



Explorando os Impactos da Convergência e Divergência da Responsabilidade Sentida no Desempenho do Vendedor

Exploring the impacts of convergence and divergence of felt responsibility on seller performance

Explorando los impactos de la convergencia y divergencia de la responsabilidad sentida en el rendimiento del vendedor

 10.5020/2318-0722.2024.30.e14019

William Alexandre dos Santos  

Doutorando em Administração na linha de Marketing e Cadeias Produtivas, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (Em andamento), Mestre em Administração na linha de Marketing e Cadeias Produtivas, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (2022), Especialista em Desenvolvimento de Sistemas para WEB pela Faculdade de Tecnologia América do Sul (2011). Graduado em Bacharelado em Administração pelo UniCesumar (2014), em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo UniCesumar (2012) e em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá (2008).

Juliano Domingues  

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM). Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM).

Resumo

O papel do vendedor engloba compromissos e comportamentos que nem sempre podem ser operacionalizados sem conflitos. Tanto organização quanto cliente são públicos que criam expectativas relacionadas à responsabilidade sentida pelo vendedor. Ao mesmo tempo que recebe pressão para atender necessidades da organização (demonstrando uma responsabilidade para com a organização – RSO), o vendedor é cobrado para satisfazer às demandas do cliente (apresentando responsabilidade para com o cliente – RSC). Procurando compreender como o comportamento do vendedor, em uma situação de conflito, em que precisa decidir entre atender demandas da organização ou dos clientes, convergem ou divergem da sua responsabilidade sentida para com os resultados-chaves de marketing, como comprometimento com a estratégia da organização, comportamento de venda baseada em valor e desempenho em vendas. Para alcançar esse objetivo, uma coleta de dados foi realizada com 117 vendedores de empresas do mercado B2B. Por meio de análise de regressão polinomial com superfície de resposta, essa pesquisa identificou que o comportamento de venda baseada em valor é melhor quando há uma convergência entre RSO e RSC, mas o comprometimento com a estratégia só aumenta em situações de divergência, em que RSO é maior do que RSC. Por fim, os resultados mostram que tanto comprometimento com a estratégia quanto a venda baseada em valor aumentam desempenho em vendas. Os resultados dessa pesquisa permitem avançar na teoria de papéis aplicada ao contexto de vendas, ao evidenciar consequências positivas e negativas do conflito entre a responsabilidade sentida do vendedor para com seu papel frente à organização e clientes.

Palavras-chave: papel do vendedor, responsabilidade sentida, comprometimento com estratégia, comportamento de venda baseado em valor

Abstract

The role of the seller encompasses commitments and behaviors that cannot always be operationalized without conflicts. Both the organization and customer are audiences that create expectations related to the responsibility felt by the seller. At the same time that the salesperson is under pressure to meet the organization's needs (demonstrating responsibility towards the organization – OSR), the salesperson is required to satisfy the customer's demands (demonstrating responsibility towards the customer – CSR). Seeking to understand how the salesperson behaves in a conflict situation, in which he needs to decide between meeting the demands of the organization or customers, converging or diverging from your felt responsibility for key marketing results, such as commitment to the organization's strategy, value-based selling behavior, and sales performance. Data collection was carried out with 117 salespeople from companies in the B2B market to achieve this objective. This research identified, using polynomial regression analysis with a response surface, that value-based selling behavior is better when there is a convergence between OSR

and CSR. However, commitment to the strategy only increases in situations of divergence, in which OSR is greater than CSR. Finally, the results show that commitment to the strategy and value-based selling increase sales performance. The results of this research allow us to advance role theory applied to the sales context by highlighting the positive and negative consequences of the conflict between the seller's felt responsibility for his role towards the organization and customers.

Keywords: role of the salesperson, felt responsibility, commitment to strategy, value-based selling behavior

Resumen

El papel del vendedor implica en compromisos y comportamientos que no siempre pueden ser operacionalizados sin conflictos. Tanto organización como cliente son públicos que crean expectativas relacionadas sin conflictos. A la vez que recibe presión para atender necesidades de la organización (demostrando una responsabilidad para con la organización – RSO), el vendedor es cobrado para satisfacer a las demandas del cliente – RSC). Buscando comprender cómo el comportamiento del vendedor, en una situación de conflicto, en la cual necesita decidir atender a las demandas de la organización o de los clientes, convergen o divergen de su responsabilidad sentida para con los resultados claves de marketing, como comprometimiento con la estratégica de la organización, comportamiento de venta basada en valor y rendimiento de ventas. Para lograr este objetivo, una recogida de datos fue realizada con 117 vendedores de empresas en el mercado B2B. Por medio de análisis de regresión polinomial con superficie de respuesta, esta investigación identificó que el comportamiento de venta basado en valor es mejor cuando hay una convergencia entre RSO y RSC, pero el comprometimiento con la estrategia aumenta solamente en situaciones de divergencia, en que RSO es mayor que RSC. Por fin, los resultados mostraron que tanto el comprometimiento con la estrategia cuanto la venta basada en valor, ambos aumentan el rendimiento de ventas. Los resultados de esta investigación permiten avanzar en la teoría de papeles aplicada al contexto entre la responsabilidad sentida del vendedor para con su función ante la organización y clientes.

Palabras clave: Papel del vendedor, responsabilidad sentida, comprometimiento con estrategia, comportamiento de venta basado en valor

A literatura de gestão das forças de vendas destaca a importância da responsabilidade do vendedor com o seu papel para implementar estratégias de vendas da empresa e fornecer bens de valor para clientes (Ahearne et al., 2021; Bradford & Weitz, 2009; Laurence et al., 2019, 2021; Solomon et al., 1985, 2009). O papel do vendedor é essencialmente conflitante (Bradford & Weitz, 2009; Laurence et al., 2021), uma vez que o trabalho dos vendedores envolve dois papéis: serviço e persuasão (Morden, 1989). Por um lado, o papel de vendas visa estimular, não apenas satisfazer, a demanda por produtos, utilizando técnicas persuasivas para alcançar resultados de curto prazo (Weitz & Bradford, 1999). Em contrapartida, o marketing de relacionamento transformou o papel do vendedor em um consultor do cliente, focando em cultivar relacionamentos duradouros e responsabilidade em realizar vendas de valor (Moncrief et al., 2006; Palmatier et al., 2006). Portanto, o papel de vendas cria um conflito na responsabilidade sentida do vendedor, um conflito na responsabilidade do vendedor, que busca cumprir objetivos organizacionais e oferecer valor ao cliente. A responsabilidade sentida refere-se à expectativa de avaliação por um público relevante, influenciando recompensas ou sanções (Hall & Ferris, 2011).

Embora a literatura de vendas tenha dado atenção para os efeitos inerentes aos conflitos no papel do vendedor, evidenciando a responsabilidade sentida para com a organização (orientações das ações do vendedor em prol dos objetivos organizacionais, doravante denominada de RSO) e responsabilidade sentida para clientes (orientações das ações do vendedor em prol das demandas dos clientes, doravante denominada de RSC) como sentimentos conflitantes, algumas lacunas ainda são observadas na literatura. Primeiro, a literatura de vendas que investiga o conteúdo dos conflitos do papel do vendedor, embora aborde a responsabilidade do papel como um fator subjacente, não operacionaliza a responsabilidade sentida do vendedor para qualquer fonte de responsabilidade (empresa ou cliente). Segundo, apesar do destaque na literatura, pesquisas sobre a responsabilidade sentida e suas influências geraram resultados mistos, sem definir sua natureza (positiva ou negativa) e em pouca quantidade, considerando ainda que esse tema está em estágio inicial como domínio de pesquisa acadêmica (Hall et al., 2017). Terceiro, embora estudos gerenciais evidenciem efeitos das diversas fontes de responsabilidade sentida (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021; McAmis et al., 2015), nenhum investigou os efeitos da convergência ou divergência entre responsabilidade para múltiplas fontes (neste estudo, RSO e RSC).

