

FÓRUM

Recebido em 03.02.2013. Aprovado em 31.07.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores Científicos: Edgard Barki, Delane Botelho e Juracy Parente
DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020130605>

DETERMINANTES DO DESEMPENHO EMPRESARIAL E DAS VENDAS CRUZADAS NO VAREJO

Determinants of salesperson performance and cross selling

Determinantes del desempeño empresarial y de las ventas cruzadas en el comercio minorista

RESUMO

O objetivo principal da pesquisa é identificar as variáveis preditoras da equipe de vendas que determinam o desempenho empresarial e as vendas cruzadas na área vendas. No modelo teórico proposto, diversos antecedentes do desempenho e das vendas cruzadas são sugeridos. Em termos de resultados, vendas cruzadas, cocriação e treinamento com vendas foram os preditores do desempenho. Ademais, há muita pressão e cobrança por melhores resultados, por parte da chefia. Não obstante, havendo essa alta pressão, as vendas cruzadas diminuíram. Adicionalmente, a compreensão das necessidades do lojista impactou positivamente as vendas cruzadas. Por fim, o direcionamento nas vendas, o qual teve uma relação negativa com desempenho no segmento de varejo B2B, foi positivo no segmento farmacêutico, B2C.

PALAVRAS-CHAVE | Vendas, vendas cruzadas, desempenho, varejo, consumidor.

ABSTRACT

The paper goal is to identify the predictors of the sales team that determine business performance and cross-selling in the relationship marketing. In the theoretical model, we suggested hypotheses that are associated with sales performance and cross-selling. In terms of results, cross-selling and sales training had significant association with business performance in the B2B channel. The boss pressure also had significant relation. The leadership pressure means that there is much pressure and demand for better results. However, this high pressure decreases cross-selling performance. The results supported this assumption. Also, understanding the consumer's need affected cross-selling. Finally, directing sales, which had a negative relationship with performance in the retail segment B2B, was positive in the pharmaceutical segment, B2C.

KEYWORDS | Sales, cross-selling, performance, retail, consumer.

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es identificar las variables predictivas del equipo de ventas que determinan el desempeño empresarial y las ventas cruzadas en el área ventas. En el modelo teórico propuesto son sugeridos, diversos antecedentes del desempeño y de las ventas cruzadas. En términos de resultados, ventas cruzadas, co-creación y capacitación con ventas fueron los variables predictivas del desempeño. Además, existe mucha presión por mejores resultados, por parte de los jefes. No obstante, aún con esa presión, las ventas cruzadas disminuyeron. Por otro lado, la comprensión de las necesidades del comerciante impactaron positivamente las ventas cruzadas. Por fin, el direccionamiento en las ventas, el cual tuvo una relación negativa con mal desempeño en el segmento de minorista B2B, fue positivo en el segmento farmacéutico, B2C.

PALABRAS-CLAVE | Ventas, ventas cruzadas, desempeño, comercio minorista, consumidor.

VALTER AFONSO VIEIRA

valterafonsovieira@yahoo.com

Professor do Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá – Maringá – PR, Brasil

DEIVIDI PIRES

deividimkt@latreille.com.br

Especialista em Marketing Estratégico pelo Departamento de Pós-Graduação da Universidade Paranaense – Dois Vizinhos – PR, Brasil.

RONIE GALEANO

roniegaleano@yahoo.com.br

Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Apucarana – PR, Brasil

INTRODUÇÃO

Em 2011, o investimento da Universidade Ambev, unidade corporativa que integra todos os programas de treinamento da empresa, foi de R\$ 26,7 milhões, valor 18,7% superior em relação a 2010 (AMBEV, 2011). Em 2009, o Banco Bradesco investiu R\$ 90 milhões em treinamento na gestão de vendas (CAMPOS, 2009). Tal indicativo releva a importância estratégica da área de vendas na gestão empresarial. De fato, essa área, dentro da organização, é um núcleo fundamental para análise da concorrência, para compreensão das necessidades dos compradores, para implementação da estratégia de *marketing* e para o alcance da lucratividade empresarial.

Na área de vendas, diversas variáveis são chaves para explicar os resultados. Por exemplo, proatividade do vendedor significa trabalhar com um perfil de agilidade, clareza e antecipação do futuro quanto ao cliente (PIERRO, KRUGLANSKI, HIGGINS 2006). Comportamento ambidestro significa que o vendedor consegue se adaptar a diferentes condições de vendas, de pedidos e de clientes (JASMAND, BLAZEVIC, RUYTER, 2012). Direcionamento em vendas pode, de certa forma, gerar uma tendência em prol do vendedor, e não do desejo do cliente. Por exemplo, em lojas de pisos e cerâmicas, o vendedor pode direcionar a venda para um porcelanato que ele acha melhor, mas que é de cor, tamanho e estrutura diferentes da necessidade do cliente. Cocriação de produtos pelos vendedores auxilia a empresa a criar novas soluções por meio do *feedback* do vendedor (FRANK e PILLER, 2007).

O aspecto original do trabalho está em tratar essas variáveis da gestão de vendas de modo conjunto, estruturando um *framework* científico que visa explicar o desempenho e as vendas cruzadas. No campo da gestão de vendas, as variáveis proatividade, comportamento ambidestro, direcionamento em vendas, cocriação de produtos pelos vendedores e treinamento são chaves para o desenvolvimento da gestão empresarial e se encaixam, de acordo com Homburg, Workman e Jensen (2002), em uma área de gerenciamento da conta do cliente (*key account management*). Tais condições conjuntas, todavia, unidas em um *framework* teórico, não foram achadas na literatura. De nosso conhecimento, não foi encontrado nenhum artigo que trabalhasse com a condição de perfil de proatividade do vendedor, ou mesmo que posicionasse as variáveis cocriação e direcionamento com vendas como preditoras do desempenho e das vendas cruzadas de modo concomitante. Ademais, o desempenho é referente ao desempenho da empresa atendida pelo vendedor. A venda cruzada é a capacidade do vendedor de vender algum produto adicional. Em uma análise dos trabalhos nacionais, Prado e Santos (2006) verificaram que os escores dos

clientes da intensidade no relacionamento, baseados no uso de produtos financeiros e meios de contato, podem oferecer uma opção para *input* em processos de venda cruzada, embora eles não a analisem como preditor de desempenho. Diante disso, acredita-se que o trabalho proponha um avanço no campo das vendas, por verificar as mudanças dessas variáveis na indústria de confecções, na rede de farmácia e no atacado de varejo.

Ademais, o trabalho de Shah, Kumar, Qu e Chen (2012), após analisar o banco de dados de cinco grandes empresas nos EUA, mostrou que entre 10% e 35% dos consumidores que fizeram compras cruzadas não trouxeram lucros e representam aproximadamente 39% das perdas das firmas. Essa é uma evidência de que a venda cruzada possui um lado negativo. Contrariamente, em outro trabalho, Shah e Kumar (2008), após analisar mais de 30 mil consumidores de um grande banco, com compras entre 11 categorias, mostraram que a média de lucratividade de um cliente de alto nível de venda cruzada foi sete vezes maior do que a de um de baixo nível, evidenciando aspectos positivos. Nosso artigo examina essa contradição em três segmentos e mostra que possibilidade de venda cruzada é um preditor benéfico do desempenho.

O objetivo principal da pesquisa é identificar as variáveis preditoras da equipe de vendas que determinam o desempenho empresarial e as vendas cruzadas na área de vendas. A próxima parte apresenta as suposições e o modelo teórico. No método de pesquisa, as três pesquisas de campo são explicadas. Por fim, os achados principais são discutidos sob a perspectiva da modelagem de equação estrutural.

HIPÓTESES E FRAMEWORK

Neste tópico do trabalho, as hipóteses de pesquisa são elaboradas e, ao final, o modelo teórico que guia as três investigações é apresentado. No ambiente competitivo, comportamentos tais como identificar a necessidade do cliente e adotar um atendimento especial têm se tornado elementos-chave na construção de um bom relacionamento entre vendedor e comprador (PALMATIER, SCHEER, STEENKAMP, 2007). Tal processo é definido como compreensão das necessidades do comprador (HOMBURG, GROZDANOVIC, KLARMANN, 2007). Essa orientação faz com que o representante comercial foque as necessidades específicas do cliente.

Orientação do vendedor para as necessidades do cliente é definida como o grau em que um vendedor identifica e atinge as necessidades e interesses do cliente nos diferentes estágios das vendas (HOMBURG, STOCK, 2004; HOMBURG, DROLL, TOTZEK, 2008; HOMBURG, WIESEKE, BORNEMANN, 2009). De acordo

com Kumar, Venkatesan e Reinartz (2008), quando o vendedor possui uma orientação bem saliente para a necessidade do cliente (vs. possuir uma orientação para o produto), a empresa pode obter retornos financeiros impressionantes, se houver foco nas prioridades do comprador. Os resultados empíricos do trabalho de Kumar, Venkatesan e Reinartz (2008) mostraram que, para um investimento médio de US\$ 5.000,00, distribuído para dois grupos (teste e controle), o grupo com orientação para cliente gerou US\$ 13.253,00 em lucros, enquanto o grupo de orientação para o produto criou apenas US\$ 9.584,00 em lucros. Os clientes do grupo teste, que foram expostos a uma orientação do vendedor para a necessidade do cliente, geraram, ao final de um ano, mais de US\$ 3.700.000,00 em lucros incrementais.

