

Administração Geral

Auto-Eficácia, Competitividade e Esforço como Fundamentos do Resultado em Vendas

AUTOR

GILSON ALFREDO LEME

Centro Universitário 9 de Julho - Faculdades Integradas Tibiriçá

glemeconsult@glemeconsult.com.br

Resumo

Este estudo pretende validar um modelo fundamentado nas características individuais de auto-eficácia, competitividade e esforço como potenciais antecedentes do resultado do vendedor, com base em um estudo originalmente conduzido nos Estados Unidos por Balaji C. Krishnan, Richard G. Netemeyer e James S. Boles. O modelo propõe dois construtos exógenos correlacionados—Auto-eficácia e Competitividade—e dois construtos endógenos—Esforço e Resultado do vendedor. Propõe-se que Auto-eficácia afete diretamente Esforço e indiretamente o Resultado. Deste modo, Auto-eficácia tem efeitos diretos e indiretos sobre o Resultado. Competitividade afeta diretamente apenas o Esforço. Deste modo, seu efeito sobre o Resultado é indireto, através da conexão entre Competitividade e Esforço. Propõe-se que Esforço é o fundamento direto do Resultado. Parece adequado expandir as pesquisas nesta área, considerando que o resultado dos vendedores tem sido um tópico de permanente interesse para acadêmicos e profissionais de Marketing e Vendas. Desta forma, determinar os fatores que resultam em um resultado superior é um aspecto importante do trabalho de qualquer gerente de vendas e um fator crítico para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa (MUCZYK e GABLE, 1987), especialmente se levarmos em consideração a recente expansão do mercado automotivo brasileiro. Implicações e conclusões do estudo são apresentadas.

Abstract

This study intends to validate a model based on the individual characteristics of self-efficacy, competitiveness, and effort as potential antecedents of salesperson performance, based on a study originally conducted in the United States by Balaji C. Krishnan, Richard G. Netemeyer e James S. Boles. The model posits two correlated exogenous constructs--self-efficacy and competitiveness--and two endogenous constructs--effort and sales person performance. Self-efficacy is hypothesized to directly affect effort and directly affect performance. As such, self-efficacy has both direct and indirect effects on performance. Competitiveness has a direct effect on effort only. Thus, its effect on performance is indirect, via the competitiveness effort path. Effort is posited as a direct antecedent of performance. It seems adequate to expand research in this field, considering that salesperson performance has long been a topic of research interest to marketing academicians and practitioners. Determining what leads to superior performance is an important aspect of every sales manager's job and may be critical to the survival and success of the firm (MUCZYK and GABLE, 1987), specially if we consider the recent expansion of the automotive market in Brazil. Implications and conclusions of the study are presented.

Palavras-chave

Vendedores

Características

Resultados

Introdução

O resultado das equipes de vendas tem sido um tópico de permanente interesse para acadêmicos e profissionais de Marketing e Vendas. Determinar os fatores que resultam em um resultado superior é um aspecto importante do trabalho de qualquer gerente de vendas e um fator crítico para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa (MUCZYK e GABLE, 1987).

Em 2007 as vendas de automóveis e comerciais leves no mercado automotivo brasileiro aumentaram 27,8% sobre as vendas do ano anterior, em função da recuperação da renda, da queda dos juros e facilidades de crédito ao consumidor (ANUÁRIO. São Paulo, FENABRAVE: 2007). Em função deste quadro de expansão que se iniciou em 2006, as concessionárias de automóveis têm se deparado com a necessidade de contratar novos vendedores, processo que sempre apresenta uma série de dificuldades devido à inexistência de um conjunto bem definido de fatores individuais que possa fundamentar o processo de seleção dos melhores candidatos. Neste cenário, examinar quais as características pessoais que resultam em um melhor resultado em vendas é especialmente oportuno.

Apesar de décadas de pesquisa, inclusive diversas meta-análises que examinaram preditores do resultado do vendedor (CHURCHILL et al., 1985; MOUNT e BARRICK, 1995; VINCHUR et al., 1998), diversas questões ainda perduram acerca de quais as características individuais que mais afetam o resultado em vendas. Há pouco mais de 30 anos, Walker, Churchill e Ford (1977) postularam um abrangente modelo sobre o resultado em vendas, segundo o qual os fundamentos do resultado foram classificados em cinco categorias: (1) fatores pessoais, organizacionais e ambientais; (2) motivação; (3) aptidão; (4) habilidades; e (5) percepções da função.

Enquanto muitos estudos focaram os fatores pessoais, organizacionais e ambientais e a percepção da função como fundamentos do resultado em vendas (AVILA e FERN, 1986), poucos focaram nas características individuais ligadas à motivação, aptidão e habilidades. Poderiam estas variáveis prever melhor o resultado em funções ligadas a vendas do que aquelas vinculadas a outras ocupações, como postularam Vinchur et al., (1998)?

