Silva, J.D. | Negreiros, L. F. | Faia, V. S. |
|----------------------------|-------------|------------------|-------------|
| Contextualização           | X           | ----             | ----        |
| Metodologia                | X           | ----             | ----        |
| Software                   | X           | ----             | ----        |
| Validação                  | X           | X                | ----        |
| Análise formal             | X           | X                | ----        |
| Investigação               | X           | X                | ----        |
| Recursos                   | X           | ----             | ----        |
| Curadoria de dados         | X           | ----             | ----        |
| Original                   | X           | X                | X           |
| Revisão e edição           | X           | X                | X           |
| Visualização               | X           | ----             | ----        |
| Supervisão                 | X           | ----             | ----        |
| Administração do projeto   | X           | ----             | ----        |
| Aquisição de financiamento | X           | ----             | ----        |

**Referências**

- Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. *A Research Agenda for Sales*, 21-47.  
<https://doi.org/10.4337/9781788975315.00009>
- Agnihotri, R., Vieira, V. A., Senra, K. B., & Gabler, C. B. (2016). Examining the impact of salesperson interpersonal mentalizing skills on performance: the role of attachment anxiety and subjective happiness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 174-189. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1178071>
- Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297-318.  
<https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>
- Ballada, C. J. A., Aruta, J. J. B. R., Callueng, C. M., Antazo, B. G., Kimhi, S., Reinert, M., ... & Verdu, F. C. (2022). Bouncing back from COVID-19: Individual and ecological factors influence national resilience in adults from Israel, the Philippines, and Brazil. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(3), 452-475.  
<https://doi.org/10.1002/casp.2569>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Barros, B. T., & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. Editora Atlas.
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Allen, A. M., Hochstein, B., & Dugan, R. (2020). Whom to hire and how to coach them: a longitudinal analysis of newly hired salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(2), 78-94.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1654391>

- Bolander, W., Zahn, W. J., Loe, T. W., & Clark, M. (2017). Managing new salespeople's ethical behaviors during repetitive failures: When trying to help actually hurts. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 519-532. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2817-8>
- Card, N. A. (2011). *Applied meta-analysis for social science research*. New York: Guilford Publications.
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S., & Agnihotri, R. (2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 127-144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.10.006>
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>
- Chinelato, F. B., Gonçalves Filho, C., & Júnior, C. L. N. (2021). Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing. *Spanish Journal of Marketing*, 26(1), 117-144. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0192>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Claro, D. P., & Laban Neto, S. A. (2009). Sales managers' performance and social capital: the impact of an advice network. *Brazilian Administration Review*, 6(4), 316-330. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000400004>
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172-190. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1437353>
- Claro, D. P., Laban Neto, S. A., & Claro, P. B. O. (2013). The enhancing impact of friendship networks on sales managers' performance. *Brazilian Administration Review*, 10(2), 158-175. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000200004>
- Claro, D. P., Ramos, C., Gonzalez, G. R., & Palmatier, R. W. (2020). Dynamic effects of newcomer salespersons' peer relational exchanges and structures on performance. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 74-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.07.006>
- Dawson Jr, L. E., Soper, B., & Pettijohn, C. E. (1992). The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology & Marketing*, 9(4), 297-310. <https://doi.org/10.1002/mar.4220090404>

- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapiedra, A. T. F., & Pontes, I. S. (2019). Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3), 1-15. <https://doi.org/10.5020/2318-722.2018.7504>
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649. <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9436-3>
- Donassolo, P. H., & Matos, C. A. D. (2014). Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 448-465. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1686>
- Dugan, R., Rangarajan, D., Davis, L., Bolander, W., Pullins, E. B., Deeter-Schmelz, D., ... & Agnihotri, R. (2020). Sales management, education, and scholarship across cultures: early findings from a global study and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(3), 198-212. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1781649>
- Eggert, A., & Serdaroglu, M. (2011). Exploring the impact of sales technology on salesperson performance: A task-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 169-186. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190204>
- Eisend, M. (2015). Have we progressed marketing knowledge? A meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research. *Journal of Marketing*, 79(3), 23-40. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0288>
- Faia, V. D. S., & Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service The moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 447-471. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2016-0094>
- Faia, V. D. S., Silva, J. D., & Vieira, V. A. (2018). A moderação-mediada do sistema de controle na ambidestria. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 4-22. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160078>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Gabler, C. B., Landers, V. M., & Rapp, A. (2020). How perceptions of firm environmental and social values influence frontline employee outcomes. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 999-1011. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2019-0376>
- Gabler, C. B., Vieira, V. A., Senra, K. B., & Agnihotri, R. (2019). Measuring and testing the impact of interpersonal mentalizing skills on retail sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), 222-237. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1578661>