Para Frank e Piller (2007), o processo de identificar e satisfazer as necessidades do cliente faz com que o vendedor crie valor para o comprador, por meio de uma oferta mais congruente com sua carência. O valor percebido aumenta a atratividade da oferta da empresa e a intenção de compra, elevando o desempenho (CRONIN, BRADY, HULT, 2000) e, supostamente, a venda cruzada. Por conseguinte, há evidências para a relação positiva entre a orientação para as necessidades do comprador e resultados organizacionais (SAXE e WEITZ, 1982). Portanto:

H1a: Compreensão das necessidades do cliente tem relação positiva com desempenho.

H1b: Compreensão das necessidades do cliente tem relação positiva com vendas cruzadas.

A orientação de proatividade (*locomotion*) de um vendedor constitui uma preferência para o distanciamento de um estado atual fixo e padronizado (em qualquer experiência profissional), quando voltada para a persecução de objetivos (HIGGINS, KRUGLANSKI, PIERRO, 2003; PIERRO e outros, 2008). O distanciamento de um estado atual fixo significa não ficar parado e ser mais ativo nas ações e reações. A preocupação da proatividade com o avançar de ações reflete o desejo de escolher qualquer atividade para trabalhar (exs.: revisar cadastro de clientes e realizar *datamining*), em vez de ficar parado, esperando um estímulo para iniciar a atividade (KRUGLANSKI e outros 2000). Vendedores com proatividade preferem começar um esforço da tarefa e mover-se rapidamente para outra tarefa. Os vendedores gostam, portanto, de estar em movimento e em atividade, em vez de ficar pensando sobre se deveria ou não fazer algo, ou mesmo abordar o comprador, e quais são os prós e contras de tal atitude. É, portanto, uma conotação de vender e ir adiante com as vendas. Em outras palavras, a proatividade é fazer as coisas acontecerem (KRUGLANSKI e outros, 2010). Os

vendedores são intrinsecamente motivados a se envolverem em atividades e tendem a perceber tais ações como fins em vez dos meios (HIGGINS, KRUGLANSKI, PIERRO, 2003). De fato, para esses vendedores, quanto mais há a sensação de movimento e atividade, mais eles se sentem recompensados intrinsecamente (AVNET e HIGGINS, 2003). O *slogan* da Nike, “*Just do it*”, é um reflexo dessa orientação.

Vendedores proativos prestam menos atenção nas possíveis consequências de suas decisões e ações, porque preferem começar rapidamente as tarefas e tomar decisões rápidas para fazer algo acontecer (HIGGINS, KRUGLANSKI, PIERRO 2003; PIERRO e outros, 2008). Pensar menos sobre as implicações da atividade tende a diminuir a consciência de um potencial conflito de resultados e a enfraquecer percepções de incompatibilidade entre atividades e objetivos (JASMAND, BLAZEVIC, RUYTER, 2012). O perfil do vendedor com alta orientação para proatividade pode ser, portanto, menos sensível e receptivo a *trade-offs* e demandas conflitantes das pressões da chefia, o que é propício ao engajamento em comportamento ambidestro do vendedor, gerando melhores resultados para a empresa. Pesquisas sugerem que esse tipo de vendedor tende a ver o que ele deseja (BALCETIS e DUNNING, 2006; LANG, BRADLEY, CUTHBERT, 1997), sendo motivado para as vendas de diversos produtos e serviços simultaneamente, tais como resultado do tipo vendas cruzadas. Para os vendedores proativos, cada sinalização do cliente indica uma oportunidade de fazer algo motivado e com uma finalidade. Por causa do desejo de fazer uso dessas oportunidades, em desrespeito relativo aos benefícios pessoais e custos (HIGGINS, KRUGLANSKI, PIERRO, 2003), vendedores proativos tendem a se envolver concomitantemente e sequencialmente em atividades *cross e up-selling*, independentemente das dificuldades ou constrangimentos, amplificando os resultados empresariais. Jasmand, Blazevic e Ruyter (2012) encontraram que o perfil proativo explica 32% das variações nas vendas cruzadas. Com base nesse contexto, supõe-se que o perfil de proatividade do vendedor melhore o desempenho empresarial. Logo:

H2a: Perfil de proatividade tem relação positiva com desempenho.

H2b: Perfil de proatividade tem relação positiva com vendas cruzadas.

A literatura de *marketing* e de vendas cruzadas (RARDING, 2002; RITTER, 1993) salienta que a esse tipo de venda está associado positivamente com a lucratividade do cliente. *Up-selling* é uma estratégia de venda na qual um vendedor ou uma empresa sugere um adicional para o produto ou serviço base que está sendo comprado. Um exemplo é o *site* da Dell Computer, o qual

oferece inicialmente um *notebook* com processador (Intel i3) e monitor (14 polegadas) e, com o passar da compra e antes de o cliente ir ao caixa, o próprio *site* oferece versões melhores de computador (Intel i5 e i7) e monitores maiores, objetivando encantar o cliente e fixar a imagem de marca. Já na estratégia de vendas cruzadas, que tem uma sensível diferença quanto à primeira, produtos complementares são sugeridos, tais como periféricos, mochilas, cabos e baterias. Vendas cruzadas é a venda de produtos relacionados e extras para o cliente (VYAS e MATH, 2006).

Para Kamakura e outros (2003), a venda cruzada é efetiva para a retenção do cliente, dado que aumenta o custo de mudança, indicando, assim, aumento de tempo de vida do cliente e desempenho. Ademais, a venda cruzada aumenta o pacote de benefícios na percepção do comprador. Nos últimos anos, o debate sobre a venda cruzada emergiu como um conceito para aumentar a eficácia das vendas (JARRAR e NEELY, 2002). Venda cruzada é baseada no pressuposto de que “cada venda ou transação é considerada como o início de uma nova oportunidade de venda” (SONNENBERG, 1988, p. 56). Jasmand, Blazevic e Ruyter (2012) encontraram que as vendas cruzadas têm impactos significativos e positivos no desempenho. Li, Sun e Wilcox (2005), Shah e outros (2012) e Kamakura, Ramaswami e Srivastava (1991) também encontraram resultados empíricos de que a venda cruzada envolve a oportunidade para oportunidades adicionais, aumentando resultados de vendas. Acredita-se, portanto, que as vendas cruzadas alavanquem o desempenho. Logo:

H3: Venda cruzada tem relação positiva com desempenho.

Lidar com o estresse criado por expectativas, exigências, demandas de clientes, reuniões, metas e pressão da chefia é uma tarefa árdua na vida do vendedor. Os vendedores buscam, cada vez mais, recursos para lidar com a pressão do mercado, da empresa, da concorrência, da chefia, entre outros, pois a cobrança tende a influenciar a autorregulação e cria efeitos disfuncionais de estresse sobre o desempenho e bem-estar do vendedor (JASMAND, BLAZEVIC, RUYTER, 2012). Por exemplo, a falta de apoio tende a criar problemas socioemocionais, que geram redução do desempenho. A pressão da chefia para vender ou para prospectar mais tende a impactar negativamente o desempenho, dado que bloqueios mentais, ansiedade e pânico podem surgir (GOLEMAN, 1998). Adicionalmente, o fato de a empresa cobrar fortemente melhores resultados tende a gerar maior preocupação com a organização do que com o indivíduo, aumentando a desvalorização humana e reduzindo o desempenho. De acordo com França e Rodrigues (1997, p. 106), “a execução de tarefas sobre pressão tem relação direta com estresse organizacional, fomentando um conflito entre as empresas e

seus trabalhadores”. Por fim, acredita-se que a pressão da supervisão para mais vendas tende a prejudicar o desempenho organizacional. Consequentemente, presume-se que:

H4a: Pressão da supervisão de vendas (chefia) tem relação negativa com desempenho.

H4b: Pressão da supervisão de vendas (chefia) tem relação negativa com vendas cruzadas.

Com relação ao treinamento em vendas, um caminho para a transferência de conhecimento é a formação instrucional-pedagógica e promoção dos processos de socialização que os gerentes de vendas podem sofrer no ambiente corporativo (KALRA e SOBERMAN, 2008). A aquisição de conhecimento com treinamento pode ser definida como o processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos na ação instrucional (PILATTI e ABBAD, 2005). Alguns dos grandes objetivos da formação instrucional e do treinamento em vendas são desenvolvimento de habilidades, valorização do comprometimento organizacional, integração da equipe, conhecimento do produto e construção de alianças entre representantes (TANNENBAUM e YUKL, 1992). O conteúdo do treinamento motivacional que as empresas usam, muitas vezes, inclui material que evoca respostas afetivas para vendas, melhora na autoestima e sucesso profissional, melhorando os aspectos psicológicos para alcance de resultados. No campo do comportamento do consumidor, o estado afetivo, particularmente sentimentos positivos (exs.: otimismo, autoestima, felicidade), influencia o processamento de informações, avaliações e julgamentos de compra (GARG, INMAN, MITTAL, 2005; LEE e STERNTHAL, 1999). Diante disso, dado que o cliente comprador carece de emoções positivas, os vendedores podem explorar tal aspecto, melhorando as vendas.