Assim, procura-se resposta para o seguinte problema de pesquisa: "Como as decisões do vendedor, diante de conflitos entre atender às demandas da organização ou clientes, impactam a responsabilidade sentida em relação a resultados-chave de marketing, como comprometimento estratégico, venda baseada em valor e desempenho em vendas?". A relevância da resposta se dá por examinar a responsabilidade sentida como um fator intrínseco a todos os conteúdos de papel do vendedor (e.g., vendas de serviço versus vendas de produtos; foco em novos clientes versus foco em manter clientes atuais; advocacia para o cliente versus advocacia para a empresa). Ademais, um olhar

para as múltiplas fontes de responsabilidade sentida no papel de vendas fornece uma contribuição para a literatura gerencial ao examinar efeitos do conflito de responsabilidade sentida (i.e., convergência versus divergência).

Portanto, o objetivo geral desse estudo consiste em analisar a influência que o conflito da responsabilidade sentida pelo vendedor exerce nos resultados-chaves de marketing e, como objetivos específicos: 1) caracterizar a responsabilidade sentida para com a organização e para com o cliente; e 2) compreender como a responsabilidade sentida para com a organização e para com o cliente podem influenciar no comprometimento do vendedor com a estratégia da empresa e no comportamento de venda baseada em valor; e como essas variáveis influenciam no desempenho em vendas.

Como resultado, procura-se contribuir teoricamente: promovendo insights acerca do relacionamento vendedor - organização - cliente; colaborar para o esclarecimento do aspecto (positivo ou negativo) da responsabilidade; apresentar um modelo teórico que possa servir de orientação, no caso da identificação de conflitos no papel dos vendedores e suas responsabilidades; e, como contribuições práticas: analisar e apresentar uma correlação entre as variáveis de responsabilidades (ações dos vendedores em relação às vendas orientadas para organização versus para o cliente), a estratégia organizacional e a venda baseada em valor.

Dessa maneira, para promover base teórica para os procedimentos e análises dos resultados empíricos, para o referencial teórico a seguir o papel e a responsabilidade sentida serão estruturados e articulados de maneira a explicarem: a responsabilidade sentida; duas fontes específicas da responsabilidade sentida (àquela para com a organização e àquela para com o cliente); o comprometimento com a estratégia; a venda baseada em valor; e o desempenho em vendas.

Referencial Teórico

Teoria do Papel

Nos últimos 50 anos, a literatura gerencial tem desenvolvido pesquisas para compreender os papéis desempenhados pelas pessoas na sociedade (Guimarães et al., 2017; Hall & Ferris, 2011; Inyang et al., 2018; Rizzo et al., 1970; Solomon et al., 1985; Çelik, 2013), bem como a responsabilidade sentida e os conflitos derivados desses papéis (Casenave & Klarmann 2020; Doney & Armstrong, 1995; Hall, 2005; Hall et al., 2007; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017; Guimarães et al., 2017; Jolson, 1999; Phillips et al., 2016; Rizzo et al., 1970; Çelik, 2013). Os conflitos de papéis acentuam-se no âmbito empresarial, em que papéis se misturam com cargos e funções e, por consequência, surgem ou são atribuídos vários níveis de responsabilidade (Casenave & Klarmann, 2020; Guimarães et al., 2017; Hall et al., 2007; Hall & Ferris, 2011; Rizzo et al., 1970; Çelik, 2013), que passam a nortear o comportamento e as ações das pessoas, como exemplo, o comportamento de vendedores e clientes nas negociações comerciais.

Solomon et al. (1985) abordam teoricamente e apresentam o papel como parte da natureza das pessoas que, como atores sociais, aprendem comportamentos inerentes às posições ocupadas. Os autores explicam que existe influência e importância dos envolvidos nas relações de compra e venda e que esses agentes também se orientam por um papel, roteiro ou *script*. Seus comportamentos são derivados da interpretação de papéis e responsabilidades assumidas com um nível previsto de padronização (Hall & Ferris, 2011; Guimarães et al., 2017; Solomon et al., 1985). Ainda assim, por mais previsível o papel e as responsabilidades assumidas, nem sempre esse *script* é interpretado de maneira padrão por todos em mesmas condições de negociação (Hall & Ferris, 2011), o que pode levar ao comportamento inesperado ou ao conflito de papel, podendo ocasionar um revés na transação.

Responsabilidade Sentida

Responsabilidade sentida refere-se para as percepções de uma pessoa em relação às suas obrigações ou prestação de contas para com outra ou, ainda, para com a organização e/ou a sociedade a qual pertence (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017). Essa expectativa ou potencial avaliação pode provocar uma dualidade no papel do vendedor (Laurence et al., 2021), que pode, por exemplo, procurar advogar para empresa em detrimento da defesa do cliente e vice-versa (Laurence et al., 2019) ou ainda apresentar um comportamento de desvio das diretrizes (mesmo que dentro de limites de atuação, confiança e autonomia) para focar no cliente (pró-cliente) ou modificar suas diretrizes para defender a organização (pró-organização) (McAmis et al., 2015). Como explicam Bradford & Weitz (2009, p. 25), é “parte inerente das relações comprador-vendedor”, que, por conta dos diferentes objetivos e necessidades das organizações (e.g., obter maiores lucros versus conceder descontos e fidelizar clientes), acabam por produzir conflitos e tensões.

Assim, como apontam estudos anteriores (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021; McAmis et al., 2015), a responsabilidade pode ser considerada construtiva quando melhora habilidades e comprometimento com papéis e funções propostas no âmbito organizacional; bem como deletéria, quando, por exemplo, anula a eficiência das negociações, principalmente quando exerce pressão e tensão sobre elas. Logo, a responsabilidade, quando tratada como um construto, se apresenta ainda complexa e difusa, embora de relevante importância na vida social.

Independente se construtiva ou deletéria, ser responsável exige doação ou adaptação a uma causa que não é originalmente própria do sujeito, mas sim do outro, ainda que indiretamente possa refletir em ganho ou perda para esse sujeito (Hall et al., 2017), implicando ainda no cumprimento de um roteiro ou *script* que contempla um “conjunto de direitos, deveres, expectativas, normas e comportamentos” (Guimarães et al., 2017, p. 931). Portanto, sentir a responsabilidade indica regular suas ações em prol da satisfação do outro, como um dever moral, ou ainda em prol da eficiência da organização a qual esse sujeito faz parte, obtendo como respaldo (mesmo que não sendo possível generalizar) a recompensa ou sanção do público comprometido nesse processo (e.g., seja por meio da concretização ou não de uma venda, uma crítica, um elogio, uma promoção ou, até mesmo, uma demissão) e a formação de regras e padrões de conduta (Solomon et al., 1985; Guimarães et al., 2017), que servirão de base para novas/outras avaliações, podendo conduzir ou legitimar outros a se comportarem e decidirem de acordo com essas regras e padrões desenvolvidos, apontando, dessa forma, para a influência social que a responsabilização exerce (Guimarães et al., 2017; Hall et al., 2017).