O objetivo deste trabalho é validar o modelo proposto pelos autores Balaji C. Krishnan, Richard G. Netemeyer e James S. Boles em sua pesquisa original, a fim de confirmar o postulado de que as características ligadas à motivação, aptidão e habilidades são os fundamentos do resultado em vendas. Especificamente, considera-se que o efeito da auto-eficácia, competitividade e esforço de um vendedor afetam o seu resultado.

Este estudo primeiro propõe um modelo e oferece uma base conceitual que especifica as relações entre os construtos do modelo. O modelo é, então, testado com uma amostra de vendedores do ramo automotivo brasileiro. Os resultados são apresentados, junto com implicações para futuras pesquisas.

1. Revisão Bibliográfica

1.1 Resultado do Vendedor

O resultado do vendedor é definido e medido pelo volume de vendas efetuadas, valor das vendas efetuadas em Reais, avaliação do superior hierárquico ou auto-avaliação (i.e., critérios na função). Embora recentes pesquisas tenham distinguido aspectos do resultado em vendas na função e extra função (MACKENZIE, PODSAKOFF e AHEARNE, 1998), este estudo focará nos aspectos do resultado em vendas na função. Para os propósitos desta pesquisa, resultado em vendas é definido como a percepção do vendedor sobre a quantidade das vendas efetuadas, a qualidade dos relacionamentos com os clientes que ele mantém e o conhecimento que possui sobre os produtos que vende, sobre os concorrentes e sobre as necessidades dos clientes.

Existem duas razões críticas para identificar as características individuais que afetam fortemente o resultado. Primeiro, os vendedores muitas vezes são o mais forte elo de contato entre a companhia e seus clientes. Como tal, a percepção do cliente sobre a qualidade dos produtos e serviços da empresa é afetada diretamente pelo contato com os vendedores e pela qualidade do atendimento prestado. Segundo, descobriu-se que o resultado em vendas é um dos fundamentos para a satisfação no trabalho (BROWN e PETERSON, 1994; BROWN, CRON e LEIGH, 1993), comprometimento com a empresa (SAGER e JOHNSTON 1989; SINGH, 1998), e *turnover* nas equipes de vendas (FUTRELL e PARASURAMAN, 1984; MCNEILLY e GOLDSMITH, 1991; SINGH, 1998). Seleção inadequada de representantes de vendas leva a resultado insatisfatório, insatisfação no trabalho e altos índices de *turnover* (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1997).

Os gastos com recrutamento, treinamento, vendas perdidas e tempo do gerente devotado a uma seleção inadequada podem chegar até a US\$ 100.000,00 por vendedor nos Estados Unidos (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1997). Daí, a partir da perspectiva do recrutamento e treinamento torna-se imperativo entender as características individuais que, presumivelmente, resultem em altos níveis de resultado (VINCHUR et al., 1998).

Pesquisas anteriores estudaram consistentemente diversos fatores potencialmente determinantes do resultado em vendas. Estes incluem fatores demográficos e pessoais (p.ex., idade, habilidades cognitivas, verbais, e quantitativas), fatores organizacionais e ambientais, variáveis de percepção da função e vários traços de personalidade. Embora estes fatores tenham explicado alguma variância no resultado em vendas, ainda existe uma parcela substancial de variância não explicada por estes fatores. Diversos artigos meta-analíticos sumarizam os resultados relativos a estes fatores. Churchill et al., (1985) encontraram correlações médias ponderadas para os preditores do resultado em vendas abrangendo desde um mínimo de 0.10 para os fatores demográficos e organizacionais/ambientais, até um máximo de 0.29 para variáveis da função. Hunter e Hunter (1984) encontraram correlações médias corrigidas de 0.61, 0.40, e 0.29 entre habilidades cognitivas e perceptivas, e habilidades psicomotoras, respectivamente, e o resultado do vendedor. Através de todos os tipos de preditores (inclusive traços de personalidade). Schmitt et al. (1984) descobriram uma correlação média não corrigida de 0.17 com o resultado do vendedor.

Diversos pesquisadores meta-analisaram as habilidades preditivas das 5 principais (*Big Five*) dimensões da personalidade (ou subdimensões), em relação ao resultado em vendas (BARRICK e MOUNT 1991; HOUGH 1992; MOUNT e BARRICK, 1995). As correlações dos critérios preditores nestes estudos variaram consideravelmente, desde -0.02 para abertura a novas experiências (BARRICK e MOUNT, 1991) até 0.51 para conscienciosidade ou vontade de obter resultados (MOUNT e BARRICK, 1995). Embora apenas alguns estudos em

vendas tenham sido examinados por Hough (1992), a subdimensão potência (i.e., impacto, influência, energia) apresentou uma correlação média não corrigida de 0.25 com efetividade em vendas, enquanto que dependabilidade mostrou uma correlação não corrigida de apenas 0.06.