O treinamento é um componente vital para o desenvolvimento organizacional e manutenção das vendas, fazendo com que muitas companhias invistam altos recursos financeiros nessa área da gestão (EL-ANSARY, ZABRISKIE, BROWNING, 1993). A literatura sugere que o treinamento do colaborador pode aumentar o desempenho em vendas (WALKER e outros, 1975), gerando uma relação positiva. Em complemento, pesquisas sugerem que o treinamento aumenta o conhecimento de base do vendedor e o nível de habilidade *in loco*, resultando em maior desempenho (WALKER e outros, 1975). Assim, conjectura-se que:

H5a: Treinamento na equipe de vendas tem relação positiva com desempenho.

H5b: Treinamento na equipe de vendas tem relação positiva com vendas cruzadas.

Cocriação é permitir, de alguma forma, que o cliente faça parte do processo criativo e produtivo da empresa. Em outras palavras, a cocriação é mudar a forma tradicional de as empresas produzirem ofertas unicamente por meio de pesquisas de mercado e desenvolvimento de produto, os quais são meios clássicos (JONES e outros, 2005). O foco da cocriação é fazer com que a fábrica chegue a um produto final, de maior valor agregado. Prahalad e Ramaswamy (2004) comentam que a cocriação de valor seria a próxima e mais importante fonte de vantagem competitiva. Exemplos de cocriação ainda são poucos no ambiente empresarial. Destacam-se, por exemplo, a Camiseteria, empresa que busca vender camisetas que os próprios clientes desenham. A Starbucks Coffee criou um *site* específico para que os consumidores façam sugestões de bebidas e drinques novos para serem inseridos no *menu* principal. Outros bons exemplos de cocriação são Nespresso, Eletrolux Design Lab e Seriado L. Word Fanisode. Em muitos casos, a cocriação de valor é proporcionada pelas sugestões do consumidor. Mormente, a participação dos vendedores na produção e na criação de valor nos serviços é também apontada como uma probabilidade de incremento da produtividade em vendas (BITNER e outros, 1997; FITZSIMMONS, 1985), embora pouco pesquisada. Nesse sentido, os vendedores estariam obtendo informações da *trade* (CLARO e CLARO, 2010) e tenderiam a passar esses pontos de vista para a empresa, elaborando e/ou redesenhando novas soluções. Realizando essa retroalimentação, a empresa estaria mais próxima do mercado, tendendo a vender mais e ser mais efetiva.

Para Spohrer e Maglio (2008), as inovações inseridas nos produtos por meio da cocriação de valor, dada a alta congruência com o desejo do cliente, têm o potencial de impactar as taxas de crescimento, desempenho e retorno para a empresa. De fato, os resultados da cocriação por meio da equipe de vendas são positivos para a organização, dado que se relacionam com a possibilidade de ganhos de produtividade e eficiência de informações. De acordo com Joshi e Sheila (2001), a equipe de gestão de produto, a qual está em complacência com as modificações sugeridas pela equipe de vendas, é responsável por alterar as condições das novas ofertas para ajustar ao cliente. Tal processo de alteração e de resposta organizacional às novas demandas tende a influenciar o desempenho. Essa suposição é baseada na teoria dos sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1978), a qual sugere que as modificações realizadas nos produtos, devido a sugestões da equipe de vendas, significam interesse organizacional no mercado e implementação de rápidas mudanças (*timely response*), elevando as chances de maior *market share* das empresas. Outros estudos também suportam a ideia de que a cocriação e a rápida resposta da organização para as novas exigências influenciam positivamente o desempenho empresa-

rial (HOMBURG, GROZDANOVIC, KLARMANN, 2007). Acredita-se, portanto, que a cocriação por meio dos times de vendedores influencie os resultados empresariais, tais como vendas cruzadas e desempenho. Logo, supõe-se que:

H6a: Cocriação na equipe de vendas para com a empresa tem relação positiva com desempenho.

H6b: Cocriação na equipe de vendas para com a empresa tem relação positiva com vendas cruzadas.

O direcionamento aparece no campo de vendas como uma variável de duas vertentes. Primeiro, não direcionar as vendas pode fazer com que o cliente sinta-se mais livre para tomar decisões e, com isso, seja mais flexível o processo de compra. Seria, então, um aumento no desempenho de vendas, tendo menos direcionamento de vendas. Ademais, direcionar as vendas pode fazer com que o cliente sinta-se importante e dê um *feedback*, gerando uma relação positiva. Homburg, Müller e Klarmann (2011) evidenciaram exatamente isso, mostrando que, quanto mais há orientação ao cliente para vendas, maior é o desempenho ($r = 0,31$, amostra de 47 empresas de diferentes indústrias).

Segundo, há a condição do vendedor de direcionar as vendas para os produtos ou serviços que ele acredita serem melhores para o cliente ou para aumentar a sua comissão (e salário mensal). Por vezes, isso ocorre até mesmo por falta de conhecimento técnico do produto pelo comprador. Por exemplo, produtos tais como compra de fechaduras, portas ou aço galvanizado podem ser bem direcionados pelos vendedores. A literatura em *marketing* apresenta evidências empíricas entre o direcionamento nas vendas e os resultados organizacionais (BRADY, CRONIN, 2001; GOFF e outros, 1997; KELLEY, 1992; LANGERAK, 2001; REICHELDT e SASSER, 1990). O direcionamento pelo vendedor tende a criar uma relação negativa, pelo fato de forçar o fechamento de venda de acordo com o gosto próprio do vendedor (vs. gosto do cliente). É negativo, pois, quanto mais há direcionamento nas vendas pelo vendedor, pior é o resultado empresarial, dada a pressão por comprar algo não solicitado. Ademais, as proeminências de George (1991) também confirmam tal suposição e mostram que menor o grau de direcionamento nas vendas impacta positivamente o volume de vendas. Novamente, Homburg, Müller e Klarmann (2011) evidenciaram exatamente isso, mostrando que uma orientação ao cliente para vendas quadrática (de alto efeito) gera pior desempenho ($r = -0,28$). Diante disso, acredita-se que:

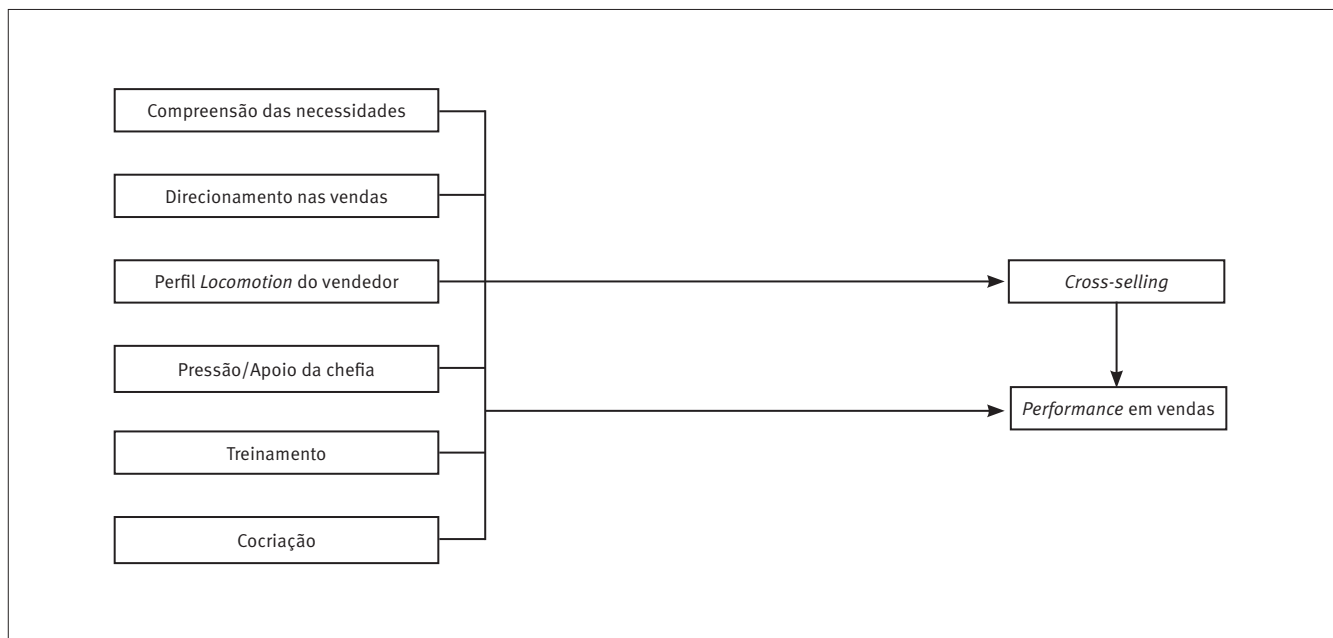
H7a: O direcionamento nas vendas pelo vendedor tem relação negativa com desempenho.

