

**O papel mediador das vendas cruzadas na relação entre fatores pessoais e comportamento dos vendedores, gestão de vendas na performance em vendas**

**VALDECI NARDI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

vn123aa@gmail.com

**MARCELO MOLL BRANDÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

mollmkt@gmail.com

**ALEIXO FERNANDES**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

aleixofernandes0073@gmail.com

## **O papel mediador das vendas cruzadas na relação entre fatores pessoais e comportamento dos vendedores, gestão de vendas na performance em vendas**

### **1 INTRODUÇÃO**

Quando se discute gestão de vendas, é comum aparecer treinamento como um dos pilares da melhoria das equipes e incremento da performance. Porém, treinamento de forma isolada, ou qualquer uma das outras variáveis que compõem a gestão de vendas dificilmente tem a capacidade sozinha de explicar o incremento da performance em vendas. Estudos em gestão de vendas devem buscar o entendimento de quais são os mecanismos gerenciais que ajudam a explicar a somatória de elementos tais como perfil dos vendedores, gestão do chefe, regras da empresa, treinamento, incentivos e performance em vendas.

As vendas de uma empresa têm como função gerar receitas para pagar as despesas, os investimentos e acima de tudo ter resultados positivos, denominado lucro. Essa atividade exige da empresa planejamento, organização e muita disciplina, (Angelo, Zwicker, Fouto, & Luppe, 2011). Juntamente com o conhecimento proporcionado através de treinamentos e as técnicas recomendadas, existem outras variáveis que influenciam a performance do vendedor e da empresa no desempenho em vendas. Para Homburg et al. (2002) “no campo da gestão de vendas, as variáveis proatividade, comportamento ambidestro, direcionamento em vendas, cocriação de produtos pelos vendedores e treinamento são chaves”. Para Palmatier (2007), em ambientes de alta competitividade, alguns comportamentos como entender o que o cliente procura e deseja atender o cliente com cortesia se preocupando em resolver seu problema, torna-se vital para sustentabilidade do negócio e perenidade da empresa, juntamente com bom relacionamento entre vendedor e comprador. Um profissional na área de vendas não se pergunta: "O que eu posso vender a essa pessoa?" Mas pergunta: "Como posso melhor resolver os problemas dessa pessoa?" (Kurtz et al, 1976) apud (Saxe & Weitz, 1982).

Clientes que compram produtos diversos do mesmo fornecedor tendem a manter o relacionamento por mais tempo, aumentando a lucratividade do relacionamento (Reinartz & Kumar, 2003; Venkatesan & Kumar, 2004) o que, por sua vez, leva a maiores receitas, maior *share of wallet* e aumenta o valor do cliente para a empresa, o que reflete na performance de vendas. Esse artigo busca evidenciar empiricamente a relação entre variáveis como pressão, cocriação, compreensão, treinamento, direcionamento em vendas, autoavaliação e locomoção e performance. Porém essa relação pode ser melhor explicada quando há vendas cruzadas, como capacidade de gestão de vendas que faz com que vendedores sejam mais eficientes para aumentar a performance em vendas.

As vendas cruzadas permitem que a empresa possa saber mais sobre as preferências e comportamentos do cliente, aumentando assim a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes mais eficazmente do que os concorrentes. Nesse sentido, a maior satisfação das necessidades dos clientes aumenta a performance.

Diante desse contexto propomos que a variável venda cruzada tem impacto na performance em vendas, por mecanismos diferentes dos utilizados por Vieira (2013) e Kruglanski (2000). Esse artigo propõe um modelo de análise do fenômeno estudado em que a venda cruzada medeia a relação entre as variáveis preditoras citadas e a performance da empresa.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo será apresentada a discussão teórica, acerca das variáveis testadas no modelo. O objetivo é entender em qual medida as variáveis de treinamento, direcionamento em

vendas, cocriação, pressão da chefia, compreensão das necessidades, autorregulação e autoavaliação influenciam de forma efetiva a performance em vendas por meio da variável vendas cruzadas.