Fontes de Responsabilidade Sentida do Vendedor: Convergência e Divergência

Diante do papel que representa, o vendedor sente-se responsável por atender diferentes demandas. Seja por conta do papel que possui, de atualizações que seu papel venha a ter, de novos papéis assumidos ou ainda da audiência que busca satisfazer. Conforme destacam McAmis et al. (2015), Laurence et al. (2019), Leach et al. (2021), Laurence et al. (2021), dois públicos principais que o vendedor procura satisfação que tornam fontes das responsabilidades por ele sentida são organização e cliente. Com base na literatura de responsabilidade sentida (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021; McAmis et al., 2015), nessa pesquisa, a responsabilidade para com a organização (RSO) é definida como o sentimento, dever ou obrigação que o vendedor sente em satisfazer os objetivos organizacionais, como, por exemplo, advogar pela organização, maximizar lucros, prospectar clientes, operacionalizar as estratégias estabelecidas, etc. Por sua vez, a responsabilidade para com o cliente (RSC) é definida como a defesa e representação do cliente como um intermediário diante dos processos internos da organização, concedendo descontos e melhores serviços, melhoria do atendimento na negociação e satisfação das necessidades básicas e personalizadas (Laurence et al., 2019, 2020; Leach et al., 2021).

Convergência e Divergência da responsabilidade sentida. Quando existe uma convergência entre as responsabilidades sentida pelo vendedor (alta RSO e alta RSC), nesse caso observadas em relação aos interesses da organização e aos interesses do cliente, o comportamento do vendedor e seus resultados reúnem-se no atendimento (versus no não atendimento) de ambas audiências de maneira equilibrada. Na situação de convergência, as dimensões de RSO e RSC estão alinhadas e o conflito de papel é minimizado, uma vez que há uma percepção do vendedor de que a responsabilidade sentida para a empresa e para os clientes é equilibrada. A literatura que trata de ambidestria de vendas suporta a condição de convergência. Por exemplo, Gabler et al. (2017) reportam evidências de que vendedores podem ao mesmo tempo ter uma orientação para serviços e uma orientação para vendas. Em condições de divergência entre RSO e RSC (Alto RSO e Baixo RSC, ou vice-versa), um desequilíbrio na responsabilidade sentida é identificado. Dessa maneira, o comportamento do vendedor provavelmente favorecerá uma das fontes de responsabilidade e os resultados acompanham a escolha realizada, prejudicando o comportamento e os resultados daquela responsabilidade reprimida.

Responsabilidade Sentida e Resultados Chave de Marketing

Diante das fontes de responsabilidade sentida do vendedor (organização e cliente), dois resultados-chaves de marketing podem ser apresentados: o comprometimento do vendedor com estratégias da empresa e comportamento do vendedor com a venda baseada em valor. *Comprometimento do vendedor com a estratégia* é definido como a determinação do vendedor para realizar a implementação de suas responsabilidades individuais designadas pela organização (McAmis et al., 2015; Hayati et al., 2018; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021). Por exemplo, um vendedor com RSO pode se comprometer para cumprir a estratégia de preços da empresa (Laurence et al., 2021) ou se comprometer para convencer e persuadir o cliente de que a oferta padronizada da empresa satisfaz as necessidades do cliente (Haas et al., 2012).

Por sua vez, o *comportamento de venda baseada em valor* é definido como a parceria entre o vendedor e o cliente na criação de uma proposta de mercado, que se converta em benefícios monetários e que seja fundamentada numa compreensão profunda do modelo de negócios do cliente (Terho et al., 2015). Vendedores com RSC pode advogar preços condizentes com a realidade do cliente (Laurence et al., 2021), modificar diretrizes estratégicas da empresa para ofertas personalizadas que atendam especificidades e demandas do cliente (Haas et al., 2012; McAmis et al., 2015).

Perante os resultados-chaves de marketing descritos, é esperada que alguma medida de desempenho em vendas possa ser alcançada, justificando os esforços dedicados e apresentando contribuições gerenciais práticas para o negócio. Dessa forma, o *desempenho em vendas* é definido como a contribuição do vendedor para os objetivos da organização podendo abranger produtividade, como faturamento, cumprimento de metas e eficiência; bem como comportamentos, como o esforço e comportamento extra-papel. (Ahearne & Lam, 2022). Nessa pesquisa, nós focamos no desempenho relacionado ao cumprimento de metas e eficiência.

Hipóteses

Embora a literatura de vendas destaque que a função do vendedor possui um forte conflito de papéis (Bradford & Weitz, 2009; Gabler et al., 2017; Haas et al., 2012; Inyang et al., 2018; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021; McAmis et al., 2015; Morden, 1989; Mullins & Syam, 2014; Rizzo et al., 1970; Verbeke et al., 2011; Çelik, 2013), por receber pressão para atender objetivos da organização (i.e., uma forte RSO) e objetivos dos clientes e, portanto, também possui uma forte RSC, em uma situação de convergência, o vendedor percebe um sentimento de responsabilidade equivalente para a empresa (alta RSO) e o cliente (alta RSC). Nesse cenário de convergência, o grau de responsabilidade para ambas as fontes cresce de forma equilibrada e simultânea, assim as expectativas de responsabilidade para executar o seu papel não concorrem uma com a outra. De acordo com a teoria dos papéis (Solomon et al., 1985), quando RSC e RSO são convergentes, o vendedor sente que cumprir e se comprometer com a estratégia da empresa (doravante denominada como CE) é uma ação congruente com o *script* do seu papel para ser realizado no momento de negociação com o cliente. Portanto, diante de uma situação de congruência entre RSO e RSC (isto é, quando ambas são altas), o vendedor sente que o cumprimento da estratégia da empresa também terá o potencial para satisfazer as necessidades dos clientes.

Embora a literatura não tenha mostrado evidência para essa argumentação, Mullins & Syam (2014) mostram que quando há uma convergência entre os níveis de orientação para o cliente do vendedor e do gerente, o vendedor sente que há uma sinalização da estratégia da empresa (por meio do gerente) que o cliente é a prioridade, diminuindo o conflito no seu papel e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho. Assim, propomos a seguinte hipótese:

H₁: À medida que a convergência entre RSO e RSC aumenta de baixo para alto, o CE aumenta.

O comportamento de venda baseada em valor (doravante denominado VBS) diz respeito a intensidade em que o vendedor se esforça para proporcionar uma oferta que se traduza em benefícios para os clientes (Gabler et al., 2017). Semelhante à argumentação da hipótese H1, propomos que na situação de convergência (Alta RSO e alta RSC), o vendedor também sente que realizar uma venda de valor para o cliente é uma ação congruente com o *script* do seu papel nas interações. Portanto, com base na teoria de papéis, dado que em situações de convergência entre RSO e RSC, o VBS como *scripts* congruentes esperados para o seu papel, e sustentado por evidências na literatura de vendas a respeito da congruência de conteúdo de papéis conflitantes (Gabler et al., 2017; Mullins & Syam, 2014), nós sugerimos que:

H₂: À medida que a convergência entre RSO e RSC aumenta de baixo para alto, o VBS aumenta.

A situação de divergência entre RSO e RSC pode levar a uma condição de conflito, fazendo com que o vendedor não consiga desempenhar bem todas suas funções de forma satisfatória, uma vez que sua atenção é dedicada para uma fonte de responsabilidade perante as outras. Por um lado, o vendedor pode sentir alta RSO e baixa RSC. Nessa condição, as prioridades da organização são consideradas essenciais em detrimento das prioridades dos clientes, uma vez que o vendedor percebe que suas decisões ou ações estarão sujeitas à avaliação da empresa, podendo receber recompensas por atender as demandas da empresa ou sanções por não as atender (Hall et al., 2017). Por outro lado, o vendedor pode sentir baixa RSO e alta RSC. Nessa condição, as prioridades dos clientes são consideradas em detrimento das prioridades da organização, uma vez que o vendedor acredita que o *script* do seu papel deve ser prestar serviços para o cliente, e tentar persuadi-lo com algo que não forneça valor ao cliente estará em conflito com o *script* do seu papel (Solomon et al., 1985).