H7b: O direcionamento nas vendas pelo vendedor tem relação negativa com vendas cruzadas.

MODELO TEÓRICO

O modelo teórico aqui proposto é baseado na literatura de vendas e sugere, por um lado, os antecedentes do desempenho da equipe de vendas e, por outro, os consequentes, sendo os resultados empresariais. Os dois construtos de resultados são desempenho e vendas cruzadas.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa (*framework*)



MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com a equipe de vendedores de três grandes empresas. A primeira organização é uma indústria de confecções e roupas, com cinco grandes marcas nacionais de *jeans* e uma produção anual de aproximadamente um milhão de peças. A indústria é fabricante de roupas, com vendas em todo o território nacional, com faturamento estimado de R\$ 5 milhões ao mês, e aproximadamente 30 anos de atividade, contando com mais de 800 empregados. Os representantes comerciais, conhecidos como vendedores, são aproximadamente 130, que atendem diretamente a empresa pessoa jurídica e com vendas exclusivas. A média salarial dos vendedores, dadas comissões e remuneração variável, é de R\$ 11.000,00, variando de R\$ 5.000,00 até R\$ 26.000,00. Os vendedores vendem diretamente para atacadistas, *shoppings*, atacarejo e lojistas em todo Brasil, configurando um relacionamento do tipo B2B.

O sistema de coleta de dados foi feito por meio de questionário eletrônico enviado exclusiva e unicamente para a base de dados dos vendedores, por meio do gerente de *marketing* da indústria. Os representantes comerciais foram o público-al-

vo. O questionário foi associado a uma base de dados para posterior importação e análise. Conforme sugerido por Paxson (1992), dois *follow-up* foram realizados durante o período de três meses. Um total de 49 de 130 (38%) responderam aos questionários.

A segunda organização é uma rede de varejo de farmácias. As redes do varejo farmacêutico do Brasil movimentaram, em média, mais de R\$ 6,44 bilhões em 2011. A empresa aqui estudada tem um faturamento estimado de R\$ 4 milhões ao mês, 18 mil colaboradores, mais de 700 lojas espalhadas e aproximadamente 25 anos. A média salarial dos vendedores é de R\$ 1.000,00, variando de R\$ 900,00 até R\$ 3.600,00. Os vendedores vendem no balcão diretamente para clientes finais, indivíduos, configurando um relacionamento do tipo B2C. Possuem salário fixo, são registrados conforme CLT e recebem mais uma comissão percentual pelo que vendem.

O sistema de coleta de dados foi feito por meio de questionário impresso entregue pessoalmente aos vendedores da empresa in loco. Quatro pesquisadores treinados fizeram o trabalho de campo. Foram entrevistados 57 vendedores de 13 unidades distintas de loja, sendo todas na mesma cidade, a

terceira maior do estado. Cada farmácia tem um total de seis vendedores e mais um gerente de loja. Portanto, do universo de 78 atendentes, 57 (73%) vendedores preencheram as escalas.

A terceira organização é um grande grupo de móveis e eletrodomésticos do País, com mais de 35 anos. A empresa fabrica móveis e colchões e distribui eletrodomésticos, com diversas unidades de distribuição nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Norte. Os vendedores vendem diretamente para lojas, configurando um relacionamento do tipo industrial. Eles trabalham dentro da empresa e atendem os lojistas por telefone. Os vendedores que atingem 100% na venda de mercadorias, de acordo com o *dashboard* de metas do atacado, ganham prêmios e viagens.

O sistema de coleta de dados foi feito por meio de questionário impresso entregue pessoalmente aos vendedores da empresa *in loco*. Um pesquisador administrou os questionários após um treinamento realizado dentro da empresa. A aplicação ocorreu dentro do centro de treinamento da empresa, na qual os gestores de vendas responderam às questões. Há aproximadamente 60 vendedores, sendo que, desses, 27 (45%) responderam às observações.

Por fim, as três amostras possuem perfis, papéis e atividades e estrutura diferentes entre si. Assim, gera-se uma riqueza no trabalho para verificar o modelo teórico sob diferentes perspectivas, uma de vendas B2B no ramo de confecções, uma de vendas B2C na rede de farmácias e outra na área de eletroeletrônicos no atacado B2B. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) também trabalharam com duas amostras diferentes (varejo e aviação) na pesquisa, objetivando compreender melhor o fenômeno estudado.

As estimativas foram feitas regredindo as variáveis exógenas sobre as variáveis dependentes vendas cruzadas e desempenho empresarial (ver Tabela 2). O exame das suposições foi feito por meio de modelagem de equações estruturais, a qual examina uma série de relações de dependência simultaneamente. Esse procedimento é particularmente útil quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes de dependência, no caso das vendas cruzadas. O modelo foi estimado pelo sistema *Asymptotically Distribution-Free*. O método Assintótico Isento de Pressupostos de Distribuição (ADF) apresenta algumas vantagens relevantes, como a facilidade do processamento estatístico, não normalidade dos dados e tamanho reduzido da amostra. Esse procedimento de análise de dados foi feito apenas para os estudos do segmento de vestuário e da farmácia.

Vale salientar que encontrar significância em amostras menores do que 100 é bem mais complexo do que encontrar em amostras maiores que 200 ou 500 (HUBBARD, 2011). De fato, é

preciso muita cautela na interpretação de um *p*-valor, dado que essa medida é bastante influenciada pelo tamanho da amostra. Amostras grandes tendem a produzir *p*-valores pequenos, ainda que o efeito observado não tenha grande impacto (ALTMAN e BLAND, 1995), enquanto amostras pequenas, como as encontradas aqui, tendem a produzir *p*-valores grandes, não significantes, ainda que exista um importante efeito saliente (GARDNER e ALTMAN, 1986). Neste estudo, o foco é o tamanho do efeito e seu impacto, dado que obter a coleta de dados com vendedores é extremamente complexo, o que diminui o tamanho da amostra. Tabachnick e Fidell (1989, p. 128) sugerem uma “relação de 5 para 1”, havendo, nesse modelo, sete variáveis independentes, então o tamanho mínimo deveria ser de 35 sujeitos. Se o poder for de 0,80, a quantidade de preditores for 7, o alfa de 0,05 e o *effect-size* alto, então o número ideal deveria ser próximo de 48 sujeitos (GREEN, 1991).

Os critérios para ajustamento do modelo foram *Goodness of Fit Index* (GFI), o qual representa o grau de ajustamento global (diferença entre os quadrados dos resíduos do modelo predito comparados com os obtidos pelos dados) e o *Adjusted Goodness of Fit* (AGFI), o qual é ajustado pela relação entre os graus de liberdade do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. Não existe um limite de aceitação, mas estima-se que valores maiores que 0,90 indiquem um bom ajustamento (TANAKA, 1993).

ESCALAS DE MEDIDA

Diversas são as métricas utilizadas na pesquisa para mensuração dos construtos. Para medir compreensão das necessidades do cliente, utilizaram-se três indicadores, sendo: “Eu, vendedor, normalmente pergunto ao cliente sobre as suas necessidades”; “Eu, vendedor, normalmente indago as carências do cliente na hora de vender” e “Eu, vendedor, normalmente sintetizo todas as observações do cliente”, variando de “nunca pergunto” até “sempre pergunto”, em escala de 10 pontos. Compreensão das necessidades indica o quanto o vendedor compreende as necessidades e prioridades do lojista. Os indicadores para medir o construto foram retirados do trabalho de Periatt, Chakrabarty e LeMay (2007).

Perfil proatividade é medido com três indicadores, sendo “Quando decido vender, eu vou logo em frente e atrepe-lo tudo”; “Muito do meu tempo eu gasto pensando em como vender e atacar o cliente” e “Eu sou uma pessoa do tipo passiva *versus* proativa”, variando de sou “mais passivo” até sou “mais ativo”, escala de 10 pontos. Perfil de proatividade indica até que ponto o vendedor é mais proativo e possui alta adre-

nalina para vender e propor algo mais. Os indicadores para medir o construto foram obtidos do trabalho de Kruglanski e outros (2000).

Vendas cruzadas possuem os seguintes indicadores: “Eu geralmente vendo um produto adicional, fora aquilo que o cliente busca”; “Sempre busco vender um produto melhor (ainda) do que aquele que o cliente procura”; “Procuro fazer vendas cruzadas para melhorar o desempenho da empresa lojista” e “Penso que vendas cruzadas devem sempre existir”. Todos os quatro indicadores variam de “nunca” até “sempre”, escala de 10 pontos. Em termos de definição constitutiva, vendas cruzadas é a oferta e venda de um produto adicional fora o produto base procurado pelo cliente. Os indicadores foram retirados do trabalho de Jasmand, Blazevic e Ruyter (2012).