O desempenho é influenciado por variáveis, dentre elas, podemos citar perfil do vendedor, compreensão das necessidades do cliente, a autorregulação, treinamentos, (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1996; Joshi & Randall, 2001; Kumar, Venkatesan, & Reinartz, 2008). Ainda, Saxe e Weitz (1982) afirmam que a autorregulação do vendedor juntamente com as habilidades que buscam entender o que os clientes procuram, podem interferir na performance em vendas.

Se o desempenho vem das compras efetuadas pelo cliente, quanto mais simples e estreita for a relação entre os vendedores e compradores melhor a performance nas vendas. Em muitos ambientes de varejo, a interação entre comprador e vendedor é criticamente importante para o desempenho nas vendas e a satisfação do cliente, porque a reação emocional de um consumidor a uma venda pode afetar o resultado e influenciar a forma como as informações, tanto da compra quanto do produto, são processadas, (Sujan, Weitz, & Sujan, 1986). “A capacidade de resposta relacionada com o cliente é mais fortemente impulsionada pelo sistema organizacional afetivo do que pelo sistema organizacional cognitivo, e nós propomos que a capacidade de resposta relacionada com o concorrente é mais fortemente impulsionada pelo sistema organizacional cognitivo do que pelo sistema organizacional afetivo” (Homburg, Grozdanovic, & Klarmann, 2007, p. 19).

Para Lavorato (2013), a venda pode ser entendida como se o vendedor fosse o guia da negociação com o comprador, utilizando-se de exemplos, técnicas e abordagens que visam atender a expectativa do cliente e da empresa. Se a performance em vendas é influenciada por essas e outras variáveis, o foco no cliente, direcionamento em vendas, treinamento e perfil do vendedor podem intensificar essas vendas e proporcionar a chamada venda cruzada, (Kamakura, Wendel, Rosa, & Mazzon, 2002; Vieira, Pires, & Galeano, 2013).

Considerando a discussão entre os autores (Franke & Piller, 2004; Kruglanski et al., 2000; Kumar, Venkatesan, et al., 2008; Saxe & Weitz, 1982) há uma forte corrente em ratificar que conhecer o que os clientes procuram ao realizarem as compras, é importante para conseguir melhores resultados na performance em vendas.

Fica evidenciado através do modelo teórico apresentado pela Figura 1 que esse artigo pretende testar como as variáveis independentes influenciam a variável dependente de “venda cruzada”, e essa influência a performance. Vendas cruzadas é a prática de vender um produto ou serviço adicional a um cliente já existente. É considerado como uma prioridade estratégica para muitas indústrias, incluindo serviços financeiros, seguros, cuidados de saúde, contabilidade, telecomunicações, (Kamakura et al., 2002; Li, Sun, & Montgomery, 2010).

As discussões sobre venda cruzada, tem focado que a mesma veio para possibilitar o incremento nas vendas. Para Jasmand et al. (2012), as vendas cruzadas têm forte influência na performance em vendas. Um benefício importante das vendas cruzadas é que permite que a empresa possa saber mais sobre as preferências e comportamentos do cliente, aumentando assim, a sua capacidade de satisfazer as necessidades do cliente de maneira mais eficaz do que os concorrentes. Especialmente para esse caso não se pode confundir venda cruzada com venda casada, o que por lei é proibido no Brasil. Nessa mesma linha de pensamento, os resultados empíricos indicam que a venda cruzada tem relação forte com oportunidade de negociação adicional a que está sendo efetuada, (Kamakura et al., 2002; Li et al., 2010; Shah, Kumar, Qu, & Chen, 2012).

Para o desenvolvimento das vendas cruzadas são necessárias habilidades dos vendedores e da gestão de vendas que possibilitem estratégias de maior venda para o mesmo cliente identificando, criando e convencendo os clientes do potencial de solução de problemas

que a empresa vendedora pode oferecer. Nesse sentido, diversas são as variáveis que influenciam positivamente vendas cruzadas.