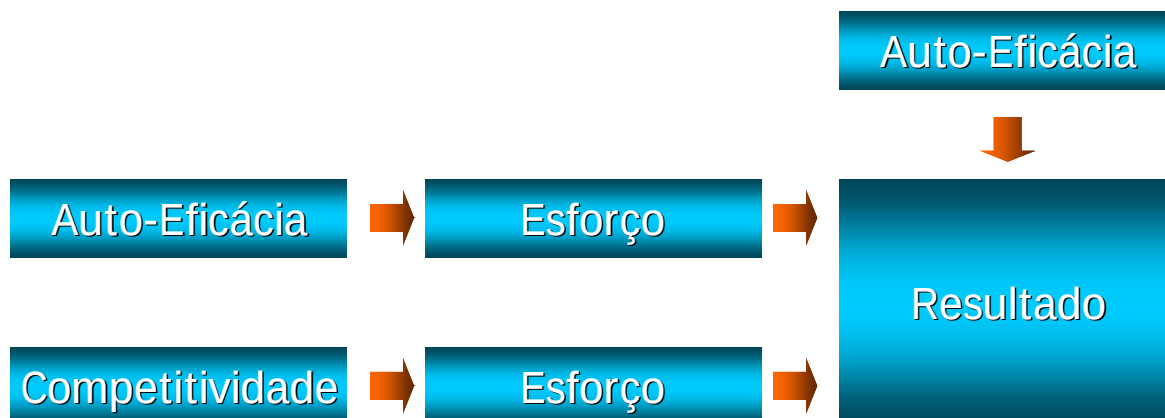
Em uma abrangente meta-análise, Vinchur et al. (1998) examinaram dimensões da personalidade e subdimensões das 5 principais dimensões da personalidade, bem como numerosas habilidades e variáveis demográficas. Entre as dimensões da personalidade e as subdimensões, as correlações com validade corrigida variam largamente. Por exemplo, a dimensão conscienciosidade e as subdimensões potência e obtenção de resultados mostraram correlações corrigidas de 0.21, 0.28, e 0.25 respectivamente com as avaliações das vendas feitas pelo superior hierárquico. Para critérios objetivos de vendas essas mesmas correlações corrigidas foram de 0.31, 0.26, e 0.41. Outras dimensões de personalidade tiveram poucos efeitos (i.e., agradabilidade apresentou correlações corrigidas de -0.03 e 0.06 com critérios e avaliações, respectivamente). Habilidade em vendas e interesse apresentaram consistentemente fortes correlações de validade. Habilidade em vendas apresentou correlações com validade corrigida de 0.45 e 0.37 com as avaliações do superior hierárquico e critérios de vendas, enquanto que o interesse na venda apresentou correlação de 0.50 com ambas as variáveis. Por fim, fatores como habilidade verbal, cognitiva e quantitativa apresentaram resultados mistos, com as correlações variando desde moderadamente negativas (-0.28 entre critérios de vendas e habilidade verbal), até correlações fortemente positivas (0.40 entre habilidade cognitiva e critérios de avaliação).

Como a literatura acima sugere, muitos dos fatores examinados mostram resultados inconsistentes ou mistos como preditores do resultado do vendedor. Entretanto, três conclusões são sustentáveis. Em primeiro lugar, a maior parte das 5 principais dimensões / subdimensões gerais da personalidade são preditoras fracas ou moderadas do resultado em vendas. Em segundo lugar, as dimensões / subdimensões substancialmente relacionadas com o resultado em vendas (i.e., conscienciosidade, obtenção de resultados e potência), refletem aptidões motivacionais ou habilidades possuídas pelos vendedores. Em terceiro lugar, outras características específicas à função de vendas—habilidade em vendas e interesse na venda—são preditivas do resultado do vendedor (VINCHUR et al., 1998).

Baseado nas conclusões acima, são apresentados três construtos consistentes com os dois conjuntos de preditores acima citados como fundamentos do resultado do vendedor. Estas variáveis são auto-eficácia, competitividade e esforço específico no trabalho de venda.

1.2 Modelo Proposto

A figura 1 propõe dois construtos exógenos correlacionados—Auto-eficácia e Competitividade—e dois construtos endógenos—Esforço e Resultado do vendedor. Propõe-se que Auto-eficácia afete diretamente Esforço e indiretamente o Resultado. Deste modo, Auto-eficácia tem efeitos diretos e indiretos sobre o Resultado. Competitividade afeta diretamente apenas o Esforço. Deste modo, seu efeito sobre o Resultado é indireto, através da conexão entre Competitividade e Esforço. Propõe-se que Esforço é o fundamento direto do Resultado. O racional para cada uma destas conexões é agora apresentado.



[FIGURA 1]

1.2.1 Auto-eficácia

Auto-eficácia refere-se ao grau de confiança que um indivíduo tem em sua habilidade de realizar bem uma tarefa específica (BANDURA, 1997). É um sumário abrangente ou julgamento que alguém faz sobre sua própria capacidade de executar bem uma tarefa específica. Dentro do contexto de vendas deste estudo, auto-eficácia é vista como a crença do vendedor de que é capaz de ser bem sucedido na execução de tarefas relacionadas a vendas. Esta visão é consistente com as definições e operacionalizações de auto-eficácia existentes (BROWN, CRON e SLOCUM, 1998; CHOWDHURY, 1993; SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994).