A pressão da chefia é compreendida com três indicadores: “A pressão da chefia é muito grande para vender”; “A empresa cobra fortemente melhores resultados”; e “As metas de vendas são extremamente altas”, variando de “nunca/baixa” até “sempre/demais”. Pressão da chefia é o fato de o supervisor de vendas estar sempre influenciando, monitorando e pressionando os resultados, escala de 10 pontos. Os indicadores da medida foram obtidos da escala de O’Hara, Boles e Johnston (1991).

Treinamento é o fato de o vendedor acreditar que precisa de instruções constantemente. Os indicadores são: “Penso que o treinamento é fundamental”; “Penso que o treinamento motivacional é importante” e “Penso que o treinamento e palestra não fazem aumentar as vendas (reverso)”, em escala do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, escala de 10 pontos. Os indicadores foram baseados no trabalho de Pilatti e Abbad (2005).

Cocriação é medido na seguinte forma: “A minha empresa é aberta e livre para ouvir minhas reclamações”, “Minha chefia faz implementações quanto questiono melhores condições de trabalho e de produto”, “A empresa reconhece que os vendedores sabem bem do cliente e os ouve” e “Por vezes a empresa não implementa as necessidades dos vendedores”, em escala do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, escala de 10 pontos. Os indicadores da medida foram retirados das escalas de Bitner e outros (1997).

A variável direcionamento em vendas é mensurada por três indicadores, sendo “Eu, por vezes vejo que o cliente não sabe muito sobre o que procura, então direciono a venda para o produto que acho melhor”, “Eu, vendedor, normalmente busco vender aquilo que eu acho que é melhor para o cliente”, e “Eu normalmente direciono minhas vendas para os melhores produtos”. Os indicadores para medir o construto foram baseados no trabalho de Periat e outros (2007).

O desempenho é referente ao desempenho da empresa sob a perspectiva de análise do vendedor. O vendedor respondia, portanto, às duas questões iniciais, que foram baseadas no trabalho de Verhoef e Leeflang (2009), e as demais com base em Moorman e Rust (1999). Desempenho é mensurado como: “Em termos de lucros, a empresa está indo ___”; “Em termos de participação de mercado, a empresa está indo ___”, “Em termos de crescimento, a empresa está indo ___” e variando de “muito mal” até “muito bem”, “Em termos de vendas, a empresa está indo ___”; escala de 10 pontos, variando de muito mal até muito bem.

Quatro medidas subjetivas (vs. objetivas) foram utilizadas neste trabalho para aferir desempenho (PERIN e SAMPAIO, 1999), uma vez que há críticas de autores afirmando que comparações entre diferentes medidas objetivas podem ser difíceis de realizar (BEHRMAN e PERREAULT, 1982). Rich e outros (1999, p. 52) comentam que medidas subjetivas de desempenho possuem alta validade em mensurar o construto em questão. Ademais, dada a extrema dificuldade de obter o faturamento da empresa, a medida subjetiva foi utilizada. As escalas podem ser solicitadas ao autor.

RESULTADOS

Dada a existência de três amostras de vendedores e com distintos escores nas métricas propostas, objetivou-se comparar a média de uma amostra com a outra. Uma comparação do tipo teste *t* pareado com amostras independentes foi realizada. Os resultados mostraram significância para a diferença entre proatividade ($t = 13,40$; $p < 0,000$), cocriação de valor, sendo maior na indústria do vestuário ($t = 3,30$; $p < 0,002$), e maior pressão da chefia também nas vendas no vestuário vs. farmacêutico ($t = 4,01$; $p < 0,000$), sendo maior no segmento de móveis. As médias são apresentadas na Figura 2.

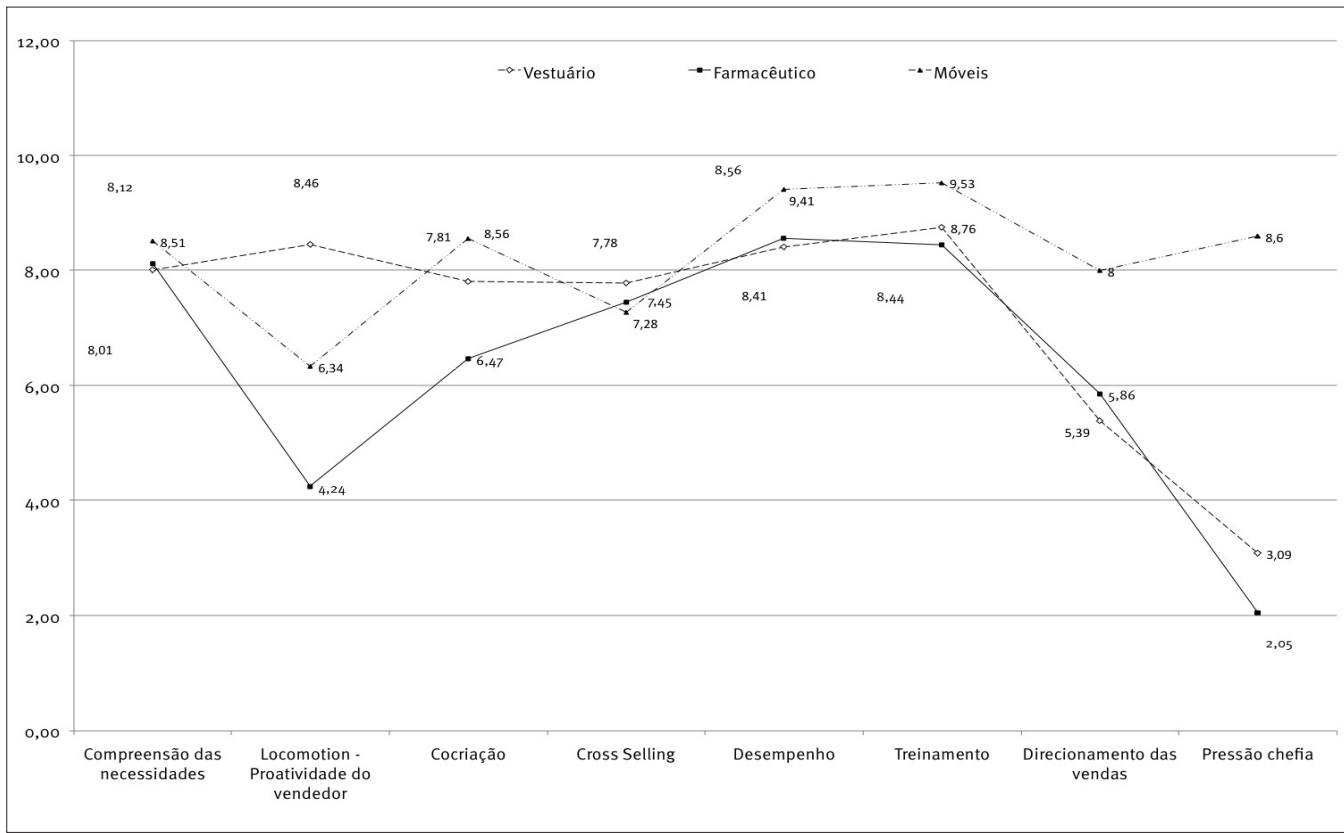
A matriz de correlação mostra a associação entre as variáveis (Tabela 1 abaixo). Há relação significativa entre a compreensão das necessidades dos lojistas e cocriação, ou seja, possibilidade de implementação das críticas dos clientes/vendedores ($r = 0,34$ e $r = 0,26$). Isso mostra que, quanto mais há compreensão das necessidades dos lojistas, mais a empresa acata o *feedback* para aprimorar o ambiente industrial. Há relação significativa em ordem inversa entre a compreensão das necessidades dos lojistas e pressão do chefe ($r = -0,44$ e $r = -0,22$), mostrando que, quanto mais existem aspectos negativos ligados ao superior/supervisor, pior se torna a gestão. As vendas cruzadas também sofrem influência da pressão da chefia ($r = -0,46$ e $r = -0,26$).