Com base nessa discussão da teoria de papéis, argumentamos que, por um lado, em condições de divergência onde há elevada RSO e baixa RSC, o vendedor aumentará seu CE e provavelmente estará motivado com a estratégia da organização, mesmo que o produto ou serviço não seja o melhor para o cliente (McAmis et al., 2015). Por outro lado, quando RSO for baixa e RSC for alta, o vendedor diminuirá seu CE e provavelmente não terá comprometimento com estratégias, pois busca ofertar o melhor produto ou serviço para o cliente, independente dos objetivos da organização (McAmis et al., 2015). Embora as evidências para essa argumentação sejam escassas na literatura, Gabler et al. (2017) mostram que vendedores com maior orientação para as vendas (alta RSO) e baixa orientação para os serviços (baixa RSC) apresentam menor comprometimento para a qualidade do serviço, mas obtêm uma maior performance em vendas. Formalmente:

H₃: Em situações de divergência, CE será maior (versus menor) quando RSO for alta (versus baixa) e RSC for baixa (versus alta).

A divergência entre RSO e RSC também pode afetar o VBS. Nesse caso, quando RSC for alta e RSO for baixa, o vendedor atribui uma importância maior para cumprir o *script* do seu papel perante o cliente. Mas, contrariamente, se RSC for baixa e RSO for alta, o vendedor atribui maior importância para cumprir o *script* do seu papel perante a empresa. Portanto, como VBS diz respeito à elaboração de ofertas com mais benefícios para os clientes, mesmo que

as margens de lucro da empresa sejam reduzidas (Terho et al., 2012), nós argumentamos que o VBS será maior à medida que RSC aumenta e RSO decresce, e vice-versa. Assim, formalizamos a seguinte hipótese:

H₄: Em situações de divergência, VBS será maior (versus menor) quando RSC for alta (versus baixa) e RSO for baixa (versus alta).

CE provavelmente impacta positivamente o desempenho em vendas porque o vendedor estará mais determinado para que a estratégia da empresa seja alcançada (Inyang et al., 2018). Diante dessa determinação com a estratégia, o vendedor aplicará mais esforço e atenção para as metas da empresa (Hayati et al., 2018). Como resultado, o vendedor provavelmente aumentará o seu desempenho. A literatura de vendas tem oferecido evidências robustas para efeitos positivos do CE no desempenho em vendas (Inyang et al., 2018; Hayati et al., 2018). Assim, nós esperamos que vendedores comprometidos com a estratégia invistam mais esforço e atenção para cumprir responsabilidades com estratégias da empresa, o que resultará em mais chances de melhorar seu desempenho em vendas. Formalmente, nós propomos que:

H_{5a}: O CE aumenta o desempenho em vendas.

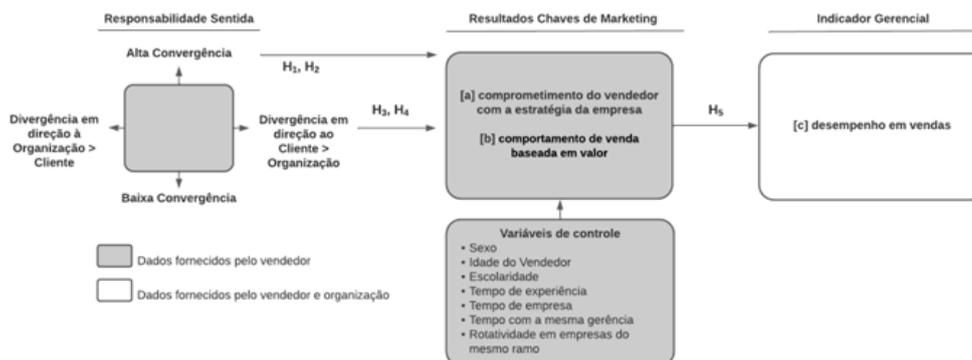
VBS se traduz na necessidade dos vendedores B2B em trabalhar conjuntamente com seus clientes para entender como a oferta da empresa gera potencial contribuição para os negócios dos clientes (Terho et al., 2012). Esse trabalho conjunto implica que o vendedor desenvolverá ofertas personalizadas e se comunicará constantemente com os clientes, a fim de contribuir para que esses clientes atinjam suas metas (Terho et al., 2015). Portanto, considerando que vendedores que praticam VBS concentram-se na elaboração e promoção de ofertas de mercado que tenham grande potencial para agregar valor para o resultado final dos clientes, nós sugerimos uma relação positiva entre VBS e o desempenho em vendas. Formalmente:

H_{5b}: O VBS aumenta o desempenho em vendas.

A Figura 1 ilustra o modelo teórico da pesquisa, em que se busca testar os efeitos diretos da convergência e divergência entre RSO e RSC (tratadas no framework como variáveis de predição) em duas variáveis dependentes ou de resultados: (a) comprometimento do vendedor com a estratégia (CE) e (b) comportamento de venda baseada em valor (VBS). Também foram testados os efeitos diretos de (a) e (b) no desempenho em vendas (c), com o objetivo de apontar relação entre os resultados chaves de marketing e indicadores gerenciais de desempenho.

Figura 1.

Modelo teórico proposto



Fonte: Desenvolvida pelo Autor (2022)

Procedimentos Metodológicos

Amostra

A amostra escolhida para o teste das hipóteses compreende vendedores de cinco empresas atuantes no mercado B2B que comercializam produtos e/ou serviços (conforme Tabela 1), o que representa um estudo de recorte transversal, examinando fenômeno que se caracteriza em espaço e tempo relativamente curtos e delimitados. A Tabela 3 apresenta o mercado em cada empresa pesquisada atua, a quantidade de funcionários, tipo de venda que realizam e a quantidade (N) de vendedores que responderam aos questionários.

Tabela 3

Mercados pesquisados por ordem alfabética

Mercado	Tipo de Venda	N	Freq. (%)
Alimentos da Agroindústria (7.000 funcionários)	Produto	36	30,77%
Equipamentos para tratamento de Água (60 funcionários)	Produto	9	7,69%
Produtos/Equipamento para Comunicação Visual (16 funcionários)	Produto	3	2,56%
Software <i>Low-code</i> para Gestão Educacional (248 funcionários)	Produto/Serviço	51	43,59%
Tecnologia de Precisão Agrícola (90 funcionários)	Produto/Serviço	18	15,39%
Total		117	100%

Portanto, o tamanho final da amostra corresponde a 117 respondentes e procurou garantir variabilidade suficiente para estimativa do modelo, conforme Hair et al. (2009) e Marôco (2010), atingindo uma proporção de 5 respondentes para cada variável independente. Acredita-se que a variabilidade na amostra, envolvendo empresas de produtos e serviços no mercado B2B, oferece heterogeneidade que permita generalizar os dados para um grande conjunto de contextos diferentes, que envolvam estratégias organizacionais diferentes, além de orientação para vendas baseadas em valor, que encerram por serem fundamentais para um mercado que compra racionalmente (diante das estratégias traçadas, compara-se minimamente valores e fornecedores) e repetitivamente, (os relacionamentos de longo prazo com os fornecedores e suas garantias técnicas) (Solomon et. al, 2009), justificando, assim, a escolha por pesquisar empresas desse mercado.

Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio do Google Forms e um link compartilhado. Utilizando técnica de amostragem não probabilística e por conveniência, em um primeiro momento, o pesquisador entrou em contato com os gerentes das organizações para explicar os objetivos da pesquisa e coletar informações a respeito de mudanças estratégicas que foram adotadas na organização nos últimos anos. Em seguida, com a autorização dos gerentes, foram enviados e-mails em várias ondas (até cinco ondas com intervalo de 15 dias) para os vendedores, com o intuito de alcançar a amostra estabelecida para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2022. Por mais que o os gerentes não tenham participado como parte da amostra, sua ajuda foi essencial para construção da métrica de comprometimento [do vendedor] com a estratégia, detalhada nas definições constitutivas e operacionais a seguir.

Mensuração das Variáveis

Responsabilidade sentida. A escala utilizada para medir RSO é desenvolvida por Hochwarter et al. (2007) e inclui *rso1*: “Sou muito responsável por minhas ações no trabalho”; *rso2*: “Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas no trabalho”; *rso3*: “A alta administração me responsabiliza por todas as minhas decisões”; *rso4*: “Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso da alta administração”; *rso5*: “O sucesso da empresa em que eu trabalho depende das funções que eu desempenho”; *rso6*: “colegas de trabalho, subordinados e chefes examinam de perto meus esforços no trabalho de vendas”.

Para medir RSC, adaptou-se a escala de Hochwarter et al. (2007) e inclui *rsc1*: “Sou muito responsável por minhas ações com meus clientes”; *rsc2*: “Muitas vezes tenho que explicar por que faço certas coisas para meus clientes”; *rsc3*: “Os meus clientes me responsabilizam por todas as minhas decisões”; *rsc4*: “Se as coisas no trabalho não forem da maneira que elas deveriam, eu vou ouvir sobre isso dos meus clientes”; *rsc5*: “O sucesso dos meus clientes depende dos produtos e serviços que eu comercializo”; *rsc6*: “os clientes examinam de perto meu esforços no trabalho de vendas”.

Comprometimento com a estratégia (CE). As escalas disponíveis na literatura para medir o comprometimento do vendedor com a estratégia (e.g., Noble & Mokwa, 1999; Hayati et al., 2018) possuem viés metodológicos pois não prevêm a questão da deseabilidade social. Isto é, quando o pesquisador questiona os vendedores o quanto eles estão comprometidos com a organização que trabalham, provavelmente vendedores indiquem respostas com tendência alta na escala (uma vez que um valor baixo poderia indicar para os gestores um baixo comprometimento, o que é passível de repreensão). Conforme explica Hogan (1991) e reforça Costa (2020), um autorrelato nessas condições seria equivalente a responder aos mesmos questionamentos diante de avaliadores como audiência. Portanto, decidiu-se pela criação de uma nova forma de mensurar o comprometimento com a estratégia.

Assim, para medir o que foi chamado de score de comprometimento do vendedor com a estratégia, foi aplicado um método ainda não utilizado na literatura de marketing e de gestão das forças de vendas. Primeiro, nós abordamos o gerente de vendas de cada empresa participante da pesquisa, no intuito de identificar os principais objetivos

estratégicos e objetivos táticos organizacionais, donde foram extraídos quatro objetivos estratégicos mais relevantes e os nove objetivos táticos mais relevantes. A abordagem foi realizada empresa a empresa, pois, as estratégias e táticas tendem a mudar a depender, por exemplo, do ramo de atuação da organização. Os 4 objetivos estratégicos foram ordenados numericamente em uma matriz de 1 linha que serviu de base para comparar (*strategic match*) uma matriz de também 1 linha que foi respondida pelo vendedor. O *strategic match* é alcançado por meio da inversão do cálculo da distância euclidiana entre elas. Assim, quanto mais aproximada forem as configurações das matrizes, maior será o resultado do *strategic match*, ou seja, quanto mais próximo de zero, menor a compatibilidade entre as matrizes do vendedor e do gerente.

Foi necessário inverter o resultado do cálculo da distância euclidiana, pois, quando realizado na sua forma original, ele apresenta aqueles próximos de zero como mais próximos. Assim, o pior cenário de *strategic match* (comparação da matriz [4 3 2 1] com a matriz [1 2 3 4]) serviu de base para essa inversão (por apresentar o maior resultado possível desse cálculo). Portanto, o resultado final foi obtido por meio da subtração do cálculo da distância euclidiana original de cada cenário em relação ao resultado do pior cenário de *strategic match*.

Já os nove objetivos táticos serviram de base para que o vendedor sinalizasse aqueles quatro que, em sua opinião, a organização considera como mais relevantes. O gerente também sinalizou quatro dos objetivos táticos que a organização considera relevantes. Os objetivos táticos sinalizados pelo vendedor foram comparados (*tactical match*) com os objetivos táticos sinalizados pelo gerente. O *tactical match*, portanto, foi incrementado em +1 a cada objetivo sinalizado pelo vendedor que estivesse contido no conjunto de objetivos táticos sinalizados pelo gerente. Assim, quanto maior o *tactical match*, mais compatível os objetivos táticos sinalizados pelo vendedor estarão com os sinalizados pela organização. Dessa maneira, a variável comprometimento com a estratégia corresponde à soma de *strategic match* e *tactical match*.

Comportamento de venda baseada em valor (VBS). A escala para medir venda baseada em valor é desenvolvida por Terho et al. (2015) e inclui *vbs1*: “Eu trabalho com os clientes para descobrir o que é necessário para melhorar seu desempenho”; *vbs2*: “Eu me concentro em melhorar proativamente o desempenho dos negócios de meus clientes”; *vbs3*: “Eu uso uma abordagem de venda baseada em valor”; *vbs4*: “Demonstro ativamente aos meus clientes o impacto financeiro de trabalhar conosco”; *vbs5*: “Com base no profundo conhecimento dos negócios de meus clientes, mostro como nossas ofertas irão melhorar seu desempenho”; *vbs6*: “Eu trabalho para melhorar os resultados financeiros de meus clientes”; *vbs7*: “Eu me concentro na identificação de oportunidades para melhorar os lucros dos negócios dos clientes”.

Desempenho em vendas. O Desempenho em vendas foi operacionalizado de forma objetiva, informado a partir dos relatórios gerenciais das empresas participantes da pesquisa. Como forma de padronização e comparabilidade dos resultados entre as empresas, nós obtivemos o percentual da meta atingida pelo vendedor no ano de 2021 (chamada participação no faturamento – fat21).

Variáveis de controle. Para controlar efeitos não desejados, serão obtidos o sexo (*sex*), a idade (*age*), escolaridade (*scholarity*), tempo de experiência em vendas (*xp*) e de empresa (*tenure*), tempo com a mesma gerência (*timeg*) e a rotatividade em empresas do mesmo mercado (*turnover*).

Estratégia de Análise

Os dados foram analisados com os seguintes procedimentos. Primeiro, foi realizado análise fatorial exploratória para obter os índices de validade convergente e validade discriminante das escalas. Segundo, para examinar as hipóteses, foi utilizado regressão polinomial com superfície de respostas (ASR) (Edwards & Parry, 1993) que permite comparar na mesma equação os efeitos de duas variáveis em quatro cenários distintos: (1) X e Y altos, (2) X e Y baixos, (3) X alto e Y baixo, e (4) X baixo e Y alto. Esse procedimento evita que escores de diferença sejam utilizados, uma vez que eles geram resultados equivocados (Edwards & Parry, 1993). Detalhes das equações e uma revisão aprofundada dos procedimentos de análise é descrito por Faia et al. (2019). No contexto da pesquisa, RSO é caracterizada por [X] e RSC é caracterizada por [Y]; seus efeitos são testados sob as variáveis dependentes CE e VBS.