Auto-eficácia está associada com o resultado no trabalho em numerosos segmentos, como vendas de seguro de vida (BARLING E BEATTIE, 1983), produtividade em pesquisas universitárias (TAYLOR et al. 1984), e adaptabilidade a novas tecnologias (HILL, SMITH, e MANN, 1987). De fato, uma meta-análise englobando 114 estudos reportou uma média ponderada corrigida de correlação de 0.38 entre auto-eficácia e resultado no trabalho (STAJKOVIC e LUTHANS, 1998). Quanto maior o grau de auto-eficácia, melhor o resultado (GIST, SCHWOERER e ROSEN, 1989).

Deste modo, postulamos uma conexão direta entre a auto-eficácia e o resultado.

Diversos pesquisadores notaram que a auto-eficácia pode também ter um efeito indireto sobre esforço. Indivíduos que se percebem como eficazes esforçam-se mais do que aqueles com baixos graus de auto-eficácia e isto, por seu turno, resulta em níveis mais altos de resultado (BANDURA, 1997; GIST e MITCHELL, 1992; STAJKOVIC e LUTHANS, 1998). Consistentes com esta visão, VandeWalle et al. (1999) sugerem que o esforço para vender reflete um meio de ativar a habilidade de realizar com sucesso uma tarefa--um aspecto chave da auto-eficácia. Outros também encontraram efeitos indiretos da auto-eficácia sobre o resultado (através do esforço), em um ambiente de vendas. Por exemplo, Chowdhury (1993)

descobriu que indivíduos com altos graus de auto-eficácia respondiam bem a aumentos em suas metas de vendas, vis-a-vis com um grupo com baixos níveis de auto-eficácia. Estudando a diferença entre aqueles orientados para o aprendizado e aqueles orientados para o resultado, Sujan, Weitz e Kumar (1994) notaram que a orientação para o resultado motiva vendedores com altos níveis de auto-eficácia a trabalhar vigorosa e inteligentemente (i.e., empregando esforço). Além disso, dados os consistentes postulados teóricos e as descobertas empíricas de que as expectativas de auto-eficácia determinam quanto esforço relacionado à tarefa será necessário para completá-la com sucesso (BANDURA, 1997; STAJKOVIC e LUTHANS, 1998), propomos uma conexão direta entre auto-eficácia e esforço.

1.2.2 Competitividade

Em um estudo conduzido pelo Gallup Management Consulting Group, no qual meio milhão de vendedores foram entrevistados, concluiu-se que competitividade é um traço-chave da personalidade dos vendedores bem sucedidos (BREWER, 1994). Competitividade foi definida como "o deleite com a competição interpessoal e o desejo de vencer e ser melhor que os outros" (SPENCE e HELMREICH, 1983, p. 41). Pessoas altamente competitivas constantemente monitoram seu resultado em relação ao dos outros para assegurar-se de que estão sobrepujando-os. Elas atribuem grande importância a superar os outros e, em consequência disso, dedicam esforço extra para preparar-se e executar suas tarefas. Para os propósitos de nosso estudo, definimos competitividade como o deleite com a competição com outros vendedores e o desejo de ser melhor do que eles.

Os poucos estudos que consideraram os efeitos da competitividade como um traço de personalidade que afeta o resultado em vendas produziram resultados mistos (BROWN e PETERSON, 1994; BROWN, CRON e SLOCUM, 1998). Por exemplo, apesar de Plotkin (1987) ter reportado uma relação positiva entre competitividade e resultado em vendas, Schwenker e Ingram (1994) descobriram que esta relação se mantém apenas sob determinadas condições. Brown e Peterson (1994) descobriram uma conexão entre competitividade e resultado, cujo efeito, no entanto, era pequeno (coeficiente padronizado de 0.15). Bartkus, Peterson e Bellenger (1989) descobriram que um comportamento do Tipo A, do qual competitividade é um componente, afeta o resultado em vendas através da mediação do esforço empregado. Ademais, Ford, Churchill e Walker observaram que "apesar de muitos estudos terem encontrado uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis de aptidão (tais como competitividade), não foram capazes de explicar uma ampla proporção das variações no resultado em vendas" (1985, p. xiv). Eles sugerem que "um problema potencial é de que os estudos existentes utilizaram medidas objetivas das características pessoais dos vendedores para estimar sua aptidão em vendas.

No entanto, as percepções da própria pessoa sobre sua competência e habilidade podem ter um impacto maior no resultado e que estas percepções podem interagir fortemente com outros determinantes do resultado, particularmente a motivação" (1985, p. xiv).

Outros observam que o efeito da competitividade no resultado ocorre indiretamente, via esforço. Locke (1968) sugere que o efeito da competição sobre o resultado ocorre através da estimulação de níveis mais altos de esforço. Deste modo, vendedores altamente competitivos tenderiam a se esforçar mais do que vendedores menos competitivos. No entanto, em um estudo de vendas que estimou competitividade via esforço, os resultados não foram significativos (BROWN e PETERSON, 1994). Assim, desde que competitividade não

explicou a variância em resultado (BROWN e PETERSON, 1994; FORD, CHURCHILL e WALKER, 1985), e que há pouca probabilidade da ocorrência de um efeito significativo da competitividade sobre o resultado (LOCKE, 1968), espera-se que esforço medie a relação entre competitividade e resultado. Assim, formulamos a hipótese de que competitividade terá um efeito direto sobre o esforço, mas não um efeito direto sobre o resultado.