TABELA 1. Estatísticas descritivas e matriz de correlação das variáveis

Variável	Confiabilidade	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Cocriação pelo vendedor	0,52	7,80	1,77	1						
2. Pressão chefia	0,70	3,08	1,69	-0,12	1					
3. Vendedor compreende necessidades	0,74	8,01	1,63	0,34*	-0,44**	1				
4. Proatividade do vendedor	0,72	8,45	1,77	0,13	-0,28*	0,42**	1			
5. Direcionamento de vendas	0,63	5,38	1,56	0,16	0,08	-0,16	-0,25†	1		
6. Vendas cruzadas	0,50	7,78	1,90	0,36*	-0,46**	0,42**	0,23	-0,21	1	
7. Treinamento em vendas	0,48	8,75	1,35	0,23	-0,28*	0,27*	0,30*	-0,15	0,15	1
8. Desempenho empresarial	0,90	8,40	1,29	0,16	-0,18	0,27*	0,01	-0,12	0,56**	0,28*
1. Direcionamento de vendas	0,53	6,09	1,63	1						
2. Vendedor compreende necessidades	0,77	8,18	1,33	0,15	1					
3. Proatividade do vendedor	0,74	4,55	1,98	0,55**	0,10	1				
4. Vendas cruzadas	0,84	7,56	1,62	0,41**	0,45**	0,15	1			
5. Treinamento em vendas	0,62	8,43	1,38	-0,29*	0,03	-0,21	0,01	1		
6. Cocriação pelo vendedor	0,68	6,56	1,69	0,14	0,26*	0,27*	0,30*	0,10	1	
7. Pressão chefia	0,56	1,99	1,28	-0,30*	-0,22	-0,37**	-0,26*	0,02	-0,43**	1
8. Desempenho	0,80	8,63	0,99	0,08	0,42**	-0,13	0,40**	0,38**	0,25*	-0,24†
1. Direcionamento de vendas	0,66	8,00	1,61	1						
2. Vendedor compreende necessidades	0,60	8,51	1,22	0,16	1					
3. Proatividade do vendedor	0,70	6,34	1,56	0,34†	0,12	1				
4. Vendas cruzadas	0,56	7,28	1,70	0,00	-0,11	0,25	1			
5. Treinamento em vendas	0,73	9,53	0,63	0,50*	0,47*	0,28	-0,04	1		
6. Cocriação pelo vendedor	0,63	8,56	0,95	0,34†	0,11	0,10	-0,06	0,58*	1	
7. Pressão chefia	0,70	8,60	0,92	0,30	0,26	0,42*	0,00	0,23	0,12	1
8. Desempenho empresarial	0,60	9,41	0,95	0,10	0,08	0,22	0,22	0,40*	0,39*	0,17

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; † $p < 0,10$; N = 49; parte superior, segmento de distribuição de vestuário (B2B); N = 57 parte inferior da tabela; segmento de vendas na rede farmacêutica (B2C); N = 27 no varejo de móveis ao meio; Estudo 1, indicador excluído para cálculo de alpha 'Eu, vendedor, normalmente busco vender aquilo que eu acho que é melhor para o cliente.' Alguns índices de confiabilidade estão abaixo do nível de 0,70 devido ao tamanho da amostra, justificado por Klein, Sollereder e Gierl (2002), Helms e outros (2006) e Lane e Ziviani (2003); Estudo 3, N = 26

Figura 2. Médias das variáveis e respectivas diferenças



Os ajustamentos de equações estruturais foram $GFI = 0,96$, $AGFI = 0,90$ e $\chi^2/g.l. = 5,53$; para o Estudo 1. Houve, portanto, bons ajustamentos do modelo teórico, mesmo com uma amostra pequena na indústria de confecções ($n = 49$).

Em termos de resultados, vendas cruzadas ($\beta = 0,53$; $p < 0,000$) e treinamento com vendas ($\beta = 0,31$; $p < 0,000$) foram os únicos preditores do desempenho empresarial de vendas no varejo. Esses achados suportam a H_3 e a H_{5a} . O treinamento com os representantes é um componente vital para o desenvolvimento organizacional e para a manutenção do profissional de vendas, fazendo com que muitas companhias invistam altos recursos financeiros. O treinamento é a capacidade de o representante comercial conhecer o lojista, sua necessidade e a necessidade do cliente.

As vendas cruzadas são relevantes para alavancar o desempenho. Ritter (1993) mostrou que venda cruzada está associada positivamente com a lucratividade do cliente. Pode ser que, quando certos clientes possuem comportamentos adversos e são persistentes (por exemplo, possuem gastos limitados, solicitações de serviços excessivos, comportamento de compra por promoção), o envolvimento com a compra exibe uma espiral descendente de relacionamento do tipo não rentável, com as perdas aumentando cada vez mais, dados altos níveis de *cross* e *up-selling*. A variância explicada do desempenho foi de 48%.

A pressão da chefia significa que há muita pressão e cobrança por melhores resultados. Não obstante, havendo essa alta pressão, as vendas cruzadas diminuiram. Esse argumento suporta a H_{4b} ($\beta = -0,50$; $p < 0,000$). Esse resultado era esperado, pois foi em direção negativa. Não obstante, a compreensão das necessidades do lojista impactou positivamente as vendas cruzadas ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$). Quanto mais o vendedor conhece a loja, a variação do estoque do lojista, as necessidades de prateleira das vendedoras de balcão, mais ele consegue fazer uma venda cruzada. Essa evidência suporta a H_{1b} .

O direcionamento nas vendas, o qual faz com que o vendedor direcione as vendas para aquilo que ele acredita ser melhor vs. aquilo que o cliente supõe ser mais perfeito, impactou negativamente as vendas cruzadas ($\beta = -0,35$; $p < 0,01$), suportando a H_{7b} . Esse achado era esperado. Isso significa que o direcionamento e que a alteração de pensamento inicial do cliente prejudicam a venda de um produto adicional. Direcionamento em vendas diminui o desempenho, pelo fato de inclinar a compra para um produto que não é aquele inicialmente previsto pelo comprador, gerando um desconforto na relação. A variância explicada da venda cruzada foi de 37% bem abaixo dos 48% do desempenho.

TABELA 2. Análise de regressão dos determinantes do desempenho e vendas cruzadas

Preditores	Vendas cruzadas				Desempenho			
Variável independente	Beta	Valor t	Valor p	Hipótese	Beta	Valor t	Valor p	Hipótese
CNPJs/vestuário								
Cocriação pelo vendedor para empresa	0,12	0,59	NS	H6b	0,07	0,61	NS	H6a
Pressão da chefia para vender	-0,50	-3,52	0,000	H4b	0,08	0,62	NS	H4a
Vend. compr. necessidades do cliente	0,42	2,32	0,02	H1b	0,09	0,62	NS	H1a
Proatividade vendedor	0,13	0,53	NS	H2b	-0,12	-0,67	NS	H2a
Direcionamento das vendas	-0,35	-3,07	0,00	H7b	0,05	0,64	NS	H7a
Treinamento em vendas	-0,19	-1,35	NS	H5b	0,31	4,33	0,000	H5a
Vendas cruzadas					0,53	4,29	0,000	H3
Farmácia B2C								
Cocriação pelo vendedor para empresa	0,28	3,06	0,002	H6b	-0,02	-0,32	NS	H6a
Pressão da chefia para vender	-0,20	-1,57	0,11†	H4b	-0,03	-0,28	NS	H4a
Vend. compr. necessidades do cliente	0,45	4,27	0,000	H1b	0,00	0,03	NS	H1a
Proatividade vendedor	0,22	1,02	NS	H2b	-0,49	-2,92	0,003	H2a
Direcionamento das vendas	0,84	5,17	0,000	H7b	-0,22	-1,54	0,13	H7a
Treinamento em vendas	-0,04	-0,47	NS	H5b	0,25	2,92	0,003	H5a
Vendas cruzadas					0,28	2,53	0,01	H3
Atacado/varejo B2B								
Cocriação pelo vendedor para empresa	-0,06	-0,35	0,72	H6b	0,30	1,83	0,06†	H6a
Pressão da chefia para vender	-0,04	-0,23	0,81	H4b	0,06	0,72	0,46	H4a
Vend. compr. necessidades do cliente	-0,12	-0,67	0,49	H1b	-0,11	-0,32	0,74	H1a
Proatividade vendedor	0,29	1,57	0,11†	H2b	0,02	0,46	0,64	H2a
Direcionamento das vendas	-0,04	-0,24	0,80	H7b	-0,07	-1,22	0,22	H7a
Treinamento em vendas	0,01	0,03	0,97	H5b	0,18	1,52	0,12	H5a
Vendas cruzadas					0,07	1,28	0,19	H3

Notas: NS = não significativa; Exames via asymptotically distribution-free; betas não padronizados; p-valor = nível de significância; † p<0,10; Estudo 1 Indústria Jeans N= 49 (segmento de distribuição de vestuário (B2B) na parte superior; Estudo 2 rede de farmácia N = 57; Estudo 3 indústria móveis N = 27 (parte inferior)

Com relação à pesquisa com os vendedores das farmácias, foco no B2C, as regressões também foram feitas contra a venda cruzada e o desempenho empresarial, utilizando novamente a modelagem de equação estrutural. Os ajustamentos do modelo de equações estruturais, estimados por *Asymptotically Distribution-Free*, foram GFI = 0,95, AGFI = 0,88 e $\chi^2/g.l.$ = 4,54.