Viés do método comum de resposta. Para reduzir o viés do método comum de resposta foram adotados procedimentos conforme orientações de Hulland et al. (2018). Primeiro, os blocos de questões foram apresentados em ordem aleatória para os respondentes das diversas empresas participantes do estudo, dificultando que os respondentes estabelecessem uma relação entre as questões. Segundo, após a resposta de cada bloco de questão, foi solicitado que o vendedor fornecesse exemplos de situações do seu cotidiano em que ilustrem uma situação correspondente com cada bloco de questão.

Resultados

As medidas que descrevem a amostra constam na Tabela 2. Esses dados informam que dos 117 vendedores pesquisados, 77,8% são do sexo (*sex*) masculino ($n = 91$) e 22,2% do feminino ($n = 26$). Destes, todos possuem formação escolar (*scholarity*) além do ensino básico, sendo que 38,5% concluíram o ensino médio ($n = 45$), 30,8% concluíram o ensino superior ($n = 36$) e 30,8% ainda afirmam possuir pós-graduação ($n = 36$). A idade (*age*) média

dos respondentes foi de aproximadamente 36 anos (Max=49/Min=19). O valor médio do tempo de experiência (xp) em vendas foi de aproximadamente 8 anos (Max=28/Min=1). No caso do tempo de empresa (tenure), a média foi de aproximadamente 5 anos (Max=15/Min=1). O tempo médio com a mesma gerência (timeg) é de um pouco mais de 3 anos (Max=10/Min=0,5). Para a rotatividade em empresas do mesmo mercado (turnover), o valor médio apresentado foi de aproximadamente 2 (Max=5/Min=0).

Tabela 2

Descrição da Amostra

Características	Vendedores FLE (n = 117)
Sexo (sex)	
Feminino (0)	22,2%
Masculino (1)	77,8%
Escolaridade (scholarity)	
Ensino Básico (1)	0%
Ensino Médio (2)	38,5%
Ensino Superior (3)	30,8%
Pós-Graduação (4)	30,8%
Idade (age) (anos)*	36,27 (6,55)
Experiência em vendas (xp) (anos)*	7,97 (5,36)
Tempo de empresa (tenure) (anos)*	4,87 (2,92)
Tempo com a mesma gerência (timeg) (anos)*	3,40 (2,16)
Rotatividade em empresas do mesmo mercado (turnover)*	2,12 (1,89)

* Média (Desvio padrão)

Com as escalas reduzidas a valores médios, todos os dados foram padronizados via z-score (Judd & McClelland, 1989). De acordo com Shanock et al. (2010), é usual a transformação dos resultados em uma métrica comum por meio da padronização. Na análise de resultados, em primeiro momento, as variáveis foram submetidas ao teste de correlação bivariada de Pearson (Tabela 3).

Tabela 3

Matriz de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Sex	1											
2 Age	-,078	1										
3 scholarity	,025	,001	1									
4 Xp	-,027	,557**	-,066	1								
5 Tenure	-,010	,378**	-,001	,61**	1							
6 turnover	-,108	,331**	,017	,559**	,282**	1						
7 Timeg	-,053	,237*	-,047	,376**	,625**	,219*	1					
8 RSO	,079	-,023	,126	-,064	-,117	-,295**	-,087	1				
9 RSC	-,031	,097	-,108	,157	,105	-,165	,203*	-,014	1			
10 VBS	,087	,221*	,003	,156	,073	-,125	,008	,365**	,404**	1		
11 CE	-,079	-,067	,065	-,072	-,014	-,075	,050	,215*	-,152	,000	1	
12 fat21	-,044	-,005	-,020	,072	,152	-,057	-,024	,120	,052	,247**	,248**	1

** p < 0,01 * p < 0,05. Fat21 = Percentual da meta de vendas atingindo no ano de 2021.

Os testes das hipóteses de convergência e divergência (Tabela 4) foram realizados conforme orientações de Gabler et al. (2017) e Shanock et al. (2010). Foram calculados e tabulados termos multiplicativos e quadráticos (que correspondem à RSO^2 , $RSO \times RSC$, RSC^2), fundamentais para projetar a superfície de resposta. A significância relevante para os erros continua sendo considerada abaixo de 5% (0.05 ou .05).

Tabela 4

Resultados da Regressão Polinomial e da Análise da Superfície de Resposta

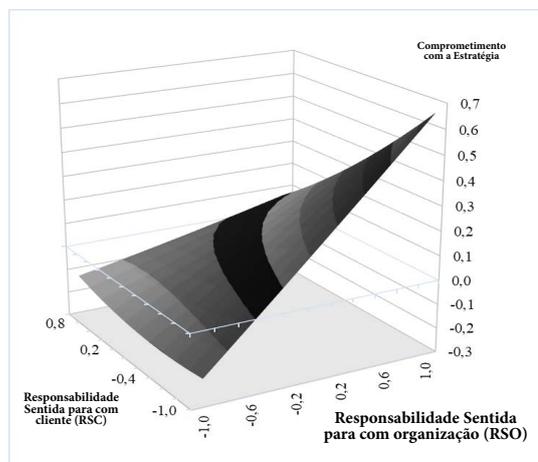
$$\text{Saída} = \beta_0 + \beta_1(\text{RSO}) + \beta_2(\text{RSC}) + \beta_3(\text{RSO}^2) + \beta_4(\text{RSO} \times \text{RSC}) + \beta_5(\text{RSC}^2) + e$$

Constructo	Comprometimento com a estratégia (CE)	Venda Baseada em Valor (VBS)
Constante	0,062 (0,407)	-0,136 (0,343)
RSO	0,264 (0,123)*	0,312 (0,104)**
RSC	-0,140 (0,121)	0,509 (0,102)**
RSO ²	0,005 (0,080)	-0,071 (0,068)
RSO x RSC	-0,165 (0,117)	-0,078 (0,099)
RSC ²	0,035 (0,090)	0,108 (0,076)
sex	-0,246 (0,226)	0,194 (0,191)
age	-0,040 (0,112)	0,204 (0,094)*
scholarity	0,030 (0,115)	-0,018 (0,097)
Xp	-0,013 (0,156)	0,041 (0,132)
tenure	-0,039 (0,143)	0,049 (0,121)
turnover	-0,038 (0,129)	-0,015 (0,108)
timeg	0,132 (0,121)	-0,149 (0,102)
R ²	0,124	0,377**
R ² ajustado	0,023	0,305
Testes de Superfície		
a ₁	0,12 (0,17)	0,82 (0,15)**
a ₂	-0,13 (0,17)	-0,04 (0,14)
a ₃	0,40 (0,17)*	-0,20 (0,15)
a ₄	0,21 (0,17)	0,11 (0,14)

Para que a interpretação dos dados apresentados na Tabela 4 possa ser melhor realizada, Shanock et al. (2010) sugere a plotagem gráfica das superfícies de respostas. Assim, as superfícies de resposta na Figura 2 e 3 ilustram o nível da variável dependente (na Figura 2, CE; e na Figura 3, VBS) na superfície de resposta quando são combinadas duas variáveis independentes (RSO [X] e RSC [Y]).