1.2.3 Esforço

Na conclusão de seu livro sobre resultado em vendas, Ford, Churchill e Walker (1985) observaram que o estudo dos efeitos do esforço seria crucial para a expansão de nosso conhecimento sobre o resultado dos vendedores. Embora possa parecer pouco mais do que bom senso sugerir que, quanto mais um vendedor trabalhar (i.e., esforço), melhor será seu resultado, pouca pesquisa em vendas testou empiricamente esta premissa (BROWN e PETERSON, 1994). Para o propósito do presente estudo, definimos esforço como a quantidade de tempo e energia que um vendedor devota à tarefa de vender em relação a outros vendedores na mesma empresa. Esta definição é consistente com a visão prevalente, segundo a qual o nível de esforço está sob o controle do vendedor, sendo representado pela força, energia e atividades através das quais o trabalho é realizado (BROWN e PETERSON, 1994; CHURCHILL et al., 1985). Distingue-se esforço de resultado, porque esforço está muito mais sob o controle do vendedor do que os resultados produzidos. (INGRAM, LEE e SKINNER, 1989).

Modelos conceituais de vendas e comportamento organizacional destacam o papel-chave do esforço na predição do resultado (BROWN e PETERSON, 1994; NAYLOR, PRITCHARD e ILGEN, 1980; VANDEWALLE et al., 1999). A maior parte destes modelos postula esforço como precedendo diretamente resultado, mediando os efeitos de outros antecedentes, isto é, preditores indiretos. Alguns destes preditores indiretos incluem competitividade e auto-eficácia (BROWN e PETERSON, 1994; STAJKOVIC e LUTHANS, 1998).

Em linha com estas pesquisas, postulamos que esforço afeta diretamente o resultado em vendas e que auto-eficácia e competitividade afetam diretamente esforço. Os poucos estudos que examinaram empiricamente os efeitos do esforço sobre o resultado mostram o seguinte: Brown e Peterson (1994) descobriram que o efeito do esforço sobre o resultado em vendas era bastante forte (i.e., estimativa padrão 0.62). VandeWalle et al. (1999) também descobriram uma conexão entre esforço e resultado, e Mowen et al. (1985) descobriram que o esforço empregado pelo vendedor influenciava significativamente as avaliações feitas pelo gerente de vendas sobre aquele vendedor. De modo similar, Ingram et al. (1989) descobriram que esforço mediava a relação entre dedicação ao trabalho e o resultado em vendas, tanto quanto a motivação extrínseca e o resultado em vendas. Coletivamente, estas descobertas sugerem uma conexão direta entre esforço e resultado. Assim, o modelo representado pela Figura 1 apresenta esforço como antecedendo resultado diretamente.

Deste modo, formulamos as seguintes hipóteses, a serem verificadas:

Hipótese 1 - Auto-eficácia impacta direta e favoravelmente o resultado em vendas.

Hipótese 2 - Auto-eficácia e competitividade impactam indiretamente o resultado em vendas via aumento do esforço.

2. Metodologia

A pesquisa foi realizada com vendedores em concessionárias de automóveis das marcas Honda (1 concessionária), Fiat (1 concessionária), GM (1 concessionária) e Volkswagen (2 concessionárias) em São Paulo, Capital, entre os meses de abril e junho de 2008. Inicialmente, foram enviados por e-mail questionários estruturados em formato eletrônico para 40 vendedores de uma das concessionárias. Verificou-se baixo nível de interesse e de retorno nesta modalidade. Decidiu-se levar pessoalmente os questionários impressos às concessionárias. Um total de 100 destes questionários foram entregues aos gerentes das concessionárias.

2.1 Escalas

2.1.1 Resultado

A fim de avaliar o resultado declarado pelo próprio vendedor, foram utilizadas três escalas de cinco pontos, ancorados desde “Entre os piores da empresa” até “Entre os melhores da empresa”. Embora alguns pesquisadores (BROWN e PETERSON, 1994; VANDEWALLE et al., 1999) tenham utilizado avaliações dos supervisores ou registros de vendas das empresas, o resultado declarado também tem sido utilizado em estudos de avaliação do resultado em vendas (SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994). Em sua meta-análise, Churchill et al. (1985) observaram que não existe consenso na literatura de vendas sobre se o resultado em vendas deve ser medido através de avaliações subjetivas dos gerentes, declarações dos próprios vendedores ou por meio de dados objetivos. Também observaram que não há uma tendência sistemática para utilizar qualquer destes métodos de mensuração. Neste trabalho, ambos os métodos foram utilizados, tendo-se comparado o resultado declarado pelo vendedor em termos de volume de veículos vendidos e renda auferida no mês de março de 2008, com as médias gerais de venda e renda de todos os vendedores da concessionária no mesmo mês.