Para Karla & Soberman, (2008) a princípio, não se discute que a busca pelo conhecimento e desenvolvimento de habilidades das pessoas que trabalham com vendas, se consegue através de técnicas e treinamento. Habilidades de mentalização interpessoal podem ser treinadas e desenvolvidas nos vendedores para criar uma força de vendas, e por conseqüência, ter equipes mais bem preparadas para trabalhar na adversidade que ocorrer entre vendedores e compradores, (Vieira & Senra, 2016). Através dos gerentes de vendas que conseguem desenvolver habilidades e se preparar melhor para trabalhar em ambientes competitivos, (Kalra & Soberman, 2008) e reconhecendo a importância do treinamento para a performance em vendas, pode-se enunciar as hipóteses a seguir:

**H1: Treinamento na equipe de vendas tem influência positiva em vendas cruzadas.**

O **direcionamento para vendas** é uma forma de pressionar o comprador a fechar o negócio. Pode também contribuir para autoestima do cliente contribuindo para que o mesmo possa se sentir bem à vontade e importante. Dessa forma toma a liberdade de falar ao vendedor em forma de feedback gerando uma relação positiva, principalmente se o serviço/produto ofertado for considerado importante pelo consumidor e se o consumidor confiar na empresa (Homburg & Stock 2005, Liu & Wu 2007). “Conceitualmente, uma abordagem de venda orientada para o cliente deve estar positivamente relacionada à satisfação com o processo, uma vez que este processo envolve as necessidades de produtos e processos do cliente em mente”(Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997, p. 4)

Alguns estudos tratam o direcionamento em vendas como uma pressão ao comprador, que poderá entender que o vendedor somente queria cumprir sua meta e lucro da empresa, e não atender a sua necessidade. Essa linha de pensamento é afirmada por Vieira et al. (2013). Dessa forma, o direcionamento em vendas pode ser entendido como atenção (positiva) ou pressão para o comprador (negativa), mas nesse estudo sobre direcionamento em vendas será tratado como atenção ao comprador, aumentando a possibilidade de vendas cruzadas. Para testar esses achados, a hipótese será:

**H2: O direcionamento nas vendas do vendedor tem relação positiva com vendas cruzadas**

A **cocriação** é fazer com que o cliente possa interferir, e se constitui o principal fator para produzir de uma forma ou outra os bens e serviços, chegando ao mercado com maior valor agregado (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005). Para Bitner et al. (1996), a contribuição do cliente através do vendedor, para produção de serviços levanta uma série de questões para as organizações, porque os clientes podem influenciar tanto a qualidade quanto a quantidade da produção. A capacidade da equipe de vendas perceber com precisão as necessidades dos clientes é fator chave para aumento da satisfação e criação de valor (Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009). Essa capacidade também aumenta a condição da equipe de vendas oferecer soluções compostas de diferentes produtos e serviços da empresa, assim, aumentando as vendas cruzadas. Essas considerações nos permitem enunciar a terceira hipótese desse estudo:

**H3: Cocriação influencia positivamente vendas cruzadas**

Como já afirmado, existem diversas variáveis que exercem impacto na performance em vendas. A **pressão da chefia** é natural no mundo dos negócios, pois o vendedor precisa entregar receitas, através das vendas para receber em troca a remuneração. Para Goleman (1998) o trabalho diário, recebendo tarefas, metas, cobranças, visitas, pontualidade, entregas, torna a vida do vendedor um tanto pressionada no dia a dia. Diante desse contexto de pressão, se o vendedor contar com orientação e feedback constante, tende a minimizar os efeitos do estresse gerado pela pressão. Estudos empíricos mostram que as pessoas com orientações frequentes e avaliações são melhores na detecção de erros e deficiências, porque percebem meios e alternativas para eliminar tais imperfeições, (Kruglanski et al., 2000). Conforme Jasmand, Blazevic & Ruyter, (2012), os vendedores estão cada vez mais buscando desenvolver

competências para lidar com o estresse gerado pelo mercado, gestão da empresa, estrutura, pressão da chefia, dentre outros. Pode-se considerar que a pressão da chefia, pelo menos no curto prazo, influencia positivamente as vendas. As considerações referidas nos levam à quarta hipótese desse artigo:

**H4: Pressão da supervisão de vendas (chefia) tem influência positiva em vendas cruzadas.**

Outra variável que interfere na performance em vendas é a **compreensão das necessidades do cliente**, o que implica habilidades do vendedor para identificar no cliente o que melhor se enquadra para realizações de negócios que buscam a satisfação do cliente (Homburg et al., 2007; Saxe & Weitz, 1982). Conforme Kumar et al. (2008), vendedores com orientação voltada às necessidades do cliente, atendem melhor as expectativas dos clientes, se comparado com os vendedores que buscam destacar as características dos produtos em suas abordagens. Nessa mesma linha de pensamento, Franke & Piller (2004) afirmam que os vendedores que buscam entender o que o cliente necessita, conseguem certa sintonia entre ambos, propiciando um ambiente mais adequado para o sucesso nas vendas. Para (Franke & Piller, 2004; Kruglanski et al., 2000; Kumar, Venkatesan, et al., 2008; Saxe & Weitz, 1982) há uma forte corrente em ratificar que o conhecimento das necessidades do consumidor é extremamente importante para se obter melhor desempenho nas vendas. Para Saxe & Weitz, (1982) afirmam existir evidências com relação positiva entre orientação voltada a atender às necessidades do cliente e geração de resultado para empresa. Assim, a sexta hipótese é:

**H5: Compreensão das necessidades do cliente tem influência positiva em vendas cruzadas.**

A **autoavaliação** constitui o aspecto comparativo de autorregulação que avalia criticamente metas alternativas ou maneiras para decidir quais são as melhores alternativas para buscar e avaliar desempenho (Kruglanski et al., 2000). A autoavaliação, diretamente é menos relevante para a orientação da tarefa, nesse grupo encontram-se vendedores com maior criticidade. Se qualquer coisa acontecer a avaliação deve ser negativamente relacionado à pessoa porque altos avaliadores podem interromper o fluxo de trabalho suave, de modo a pausar mais vezes para avaliar a sua seleção de meios ou sua escolha de metas (Kruglanski et al., 2000).

Higgins (1987) estudou por que autoavaliadores “altos versus baixos” podem avaliar permanentemente eles mesmos, e por que as avaliações podem evocar reações afetivas variadas. Eles devem apresentar maior instabilidade emocional do que locomotores “altos versus baixos”. Além disso, o foco de autoavaliação pode destacar as discrepâncias entre um verdadeiro “eu” como um estado e um “eu” desejado como um estado alternativo (Higgins, 1987). Como consequência, avaliadores “altos versus baixos” podem apresentar influência negativa de baixo otimismo e autoestima. Além do mais, auto-regula autorregulação ou movimentos de avanço, contribuem para uma sensação de progresso. Autorreguladores “altos versus baixos” podem ser caracterizados por um elevado grau de afeto positivo e maior otimismo e autoestima (Kruglanski et al., 2000). Para entender melhor essa influência, a sétima hipótese é a seguinte:

**H6: O foco na autoavaliação influencia e aumenta vendas cruzadas.**

O termo autorregulação e locomoção são intercambiáveis, dessa forma iremos utilizar autorregulação para melhor entendimento. A autorregulação está relacionada com a mudança de uma situação para outra situação, incluindo o envolvimento de recursos psicológicos para iniciar e manter tal movimento (Kruglanski et al., 2000). **Autorregulação** é o encurtamento da decisão de pré-ação do processo permitindo ação para continuar. O poder de decidir e a autodeterminação implica que os vendedores não fiquem apenas esperando ordens. Portanto, vendedores com poder de auto-regulação “altos versus baixos” devem apresentar um maior grau de poder de decisão. E vendedores com perfil de auto-avaliadores “altos versus baixos”, por outro lado, devem ser inversamente relacionados com poder de decisão, uma vez que envolve uma consideração de natureza mais extensiva de qual objetivo deve ser alcançado em um dado tempo, ou o que significa para um objetivo particular ser melhor selecionado, (Kruglanski et al., 2000).