Nesse momento, mais variáveis explicaram o desempenho empresarial. As variáveis determinantes foram perfil proatividade do vendedor no balcão ($\beta = -0,49$; $p < 0,003$; H_{2a}), vendas cruzadas ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$; H_3) e treinamento em vendas ($\beta = 0,25$; $p < 0,003$; H_{5a}). Proatividade do vendedor no balcão acaba

prejudicando o desempenho, pelo fato de abordar com muita voracidade o cliente na hora da compra. Proatividade do vendedor pode ser caracterizada como uma orientação demasiada no falar, no abordar e em escutar de menos o cliente, explicando a relação inversa. As vendas cruzadas, tal como sugerir um antigripe e um lenço de papel em conjunto, e treinamento, para fins de atendimento e explicação de eventuais doenças, tiveram relação significativa e positiva com desempenho. Os resultados encontrados aqui suportam a literatura, a qual sugere que o treinamento pode aumentar o resultado (WALKER e outros, 1975). A variância explicada da venda cruzada foi alta, de 60%.

No que tange aos determinantes da venda cruzada ($R^2 = 51\%$), os fatos de a farmácia ser aberta para críticas, cocriando uma nova prestação de serviços, e implementar as alterações sugeridas foram explicadores das vendas ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$). Esse achado suporta a H_{6b} . Por outro lado, a compreensão das necessidades é um aspecto-chave nas vendas da loja, sendo o segundo fator mais relevante em explicar as vendas cruzadas ($\beta = 0,45$; $p < 0,000$), suportando a H_{1b} . O direcionamento nas vendas, o qual foi negativo no segmento de varejo B2B, foi positivo no segmento farmacêutico. A explicação vem do fato de o consumidor compreender pouco sobre drogas, medicamentos e soluções corretas para o problema de saúde. Além do mais, em alguns casos, o comprador mal conhece o problema que possui. Essa oportunidade faz com que o vendedor, quando direciona as vendas, alavanque ainda mais as vendas cruzadas ($\beta = 0,84$; $p < 0,000$; H_{7b}).

No terceiro estudo, há uma dificuldade grande de estimar as regressões, devido ao tamanho da amostra ser pequeno. Dos 40 vendedores corporativos da empresa, apenas 27 responderam às questões da pesquisa. Os achados dão um direcionamento para suportar a relação entre perfil de proatividade do vendedor e sua habilidade com vendas cruzadas ($\beta = 0,29$; $p < 0,11$). Essa relação gerou sozinha uma variância explicada de 11%. Analisando a relação entre perfil de proatividade do vendedor e venda cruzada, nota-se que ela é de fato quadrática, ou seja, em forma de U ($R^2 = 0,21$; $\beta = -2,34$; $p < 0,05$).

Não obstante, os dados mostram que há uma associação significativa entre cocriação do vendedor e resultado ($\beta = 0,30$; $p < 0,06$; H_{6a}). Essa relação gerou sozinha uma variância explicada de 28%. Analisando com mais detalhes os achados, a relação entre compreensão das necessidades e desempenho é quadrática, ou seja, em forma de U ($R^2 = 0,22$; $\beta = -2,18$; $p < 0,05$).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro auxílio da pesquisa é investigar e compreender os elementos-chave na construção de um bom relacionamento entre vendedor, denominado consultor de vendas, e comprador, compreendido como atacadista, nos canais B2B e B2C (PALMATIER, SCHEER, STEENKAMP, 2007). Tal compreensão avança e aprofunda a orientação para o vendedor no que tange às necessidades do comprador direto, lojista, e comprador indireto, consumidor final. Ademais, a contribuição de compreender o fenômeno foi entre as três amostras da pesquisa de campo.

A segunda contribuição é compreender como o perfil proativo do vendedor (HIGGINS, KRUGLANSKI, PIERRO, 2003; KRUGLANSKI e outros, 2000; KRUGLANSKI e outros, 2010) exer-

ce um papel relevante nas vendas de sua carteira. Normalmente, as pesquisas não focam um perfil diferencial do vendedor, quando esse é mais proativo e interativo. A proatividade é o comportamento de antecipação e de responsabilização pelas próprias escolhas e ações diante das situações impostas pelo meio. O perfil de proatividade não auxiliou nas vendas cruzadas no setor farmacêutico nem no ramo da confecção. A indústria de móveis, dada a possibilidade de vendas cruzadas de camas, roupeiros e colchões ou mesmo linha branca (forno, fogão etc.), a proatividade é mais evidenciada. O terceiro apontamento está em entender minuciosamente as vendas cruzadas nos canais B2B e B2C. Kamakura, Wedel, Rosa e Mazzon (2003) mostraram que vendas cruzadas são efetivas para a retenção do cliente e desempenho. Supõe-se que esse tipo de venda, dada a melhor associação entre produtos similares e complementares, alavanque o desempenho do representante comercial no relacionamento B2B, entre equipe de vendas e lojistas. As vendas cruzadas explicaram, em grande parte, o desempenho empresarial (nos três estudos) e, observando na matriz de correlação, essa variável teve associações expressivas com diversas variáveis. Logo, um treinamento em vendas cruzadas e boa compreensão de diversos produtos no portfólio podem alavancar as vendas.

A quarta contribuição da pesquisa está em compreender o sistema de retroalimentação do mercado para a empresa fabricante, compreendido como coprodução. Nesse sentido, a cocriação é a concepção da empresa de estar aberta e livre para ouvir as reclamações dos lojistas, de fazer implementações quanto o vendedor questiona melhores condições de trabalho e de reconhecer que o comprador é ouvido. A cocriação é reconhecida como preditor-chave do incremento da produtividade e do desempenho em vendas (BITNER e outros, 1997). A cocriação teve relação expressiva com vendas cruzadas de medicamentos ou perfumaria, na rede de farmácia, fazendo com que a possibilidade de compreender novas demandas dos clientes alavanque as vendas de outros produtos.

CONCLUSÕES

As três principais conclusões do trabalho são: primeiro, o nível de treinamento recebido pelo vendedor auxilia positivamente o desempenho. Vale salientar dois pontos: primeiro, que o desempenho é referente ao desempenho da empresa atendida pelo vendedor e, por fim, que o investimento da Universidade Ambev, unidade corporativa que integra todos os programas de treinamento da empresa, foi de R\$ 26,7 milhões em treinamentos em um ano específico. Segundo, contrariando o trabalho de Shah e outros (2012) e suportando os achados de Shah e Kumar (2008),

a venda cruzada foi um preditor positivo do desempenho. Investir em treinamento com vendas e a possibilidade de fazer combinações para a venda cruzada podem, portanto, auxiliar os resultados da organização. Terceiro, notou-se que a compreensão das necessidades do cliente impacta positivamente a capacidade do vendedor de elaborar uma venda cruzada, salientando um produto ou serviço adicional na cesta de compra.

Pesquisas futuras

A primeira sugestão de pesquisa futura é fazer novas investigações com amostras maiores. Nelson, Rosenthal e Rosnow (1986) mostraram que os profissionais ficam mais impressionados com resultados significativos (p -valor), a partir de grandes tamanhos de amostra, do que com resultados significativos em amostras pequenas, mesmo quando o p -valor obtido é constante. Pesquisas futuras podem, então, descortinar novos achados.

A segunda sugestão de pesquisa futura é utilizar as três dimensões da orientação de locomoção e outras três de orientação para avaliação dos vendedores de Kruglanski e outros (2000) para determinar o desempenho de vendas e as vendas cruzadas. Trabalhos futuros ponderando duas vertentes das vendas cruzadas, *up* e *cross-selling*, podem ser empregados. A literatura de *marketing* e de vendas cruzadas (RARDING, 2002; RITTER, 1993) ainda apresenta uma lacuna sobre os determinantes de seu desempenho.

NOTA DE AGRADECIMENTO

Os autores agradecem aos comentários do professor Lélis Espartel e dos revisores.