2.1.2 Esforço

O esforço dos vendedores foi medido através de três escalas de cinco pontos que avaliaram o nível de esforço empregado na tarefa de venda, o número de horas trabalhadas e de clientes atendidos (BROWN e PETERSON, 1994). Foi solicitado aos vendedores que comparassem o esforço que faziam para vender com o de outros vendedores da concessionária através de escalas ancoradas desde “Entre os menores da empresa”, até “Entre os maiores da empresa”.

2.1.3 Auto-eficácia

Auto-eficácia foi medida utilizando-se quatro escalas de sete pontos, ancoradas desde “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”, adaptadas de Sujan, Weitz e Kumar (1994) e de Chowdhury (1993) para um contexto de vendas. Estes itens avaliaram o grau de

confiança que o vendedor tem em um si mesmo para realizar bem seu trabalho em um contexto de vendas, bem como sua habilidade para atender clientes.

2.1.4 Competitividade

Para este estudo, os autores desenvolveram uma escala específica para medir competitividade. O grau de competitividade dos vendedores em seu trabalho foi avaliado através de quatro escalas de sete pontos, ancoradas desde “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”.

Todas as escalas relacionadas foram traduzidas do trabalho original em Inglês para o Português.

3. Resultados do Trabalho

Do total de 70 respondentes que efetivamente completaram a pesquisa, 62,9% são do sexo masculino e 37,1% do sexo feminino; a idade média foi de 36 anos; a renda mensal, composta por comissões sobre a venda de veículos e agregados (seguro, acessórios, financiamento) situou-se na faixa de R\$ 5.000,00 a R\$ 7.500,00; 33 declararam ter nível superior incompleto e 14 nível superior completo.

O grau de confiabilidade das escalas, medido pelo Alfa de Cronbach, foi de 0,91 para Auto-eficácia, 0,79 para Competitividade, 0,86 para Esforço e 0,65 para o Resultado declarado pelos vendedores.

Verificou-se a existência de correlação entre o Resultado declarado, Auto-Eficácia e Esforço, com graus de significância abaixo de 0,05. Também foi verificada a existência de correlação entre a Renda declarada para o mês de março de 2008 e o Resultado declarado, a Renda declarada do vendedor comparada com a Renda média da concessionária, número de veículos vendidos comparados com a média da concessionária e número de veículos vendidos por faixa.

Correlations

		auto_eficacia	competitivida de	esforco	resultado
auto_eficacia	Pearson Correlation	1,000	,134	-,038	,249*
	Sig. (2-tailed)		,268	,753	,037
	N	70,000	70	70	70
competitividade	Pearson Correlation	,134	1,000	,104	-,043
	Sig. (2-tailed)	,268		,390	,727
	N	70	70,000	70	70
esforco	Pearson Correlation	-,038	,104	1,000	,375**
	Sig. (2-tailed)	,753	,390		,001
	N	70	70	70,000	70
resultado	Pearson Correlation	,249*	-,043	,375**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,037	,727	,001	
	N	70	70	70	70,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 1

Sumarizamos os resultados do trabalho, obtidos a partir da análise dos dados:

- Foi verificada correlação entre Auto-eficácia e o Resultado declarado;
- Foi verificada correlação entre Esforço e o Resultado declarado;
- Não foi verificada correlação entre Competitividade e o Resultado declarado;
- O Resultado declarado tem pouca correlação com o Resultado real, obtido a partir das médias de veículos vendidos e renda auferida no mês de março de 2008 informados pelos gerentes de vendas;
- Não foi verificada correlação entre Esforço e Auto-eficácia, nem entre Esforço e Competitividade; Esforço não media nenhuma das duas variáveis na obtenção do Resultado, declarado ou real;
- Competitividade não influencia nem o Resultado declarado, nem o Resultado real.

A partir da análise dos dados, a Hipótese 1 foi parcialmente aceita e a Hipótese 2 foi rejeitada.

4. Discussão

As descobertas desta pesquisa não suportam os resultados obtidos no estudo americano original, construído sobre os trabalhos anteriores que examinavam a relação entre Auto-eficácia (STAJKOVIC e LUTHANS, 1998), Competitividade (BROWN, CRON e SLOCUM, 1998), Esforço (BROWN e PETERSON, 1994; VANDEWALLE et al., 1999), e Resultado em vendas. Nossos dados permitem meramente constatar a existência de uma relação entre Auto-eficácia, Esforço e o Resultado declarado pelo vendedor. No entanto, este Resultado declarado não tem correlação com o Resultado efetivo, real, obtido a partir dos registros administrativos das concessionárias, seja em termos de veículos vendidos, seja em termos de renda.

Os resultados obtidos em relação à Competitividade parecem confirmar estudos anteriores, que não haviam encontrado relação significativa entre Competitividade e Resultado (BROWN e PETERSON, 1994; FORD, CHURCHILL e WALKER, 1985); (LOCKE, 1968). Notou-se também que os desvios-padrão de todas as questões de Competitividade foram significativamente mais altos que os de Auto-eficácia, Esforço ou Resultado. 50% das respostas à questão número 5 “Fico zangado quando o desempenho dos outros é melhor que o meu” situaram-se entre “Discordo Pouco” e “Discordo Totalmente”, o que não aconteceu com nenhuma das outras questões. Essa competitividade assumida e explícita pode ter sido encarada como agressiva, em uma cultura onde “todos são amigos, em todos os lugares”, conforme o conceito do homem cordial brasileiro (SÉRGIO B. DE HOLANDA, 1997).