- Gonzalez, G. R., & Claro, D. P. (2019). How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 795-814. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00656-8>
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706>
- Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., & John-Mariadoss, B. (2018). A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 144-167. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426992>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0557-2>
- Hernandez, J. M. C., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa experimental em marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 98-117. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2692>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (Eds.). (2004), *Methods of metaanalysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1(2), 75-170.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kimhi, S., Eshel, Y., Adini, B., Aruta, J. J. B. R., Antazo, B. G., Briones-Diato, A., ... & Marciano, H. (2021). Distress and resilience in days of COVID-19: international study of samples from Israel, Brazil, and the Philippines. *Cross-Cultural Research*, 55(5), 415-437. <https://doi.org/10.1177/106939712111026806>
- Ladeira, W. J., Santini, F. O., Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 646-660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>



- Leigh, T. W., DeCarlo, T. E., Allbright, D., & Lollar, J. (2014). Salesperson knowledge distinctions and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890902>
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2015-0048>
- Lionello, R. L., Slongo, L. A., & de Matos, C. A. (2020). Electronic service quality: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 619-635. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2019-0340>
- Luo, F., Ghanei Gheshlagh, R., Dalvand, S., Saedmoucheshi, S., & Li, Q. (2021). Systematic review and meta-analysis of fear of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 1311-1322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661078>
- Manosso, T., Silva, J., Antoni, V., & Damacena, C. (2021). Effect of Personal Values Similarity on B2B Relationship Value. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(3), 278-296. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.3>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathews, B. P., & Redman, T. (2001). Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 541-550. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00121-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00121-2)
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person?. *Journal of Personality*, 63(3), 365-396. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *Brazilian Administration Review*, 13(1), 98-119. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150283>
- Ohiomah, A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435-452. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.011>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224299405800405>
- Ortellado, P., Ribeiro, M. M., & Zeine, L. (2022). Existe polarização política no Brasil? Análise das evidências em duas séries de pesquisas de opinião. *Opinião Pública*, 28, 62-91. <https://doi.org/10.1590/1807-0191202228162>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21. <https://www.jstor.org/stable/20832608>
- Schmitz, C., & Ganesan, S. (2014). Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0296>
- Schuh, R. A., Santos, C. P. D., & Vieira, V. A. (2018). Os Efeitos da Identificação com a Marca do Fabricante e do Alinhamento do Sistema de Controle nas Vendas do Canal de Distribuição. *Revista Brasileira de Marketing*, 17 (2), 296-313. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i2.3733>
- Senra, K. B., de Negreiros, L. F., & Vieira, V. A. (2019). Quando a potência do time necessita da autoeficácia e da venda adaptativa. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 102-117. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3902>
- Silva, J. D., Faia, V. S., & Vieira, V. A. (2016). Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 626-640. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160605>
- Silva, J. D., Silva, J. O., Richarde, A. P. M., & Poletto, L. C. (2017). Traços de personalidade e atitudes do vendedor: Uma interação entre locomoção, CNK, empatia e venda adaptativa. *Caderno de Administração*, 25(1), 108-120. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/36948>
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & da Silva Faia, V. (2015). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i1.2816>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800303>
- Suurmond, R., van Rhee, H., & Hak, T. (2017). Introduction, comparison, and validation of Meta-Essentials: a free and simple tool for meta-analysis. *Research Synthesis Methods*, 8(4), 537-553. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1260>
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Van Heerde, H. J., Moorman, C., Moreau, C. P., & Palmatier, R. W. (2021). Reality check: Infusing ecological value into academic marketing research. *Journal of Marketing*, 85(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0022242921992383>

- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vieira, V. A. (2017). *Meta-análise: metodologia, pesquisa e análise de dados*. Editora da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina.
- Vieira, V. A., Faia, V. D. S., Gabler, C. B., & Cardoso, R. N. (2020a). The impact of intuition and deliberation on acquisition-retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual-Process and Uni-Process Models. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 56-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1845188>
- Vieira, V. A., Faia, V.S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition-retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813-1826. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114>
- Vieira, V. A., Jones, E., Faia, V. S., Silva, J. D., & Negreiros, L. F. (2022). The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(2), 158-180. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2037435>
- Vieira, V. A., de Negreiros, L. F., Agnihotri, R., & Bakeshloo, K. A. (2021). Perceptual differences regarding leadership between the store manager and employees and its impact on frontline sales performance: A research note. *Journal of Retailing*, 97(3), 347-358. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.004>
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018b). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010>
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013005000003>
- Vieira, V. A., Rosa, M. A. G., & Faia, V.S. (2017). A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 249-268. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150339>
- Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C., & Faia, V.S. (2015). Impacto do sistema de controle sobre a venda de novos produtos. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(SPE2), 221-244. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151840>
- Vieira, V. A., Silva, J. D., & Gabler, C. (2019a). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 258-270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>
- Wilson, D. B., & Lipsey, M. W. (2001). The role of method in treatment effectiveness research: Evidence from meta-analysis. *Psychological Methods*, 6(4), 413. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.6.4.413>