REFERÊNCIAS

- ALTMAN, D. G.; BLAND, J. M. Absence of evidence is not evidence of absence. *British Medical Journal*, v. 311, n. 7003, p. 485-486, 1995.
- AVNET, T.; HIGGINS, E. T. Locomotion, assessment, and regulatory fit: value transfer from 'how' to 'what'. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 39, n. 5, p. 525-530, 2003.
- BALCETIS, E.; DUNNING, D. See what you want to see: motivational influences on visual perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 91, n. 4, p. 612-625, 2006.
- BEHRMAN, D.; PERREAULT, W. D. Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, v. 10, n. 3, p. 355-370, 1982.
- BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.
- BRADY, M. K.; CRONIN, JR., J. Customer orientation: effects of customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 3, p. 241-251, 2001.
- CAMPOS, E. Bradesco investe R\$ 90 milhões em treinamento para inovar. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81175-16364,00-BRADESCO+INVESTE+R+MILHOES+EM+TREINAMENTO+PARA+INOVAR.html>. Acesso em: 08.07.2009.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 2, p. 221-228, 2010.
- CRONIN, J. Jr.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.
- COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Ambev aumenta investimento em treinamento e qualificação profissional. Disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/04/14/ambev-aumenta-investimento-em-treinamento-e-qualificacao-profissional.html>. Acesso em 17.09.2013.
- EL-ANSARY, A. L.; ZABRISKIE, N. B.; BROWNING, J. M. Sales teamwork: a dominant strategy for improving salesforce effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 8, n. 3, p. 65-72, 1993.
- FITZSIMMONS, J. A. Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, v. 15, n. 3, p. 60-67, 1985.
- FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANKE, N.; PILLER, F. Value creation by toolkits for user innovation and design: the case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n. 6, p. 401-415, 2004.
- GARDNER, M. J.; ALTMAN, D. G. Confidence intervals rather than P values: estimation rather than hypothesis testing. *British Medical Journal*, v. 292, n. 6522, p. 746-750, 1986.
- GARG, N.; INMAN, J. J.; MITTAL, V. Incidental and task-related affect: a re-inquiry and extension of the influence of affect on choice. *Journal of Consumer Research*, v. 32, n. 1, p. 154-159, 2005.
- GEORGE, J. M. State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 2, p. 299-307, 1991.
- GOFF, B. G.; BOLES, J. S.; BELLENGER, D. N.; STOJACK, C. The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 2, p. 171-183, 1997.
- GOLEMAN, D. *Working with emotional intelligence*. New Jersey: Bantam Books, 1998.
- GREEN, S. B. How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, v. 26, n. 3, p. 499-510, 1991.
- HELMS, J. E.; HENZE, K. T.; SASS, T. L.; MIFSUD, V. A. Treating Cronbach's alpha reliability coefficients as data in counseling research. *The Counseling Psychologist*, v. 34, n. 5, p. 630-660, 2006.
- HIGGINS, E. T.; KRUGLANSKI, A. W.; PIERRO, A. Regulatory mode: locomotion and assessment as distinct orientations. In: Zanna, M. P. (Ed) *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 2003. p. 293-344.
- HOMBURG, C.; DROLL, M.; TOTZEK, D. Customer prioritization: does it pay off and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, v. 72, n. 5, p. 110-130, 2008.
- HOMBURG, C. H.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 18-38, 2007.

- HOMBURG, C; STOCK, R. M. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 2, p. 144-158, 2004.
- HOMBURG, C; WIESEKE, J; BORNEMANN, T. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge (CNK). *Journal of Marketing*, v. 73, n. 4, p. 64-81, 2009.
- HOMBURG, C; WORKMAN JR, J; JENSEN, O. A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 2, p. 38-60, 2002.
- HUBBARD, R. The widespread misinterpretation of p-values as error probabilities. *Journal of Applied Statistics*, v. 38, n. 11, p. 2617-2626, 2011.
- JARRAR, Y. F; NEELY, A. Cross-selling in the financial sector: customer profitability is key. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 10, n. 3, p. 282-296, 2002.
- JASMAND, C; BLAZEVIC, V; RUYTER, K. Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, v. 76, n. 1, p. 20-37, 2012.
- JONES, E; BROWN, S. P; ZOLTNERS, A. A; WEITZ, B. A. The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 2, p. 105-111, 2005.
- JOSHI, A. W; RANDALL, S. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, v. 54, n. 1, p. 1-9, 2001.
- KALRA, A; SOBERMAN, D. A. The curse of competitiveness: how advice from experienced colleagues and training can hurt marketing profitability. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 3, p. 32-47, 2008.
- KAMAKURA, W. A; RAMASWAMI, S. N; SRIVASTAVA, R. K. Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. *International Journal of Research in Marketing*, v. 8, n. 4, p. 329-349, 1991.
- KAMAKURA, W; WEDEL, M; ROSA, F; MAZZON, J. A. Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 1, p. 45-65, 2003.
- KATZ, D; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KELLEY, S. W. Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 1, p. 27-36, 1992.
- KLEIN, S; SOLLEREDER, P; GIERL, M. Examining the factor structure and psychometric properties of the test of visual-perceptual skills. *Occupational Therapy Journal of Research*, v. 22, n. 1, p. 16-24, 2002.
- KRUGLANSKI, A. W; OREHEK, E; HIGGINS, T. E; PIERRO, A; SHALEV, I. Modes of self-regulation: assessment and locomotion as independent determinants in goal pursuit. In: Hoyle, R. H. (ed.) *Handbook of personality and self-regulation*. Malden: Blackwell-Wiley, 2010. p. 375-402.
- KRUGLANSKI, A. W; THOMPSON, E. P; HIGGINS, T. E; ATASH, N; PIERRO, A; SHAH, J. Y; SPIEGEL, S. To 'do the right thing' or to 'just do it': locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 79, n. 5, p. 793-815, 2000.
- KUMAR, V; VENKATESAN, R; REINARTZ, W. Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 5, p. 50-68, 2008.
- LANE, A; ZIVIANI, J. Assessing children's competence in computer interactions: preliminary reliability and validity of the test of mouse proficiency. *Occupational Therapy Journal of Research: Occupation, Participation and Health*, v. 23, n. 1, p. 18-26, 2003.
- LANG, P. J; BRADLEY, M. M; CUTHBERT, B. N. Motivated attention: affect, activation, and action. In: Lang, P. J; Simons, R. F; Balaban, M. T. (Eds) *Attention and orienting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. p. 95-135.
- LANGERAK F. Effects of market orientation on the behavior of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, v. 18, n. 3, p. 221-234, 2001.
- LEE, A. Y; STERNTHAL, B. The effects of positive mood on memory. *Journal of Consumer Research*, v. 26, n. 2, p. 115-127, 1999.
- LI, S; SUN, B; WILCOX, R. T. Cross-selling sequentially ordered products: an application to consumer banking services. *Journal of Marketing Research*, v. 42, n. 2, p. 233-239, 2005.
- MOORMAN, C; RUST, R. T. The role of marketing. *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 180-197, 1999.
- NELSON, N; ROSENTHAL, R; ROSNOW, R. L. Interpretation of significance levels and effect sizes by psychological researchers. *American Psychologist*, v. 41, n. 11, p. 1299-1301, 1986.
- O'HARA, B; BOLES, J. S; JOHNSTON, M. W. The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 11, Winter, p. 61-67, 1991.
- PALMATIER, R. W; SCHEER, L. K; STEENKAMP, J. B. E. M. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research*, v. 44, n. 2, p. 185-199, 2007.
- PAXSON, M. C. Follow-up mail surveys. *Industrial Marketing Management*, v. 21, n. 3, p. 195-201, 1992.
- PERIATT, J. A; CHAKRABARTY, S; LEMAY, S. A. Using personality traits to select customer-oriented logistics personnel. *Transportation Journal*, v. 46, n. 1, p. 22-37, 2007.
- PERIATT, J. A; LEMAY, S. A; CHAKRABARTY, S. The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 24, n. 1, p. 49-54, 2004.
- PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais*. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999.
- PIERRO, A; KRUGLANSKI, A. W; HIGGINS, E. T. Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, v. 20, n. 5, p. 355-375, 2006.
- PIERRO, A; LEDER, S; MANNETTI, L; HIGGINS, T. E; KRUGLANSKI, A. W; AIELLO, A. Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 44, n. 2, p. 321-329, 2008.
- PILATTI, R; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.
- PRADO, P. H. M; SANTOS, R. C. Intensidade do relacionamento e venda cruzada de produtos: um estudo em bancos de varejo aplicando

modelos de traço latente. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. *The future of competition*. Boston: Harvard Business School, 2004.

RARDING, F. *Cross-selling success: a rainmaker's guide to professional account development*. New Jersey: Adams Media Corporation, 2002.

REICHHELD, F. F; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 105-111, 1990.

RICH, G. A; BOMMER, W. H; MACKENZIE, S. B; PODSAKOFF, P. M; JOHNSON, J. L. Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 19, n. 4, p. 41-52, 1999.

RITTER, D. S. *Relationship banking: cross-selling the bank's products & services to meet your customer's every financial need*. Probus Publishing Co, 1993.

SAXE R; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 3, p. 343-351, 1982.

SHAH, D; KUMAR, V. K. Research before you leap. Does cross-sell always lead to higher profits? *Marketing Research*, v. 20, n. 3, p. 26-32, 2008.

SHAH, D; KUMAR, V; QU, Y; CHEN, S. Unprofitable cross-buying: evidence from consumer and business markets. *Journal of Marketing*, v. 76, n. 3, p. 78-95, 2012.

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SPOHRER, J.; MAGLIO, P. P. The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, v. 17, n. 3, p. 238-246, 2008

SONNENBERG, F. K. The power of cross-selling. *Journal of Business Strategy*, v. 9, n. 1, p. 56-60, 1988.

TABACHNICK, B. G; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 2nd. ed. Cambridge: Harper & Row, 1989.

TANAKA, J. S. Multifaceted conceptions on fit in structural equations modeling. In: Bollen, K.A; Long, J. S. (Eds) *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage, 1993. p. 10-39.

TANNENBAUM, S. I; YUKL, G. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, v. 43, n. 3, p. 399-441, 1992.

VERHOEF, P. C; LEEFLANG, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 2, p. 14-37, 2009.

VYAS, R. S; MATH, N. R. B. A comparative study of cross-selling practices in public and private sector banks in India. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 10, n. 4, p. 123-134, 2006.

WALKER JR, O. C; CHURCHILL, G. A; FORD, N. M. Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, v. 39, n. 1, p. 32-39, 1975.