A constatação de que Auto-eficácia e Esforço se relacionam positivamente com o Resultado declarado, percebido pelo vendedor, parece indicar que atuam como variáveis independentes em relação a este resultado, no sentido de que o vendedor percebe uma conexão entre sua confiança em ser bem sucedido em seu trabalho, o esforço que dedicou à tarefa e o resultado provável, confirmando parcialmente algumas conclusões de estudos anteriores (BROWN e

PETERSON, 1994; NAYLOR, PRITCHARD e ILGEN, 1980; VANDEWALLE et al., 1999; STAJKOVIC e LUTHANS, 1998; GIST, SCHWOERER e ROSEN, 1989).

Estes resultados fundamentam nossa aceitação parcial da Hipótese 1, na medida em que indicam uma relação positiva entre Auto-eficácia e o Resultado percebido.

Os resultados obtidos indicaram que Esforço não intermedia nem Auto-eficácia, nem Competitividade na obtenção de Resultados, reais ou percebidos, contrariando os estudos anteriores (BROWN e PETERSON, 1994; NAYLOR, PRITCHARD e ILGEN, 1980; VANDEWALLE et al., 1999; MOWEN et al., 1999; INGRAM et al., 1989). Uma possível explicação é que os vendedores não conseguem comparar com objetividade seus esforços com os de seus companheiros, baseando-se meramente em impressões subjetivas, já que não existe uma medição estruturada e sistemática do grau de esforço empregado pelos vendedores para a efetivação da venda nas empresas pesquisadas. Sendo assim, rejeitamos a Hipótese 2.

5. Conclusão

5.1 Implicações

Os resultados deste estudo trazem algumas implicações importantes para os gerentes e para as áreas de vendas das organizações brasileiras. Em primeiro lugar, os resultados deste estudo não permitem considerar como válido o modelo proposto pelos autores Balaji C. Krishnan, Richard G. Netemeyer e James S. Boles em sua pesquisa original, nem confirmam o postulado de que as características ligadas à motivação, aptidão e habilidades são os fundamentos do resultado em vendas, devido à constatação de que a influência da auto-eficácia e do esforço limita-se ao resultado percebido e não ao resultado factual.

Em segundo lugar, a partir da constatação de que as premissas subjacentes ao modelo americano não se revelaram válidas quando aplicadas aos profissionais brasileiros, a utilização destas premissas como critério para seleção de profissionais no Brasil pode se revelar um equívoco.

5.2 Limitações e Futuros Estudos

O presente estudo apresentou algumas limitações. Em primeiro lugar, não é possível generalizar as descobertas e conclusões deste trabalho devido ao número limitado de respondentes (n=70) e de empresas participantes (5). Um estudo desta natureza precisaria ser realizado com uma amostra maior de vendedores e em um número maior de empresas de vários segmentos. Em segundo lugar, o conjunto de valores e as características individuais a serem consideradas nos construtos e modelos brasileiros possivelmente serão diferentes daqueles utilizados nos modelos norte-americanos e/ou anglo-saxônicos, conforme apontam os estudos sobre a influência das culturas nacionais sobre as culturas organizacionais realizados por pesquisadores como Hofstede (2004) e Trompenaars (1998).

6. Referências Bibliográficas

- AVILA, RAMON A.; EDWARD F. FERN. The Selling Situation as a Moderator of the Personality-Sales Performance Relationship. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6, 3 (November), 53-63. 1986.
- BANDURA, ALBERT. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997.
- BARLING, JULIAN; RUSSELL BEATTIE. Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 1 (Spring), 41-51. 1983.
- BARRICK, MURRAY R.; MICHAEL K. MOUNT. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1 (Spring), 1-26. 1991.
- BARTKUS, KENNETH R.; PETERSON, MARK F.; BELLENGER, DANNY N. Type A Behavior, Experience, and Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 3 (Summer), 11-18. 1989.
- BREWER, GEOFFREY. Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness. *Sales and Marketing Management*, 146 (5), 82-92. 1994.
- BROWN, STEVEN P.; PETERSON, ROBERT A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 2 (April), 70-80. 1994.
- , CRON, WILLIAM L.; LEIGH, THOMAS W. Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 2 (Spring), 91-101. 1993.
- , --, SLOCUM, JR. JOHN W. Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62, 4 (October), 88-98. 1998.
- BUREAU OF LABOR STATISTICS. Employment by Major Occupational Group, 1986, 1996, and Projected 2006, Washington, DC (stats.bls.gov/emptab6.htm). 1997.
- CHOWDHURY, JHINUK. The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort. *Journal of Marketing Research*, 30, 1 (February), 28-41. 1993.
- CHURCHILL, G. A., JR.; FORD N.M.; WALKER O. C., JR. *Sales-Force Management*. Chicago: Richard D. Irwin. 1997.
- , --, HARTLEY, STEVEN W.; WALKER, O. C., JR. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 2 (May), 103-118. 1985.
- FENABRAVE. *Anuário 2007*. São Paulo, 2008.
- FORD, NEIL. M.; CHURCHILL, G.A., JR.; WALKER O. C., JR. *Sales Force Performance*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company. 1985.
- FUTRELL, CHARLES M.; PARASURAMAN A. The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*, 48, 4 (Fall), 33-40. 1984.