Figura 2

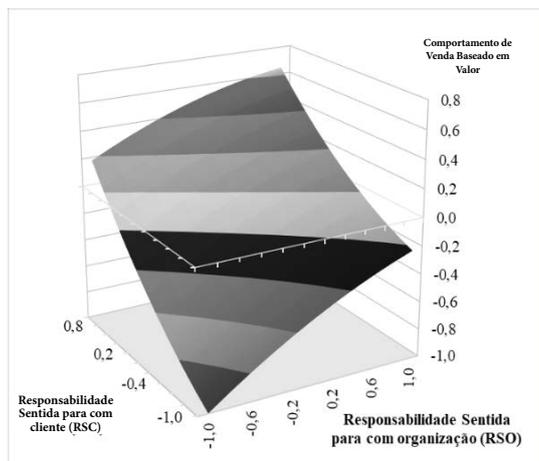
Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de RSO e RSC em CE



Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Shanock et al. (2010)

Figura 3

Gráfico de Superfície de Resposta dos Efeitos de RSO e RSC em VBS



Fonte: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Shanock et al. (2010)

O R^2 para VBS é melhor e significativo (ver Tabela 4), se comparado com o R^2 para CE. Conforme a Figura 3, a linha de simetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação a_1 e do coeficiente de curvatura a_2 presentes na Tabela 3, para quando $X = Y$) reporta que quando os valores de RSO e RSC são altos, VBS aumenta, colaborando para suportar a hipótese H2. Assim, os resultados apresentados indicam que H2 é válida e corrobora com a hipótese de congruência (ainda que o efeito de RSC em VBS seja maior, quando comparado com o efeito de RSO em VBS). A linha de assimetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação a_3 e do coeficiente de curvatura a_4 presentes na Tabela 3, para quando $X = -Y$) reporta que quando os valores de RSO são altos e RSC são baixos, VBS é prejudicado, rejeitando a hipótese H4, ou seja, não corrobora para essa hipótese de divergência. Em relação às covariáveis, a idade também apresenta um efeito significativo em VBS, indicando que quanto mais velho (versus mais novo), VBS aumenta (versus diminui).

O R^2 para CE (ver Tabela 4) é baixo e não é significativo. Conforme a Figura 2, a linha de simetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação a_1 e do coeficiente de curvatura a_2 presentes na Tabela 4, para quando $X = Y$) reporta que quando os valores de RSO e RSC são altos, CE aumenta, mas não de forma significativa para colaborar com a hipótese H1 de congruência, que, portanto, não foi corroborada. Já a linha de assimetria do gráfico de superfície de resposta (observada por meio do coeficiente de inclinação a_3 e do coeficiente de curvatura a_4 presentes na Tabela 4, para quando $X = -Y$) reporta que quando os valores de RSO são altos e RSC são baixos, CE aumenta colaborando para suportar a hipótese H3. No entanto, quando os valores de RSO são baixos e os valores de RSC são altos, CE também é prejudicado.

Com intuito de testar as hipóteses relacionadas ao desempenho em vendas (H5a e H5b), foi operacionalizada uma regressão linear (Tabela 5), incluindo as variáveis de controle, para validar os efeitos de CE e VBS no *desempenho em vendas* (compreendido como a variável objetiva *fat21*, ou seja, o percentual da meta atingida pelo vendedor em 2021). O R^2 resultante da regressão linear de CE e VBS em *fat21* foi considerado satisfatório ($R^2 = 0,183$). A regressão linear também confirmou as hipóteses H5a e H5b. O teste apresentou valores significativos que corroboraram para atestar os efeitos das variáveis predictoras CE ($B = 0,25$, $p < 0,01$) e VBS ($B = 0,25$, $p < 0,01$) no desempenho em vendas (*fat21*).

Tabela 5

Coeficientes da regressão linear em *fat21*

	<i>fat21</i>	
	Beta (β)	t Valor
Variáveis de Controle		
<i>sex</i>	-0,064	-0,722
<i>age</i>	-0,115	-1,066
<i>scholarity</i>	-0,043	-0,490
<i>xp</i>	0,013	0,094
<i>tenure</i>	0,310	2,338*
<i>turnover</i>	-0,024	-0,219
<i>timeg</i>	-0,210	-1,858†
Efeitos de Primeira Ordem		
CE (H5 _a)	0,251	2,836**
VBS (H5 _b)	0,252	2,689**
R ²		0,183
R ² Ajustado		0,114

Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$

O teste apontou a influência significativa do controle *tenure* sob *fat21* ($p < 0,05$), o que indica que quanto mais tempo de empresa, maior o desempenho em vendas alcançado pelo vendedor. Esse alcance da meta pode se dado com mais facilidade pelos vendedores mais velhos de organização, por conta do conhecimento adquirido com o tempo dos mecanismos de controle da organização, da cultura organizacional e da carteira mais consolidada de clientes, por exemplo. O tempo sob supervisão do gerente (*timeg*) apresentou $p < 0,10$, o que ajudaria atestar que, com efeito significativo a 90%, o tempo maior com a gerência, produz um *fat21* também maior.

Discussão de Resultados e Considerações Finais

Observando os resultados apresentados, diante das hipóteses propostas, algumas discussões, tanto teóricas quanto empíricas, são passíveis de realização a respeito da responsabilidade sentida pelos vendedores e sua influência em ações orientadas isoladamente para organização ou para cliente (quando tida de forma divergente); bem como a influência conjunta ou convergente de ações orientadas para organização e para o cliente. Como um construto ainda complexo e difuso (Hall & Ferris, 2011), os resultados apresentados têm sua importância e nos ajudam a compreender um pouco melhor as relações entre outras variáveis e as responsabilidades sentidas (sejam RSC e RSO analisadas em conjunto ou separadamente), bem como as relações dessas responsabilidades com o CE, a VBS e, por consequência, o desempenho geral em vendas e essas outras variáveis.

Implicações teóricas. Uma primeira evidência fornecida por essa pesquisa mostra que a congruência da responsabilidade sentida para a empresa e a responsabilidade sentida para a organização aumentam o comportamento de venda baseada em valor enquanto a divergência aumenta o comprometimento do vendedor com a estratégia da organização. Esses achados indicam que quando existe convergência entre as responsabilidades altas (versus baixas) (tanto para com o cliente como para com a organização), o comportamento de venda baseada em valor é igualmente alto. Contudo, a convergência entre RSO e RSC não impactou no comprometimento do vendedor com a estratégia, mas a divergência teve impacto. Assim, nosso estudo fornece evidência que apoia o efeito positivo da divergência de RSO e RSC (quando RSO é alto e RSC é baixo) no comprometimento com a estratégia. Esses resultados mostram que a responsabilidade sentida para múltiplas fontes (Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021; McAmis et al., 2015) podem gerar resultados distintos, quando a variável dependente focal se altera. Desse modo, nossa pesquisa avança na teoria da responsabilidade sentida (Hall, 2005; Hall & Ferris, 2011; McAmis et al., 2015; Hall et al., 2017; Laurence et al., 2019, 2021; Leach et al., 2021), por mostrar que em algumas situações (e.g., venda baseada em valor) é melhor que a responsabilidade sentida para múltiplas fontes sejam convergentes, mas em outras situações (comprometimento do vendedor com a estratégia da organização) é melhor que a responsabilidade sentida para múltiplas fontes sejam divergentes.

Adicionalmente, essa pesquisa mostra que tanto o comprometimento com a estratégia quanto o comportamento de vendas baseada em valor aumentam o desempenho em vendas. Esses resultados adicionam evidências empíricas para estudos anteriores na área de vendas (Hayati et al., 2018; Inyang et al., 2018; Terho et al., 2015). Conforme destacado por Chawla et al. (2020), embora a literatura de vendas tenha consolidado os resultados de inúmeros

fatores determinantes das vendas, é importante que pesquisadores continuem avançando no conhecimento de novos construtos que ajudem a explicar o desempenho em vendas.

Implicações gerenciais. O estudo contribui gerencialmente para caracterizar a RSO e a RSC, possibilitando a operacionalização de técnicas que levem ao melhor desempenho do funcionário nas organizações. Quando incrementa o saber acerca da responsabilidade sentida e como ela é notada pelos vendedores, a pesquisa possibilita as organizações se desenvolverem para diminuir o conflito no papel do vendedor, de maneira que ele possa melhor performar e reconhecer os verdadeiros nortes que devem orientá-los, como, por exemplo, os objetivos estratégicos e táticos da organização, quando e o quanto eles devem refletir em suas ações. Atender aos objetivos organizacionais também compreende atender ao cliente e, portanto, operacionalizar tais objetivos também poderia englobar a satisfação do cliente.

A pesquisa foi capaz de mostrar como a RSO e a RSC podem influenciar no comprometimento do vendedor com a estratégia da empresa e no comportamento de venda baseada em valor. Mostrou também que a RSO e a RSC até podem ser operacionalizadas juntas, mas que seus resultados se apresentam mais significativos quando reportados em vendas baseadas em valor, ou seja, àquelas que trata as demandas do cliente como principais objetivos a alcançar. Quando os objetivos organizacionais são os mais relevantes, como por exemplo o comprometimento com a estratégia organizacional, possuir RSO mais elevado em relação a RSC culminam na facilitação do cumprimento dos objetivos organizacionais. No entanto, cabe salientar que tanto o comprometimento com a estratégia quanto a orientação para uma venda baseada em valor podem influenciar positivamente em medidas de desempenho em vendas.

As análises aqui operacionalizadas e apresentadas podem ajudar na promoção de insights e estratégias acerca do relacionamento vendedor / organização / cliente (Ahearne et al., 2021; Bradford & Weitz, 2009; Solomon et al., 1985, 2009; Laurence et al., 2021), além de colaborar para o esclarecimento do aspecto positivo ou negativo da responsabilidade nos variados aspectos, bem como sua relação com outras variáveis como idade e tempo de empresa e mesmo gerente, por exemplo. O modelo teórico proposto pode servir de orientação, no caso da identificação de conflitos no papel dos vendedores e suas responsabilidades (Casenave & Klarmann, 2020; Doney & Armstrong, 1995; Guimarães et al., 2017; Hall, 2005; Hall et al., 2007; Hall & Ferris, 2011; Hall et al., 2017; Jolson, 1998; Phillips et al., 2016; Rizzo et al., 1970; Çelik, 2013).

Limitações e sugestões para pesquisas futuras. Embora a presente pesquisa não tenha operacionalizado a confiança como variável, é essencial ressaltar o que Hall et al. (2017), alinhados com estudos anteriores (e.g., Doney & Armstrong, 1995) e posteriores (e.g., Casenave & Klarmann, 2020), sustentaram em sua tese: de que o conceito de responsabilidade permeia profundamente os papéis desempenhados e a confiança desenvolvida neles. Os autores sugerem que tanto os papéis quanto a confiança constituem a estrutura essencial ou representam caminhos fundamentais para alcançar a responsabilidade. Dessa maneira, as expectativas e a aceitação compartilhadas em relação a um papel no contexto organizacional têm um impacto significativo no comportamento individual e, por conseguinte, no sentimento de responsabilidade. De maneira análoga, a confiança mais robusta em relações ou transações comerciais implica uma validação da responsabilidade percebida entre os atores envolvidos, reduzindo a necessidade de imposições formais ou informais de responsabilidades. Identificar e abordar essa lacuna pode ser uma direção promissora para pesquisas futuras, proporcionando um avanço substancial no entendimento da responsabilidade percebida e de seus diversos aspectos.

Referências

- Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, S. K., & Pourmasoudi, M. (2021). The future of buyer–seller interactions: A conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 1-24. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-021-00803-0>
- Ahearne, M., & Lam, S. K. (2022). Sales force performance: A typology and future research priorities. In G. L. Lilien, & R. Grewal (Eds.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (Cap. 27, pp. 451-472). Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781781002445.00038>
- Bradford, K. D., & Weitz, B. A. (2009). Salespersons' management of conflict in buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 25-42. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134290102>
- Casenave, E., & Klarmann, M. (2020). The accountability paradox: How holding marketers accountable hinders alignment with short-term marketing goals. *Journal of Business Research*, 112, 95-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.047>
- Celik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice principals: The mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1059818>

- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>
- Costa, A. R. L. (2020). *O controle da deseabilidade social via diferentes formatos de resposta: Avaliação da tríade sombria*. [Tese de Doutorado]. Universidade São Francisco.
- Doney, P. M., & Armstrong, G. M. (1995). Effects of accountability on symbolic information search and information analysis by organizational buyers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 57-65. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02893937>
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613. <http://dx.doi.org/10.2307/256822>
- Faia, V. S., Negreiros, L. F., & Vieira, V. A. (2019). *Polynomial regression and response surface analysis using SPSS*. Amazon.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379-392. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670517712019>
- Guimarães, T. A., Gomes, A. O., Correia, P. M. A. R., Oliveira, I., & Piazzentin, T. (2017). Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: As percepções de juizes portugueses. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 927-946. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156373>
- Hall, A. T. (2005). *Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences*. The Florida State University.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144. <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-010-9148-9>
- Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). The accountability lens: A new way to view management issues. *Business Horizons*, 50(5), 405-413. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2007.04.005>
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2052>
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed). Bookman.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: A social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-017-0557-2>
- Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., & Frink, D. (2007). Political skill as a moderator of the felt accountability–job performance relationship: Longitudinal convergence of mediated moderation results. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.003>
- Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 873–919). Consulting Psychologists Press.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>

- Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: A contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1074-1086. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0230>
- Jolson, M. A. (1999). When salespeople fail: Assessing blame. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 19-26. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00019-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00019-4)
- Judd, Charles M., & McClelland, Gary H. (1989). *Data analysis: A model comparison approach*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Lawrence, J. M., Crecelius, A. T., Scheer, L. K., & Lam, S. K. (2019). When it pays to have a friend on the inside: Contingent effects of buyer advocacy on B2B suppliers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 837-857. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-019-00672-8>
- Lawrence, J. M., Scheer, L. K., Crecelius, A. T., & Lam, S. K. (2021). Salesperson Dual Agency in Price Negotiations. *Journal of Marketing*, 85(2), 89-109. <http://dx.doi.org/10.1177/0022242920974611>
- Leach, M. P., Liu, A. H., Pullins, E. B., & Wang, S. (2021). Advocates and adversaries: Examining the role of supplier advocacy on customer reacquisition. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2021.1919521>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber Lda.
- McAmis, G., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2015). Salesperson directive modification intention: A conceptualization and empirical validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 203-220. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2015.1037308>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134260105>
- Morden, M. J. (1989). The Salesperson: Clerk, Con Man, or Professional? *Business and Professional Ethics Journal*, 8(1), 3-23. <http://dx.doi.org/10.5840/bpej1989812>
- Mullins, R., & Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 188-205. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2014.890905>
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299906300406>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Phillips, J. J., Phillips, P. P., & Smith, K. (2016). *Accountability in human resource management*. Routledge.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2) 150-163. <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. <http://dx.doi.org/10.1177/002224298504900110>
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Mitchel, V., & Barnes, B. (2009). *Marketing: Real People, Real Choices* (Cap. 5, pp. 184-211). Prentice Hall.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling': Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>

Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272008>

Como citar:

Santos, W. A. dos, & Domingues, J. (2024). Explorando os impactos da convergência e divergência da responsabilidade sentida no desempenho do vendedor. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-16. DOI: <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14019>

Endereço para correspondência:

William Alexandre dos Santos
E-mail: walexandredossantos@gmail.com

Juliano Domingues
E-mail: jdomingues8@gmail.com



Submetido em: 24/04/2023
Aprovado em: 25/03/2024