GIST, MARILYN E.; MITCHELL, TERENCE R. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17, 2 (April), 183-211. 1992.

--, SCHWOERER, C.; ROSEN, B. Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 6 (December), 884-891. 1989.

HILL, THOMAS; SMITH, NANCY D.; MANN, WILLARD F. Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies. *Journal of Applied Psychology*, 72, 2 (May), 307-314. 1987.

HOFSTEDE, GEERT; HOFSTEDE, GERT-JAN. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2004.

HOLANDA, S.B. DE. *Raízes do Brasil*. 3^a. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

HOUGH, LEAETTA M. The 'Big-Five' Personality Variable Construct Confusion: Description Versus Prediction. *Human Performance*, 5 (1-2), 139-155. 1992.

HUNTER, JOHN. E.; HUNTER RICHARD F., JR. Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98. 1984.

INGRAM, THOMAS N.; LEE, K.S.; SKINNER, STEVEN J. An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 1 (Fall), 25-33. 1989.

LOCKE, EDWIN A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (May), 157-189. 1968.

MACKENZIE, SCOTT B., PODSAKOFF, PHILIP M.; AHEARNE, M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62, 3 (July), 87-98. 1998.

MCNEILLY, KEVIN; GOLDSMITH, R. The Moderating Effect of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intention to Leave in the Sales Force. *Journal of Business Research*, 22 (3), 219-232. 1991.

MOUNT, MICHAEL K.; BARRICK, MURRAY R. The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153-200. 1995.

MOWEN, JOHN C.; KEITH, JANET E.; BROWN, STEPHEN W. et al. Utilizing Effort and Task Difficulty Information in Evaluating Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 22, 2 (May), 85-91. 1985.

MUCZYK, JAN P.; GABLE, M. Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7, 1 (May), 41-52. 1987.

NAYLOR, JAMES C.; PRITCHARD, R. D.; ILGEN, DANIEL R. *A Theory of Behavior in Organization*, New York: Academic Press. 1980.

PLOTKIN, HARRIS M. What Makes a Successful Salesperson? *Training and Development Journal*, 41, 9 (September), 54-56. 1987.

SAGER, JEFFREY K.; JOHNSTON MARK W. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 2 (Spring), 30-41. 1989.

SCHMITT, NEAL; GOODING, R.Z.; NOE R.A. et al. Meta-Analyses of Validity Studies Published Between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 3 (Autumn), 407-422. 1984.

SCHWEPKER, CHARLES H., JR.; INGRAM, THOMAS N. An Exploratory Study of the Relationship Between the Perceived Competitive Environment and Salesperson Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2, 3 (Summer), 15-28. 1994.

SINGH, JAGDIP. Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, 62, 3 (July), 69-86. 1998.

SPENCE, JANET T.; HELMREICH, ROBERT L. Achievement-Related Motives and Behavior, in *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches*. Janet T. Spence, ed., San Francisco: Freeman, 10-74. 1983.

STAJKOVIC, ALEXANDER D.; LUTHANS, FRED. Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 124, 2 (September), 240-261. 1998.

SUJAN, H.; WEITZ, BARTON A.; KUMAR, NIRMALYA. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58, 3 (July), 39-52. 1994.

TAYLOR, SUSAN M.; LOCKE, EDWIN A.; LEE, CYNTHIA et al. Type A Behavior and Faculty Research Productivity: What Are the Mechanisms? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34, 3 (December), 403-418. 1984.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

VANDEWALLE, DON; BROWN, STEVEN P.; CRON, WILLIAM L. et al. The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*, 84, 2 (May), 249-259. 1999.

VINCHUR, ANDREW J.; SCHIPPMANN, JEFFREY S.; SWITZER III, FRED S. et al. A Meta-Analytic Review of the Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 4 (July), 586-597. 1998.

WALKER, ORVILLE C. JR.; CHURCHILL, G. A. JR.; FORD, N. M. Motivation and

Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14 (2), 156-168. 1977.

BALAJI C. KRISHNAN (Ph.D., Louisiana State University), Assistant Professor of Marketing, Fogelman College of Business and Economics, University of Memphis, krishnan@memphis.edu.

RICHARD G. NETEMEYER (Ph.D., University of South Carolina), Professor of Marketing, McIntire School of Commerce, University of Virginia, rgn3p@forbes2.comm.virginia.edu.

JAMES S. BOLES (Ph.D., Louisiana State University), Associate Professor of Marketing, J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, mktjsb@langate.gsu.edu.