Para Kruglanski et al. (2000), autorreguladores “altos *versus* baixos” podem prestar uma atenção especial à expectativa de realização de metas. Desse modo, as metas atingíveis prometem movimento rápido, enquanto as inatingíveis sinalizam um possível obstáculo ou o impedimento do movimento - um anátema óbvio para os autorreguladores. “Autoavaliadores “altos *versus* baixos” podem apresentar afeto (influência) negativo, baixo otimismo e baixa autoestima mais acentuados. Além do mais, em virtude de que a autorregulação ou movimentos de avanço, contribuem para uma sensação de progresso, autorreguladores “altos *versus* baixos” podem ser caracterizado por um elevado grau de afeto (influência) positivo e maior otimismo e autoestima” (Kruglanski et al., 2000, p. 765). Para a variável de autorregulação a hipótese será: **H7: O foco na autorregulação aumenta vendas cruzadas.**

Quanto maior o nível de vendas cruzadas maior a performance de vendas da empresa. A **performance em vendas** se relaciona com habilidades do vendedor. Assim, a aquisição de informações, que é uma das primeiras etapas da construção do relacionamento, aumenta a possibilidade de adaptação por parte do vendedor e eleva o desempenho nas vendas, (Vieira & Senra, 2016). “Para vender efetivamente seus produtos / serviços, o comerciante deve encontrar - no jargão de uso comum - a oferta certa para o cliente certo no momento certo. O banco de dados de transações do cliente é fundamental para alcançar isso, porque permite que a empresa aprenda sobre um cliente, através da experiência com outros clientes com padrões comportamentais semelhantes” (Kamakura et al., 2002, p. 4).

A venda cruzada está associada à retenção de clientes e como consequência à lucratividade maior da empresa. A atração e retenção de clientes de uma empresa em relação ao mais valioso cliente é a base de qualquer implementação de CRM. É geralmente aceito que custa cinco vezes mais para adquirir um cliente do que para reter um existente. Assim, é claro que um dos grandes princípios para cultivar relacionamento com os clientes é o foco para que a empresa possa aumentar a sua "quota de carteira" com cada indivíduo (Jarrar & Neely, 2002).

Quando os vendedores que possuem capacidade de detectar sinais não verbais, e percebem que os clientes não estão compreendendo o que está sendo dito, esclarecem os assuntos já tratados para trazer foco à venda (Dietvorst et al., 2009) apud (Vieira & Senra, 2016). Vendedores com a capacidade de construção de uma visão panorâmica da situação de vendas irão envolver-se através do relacionamento com os clientes, de forma que os dois estejam compreendendo da mesma proporção o que está sendo dito, (Vieira & Senra, 2016). “Cabe ao vendedor decidir o quanto de energia e tempo, será despendido para realizar a tarefa no dia-a-dia” (Silva & Vieira, 2016, p. 1).

Vendas cruzadas são tratadas como uma estratégia que incrementa a performance, a eficiência dos vendedores e ainda é capaz de tornar a gestão de vendas mais eficaz (Knott, Hayes, & Neslin, 2002; Kumar, George, & Pancras, 2008; Blocker, Cannon, Panagopoulos, & Sager, 2012) nesse estudo vendas cruzadas serão tratadas como variável mediadora da relação entre as variáveis propostas em estudos anteriores e a performance em vendas. “Em termos de resultados, vendas cruzadas, cocriação e treinamento com vendas foram os preditores de melhor performance. Ademais, há muita pressão e cobrança por melhores resultados, por parte da chefia. Não obstante, havendo essa alta pressão, as vendas cruzadas diminuiriam. Adicionalmente, a compreensão das necessidades do lojista impactou positivamente as vendas cruzadas. Por fim, o direcionamento nas vendas, o qual teve uma relação negativa com desempenho no segmento de varejo B2B, foi positivo no segmento farmacêutico, B2C” (Vieira et al., 2013, p. 1). As vendas cruzadas, se os vendedores são muito incisivos, tendem a enfraquecer o relacionamento da empresa com o cliente, porque o cliente pode pensar que o vendedor só quer atingir sua meta, e com isso até mesmo procurar a concorrência (Kamakura et al., 2002).

Para Kohli et. al (1998), a estratégia pode variar de uma empresa para outra em utilizar a venda cruzada, pois aborda sobre um tema que separa o vencedor do perdedor. A venda

cruzada juntamente com pessoas preparadas, permite entender logo o que cliente precisa para satisfazer a necessidade, com efeito na performance do vendedor e empresa. A hipótese H9 trata da relação entre vendas cruzadas e performance em vendas.

**H8: Venda cruzada tem influência positiva com performance em vendas.**

Para melhor demonstrar a influência das variáveis independentes, a variável mediadora e a variável dependente, foi elaborado um modelo teórico que está demonstrado na Figura 1.

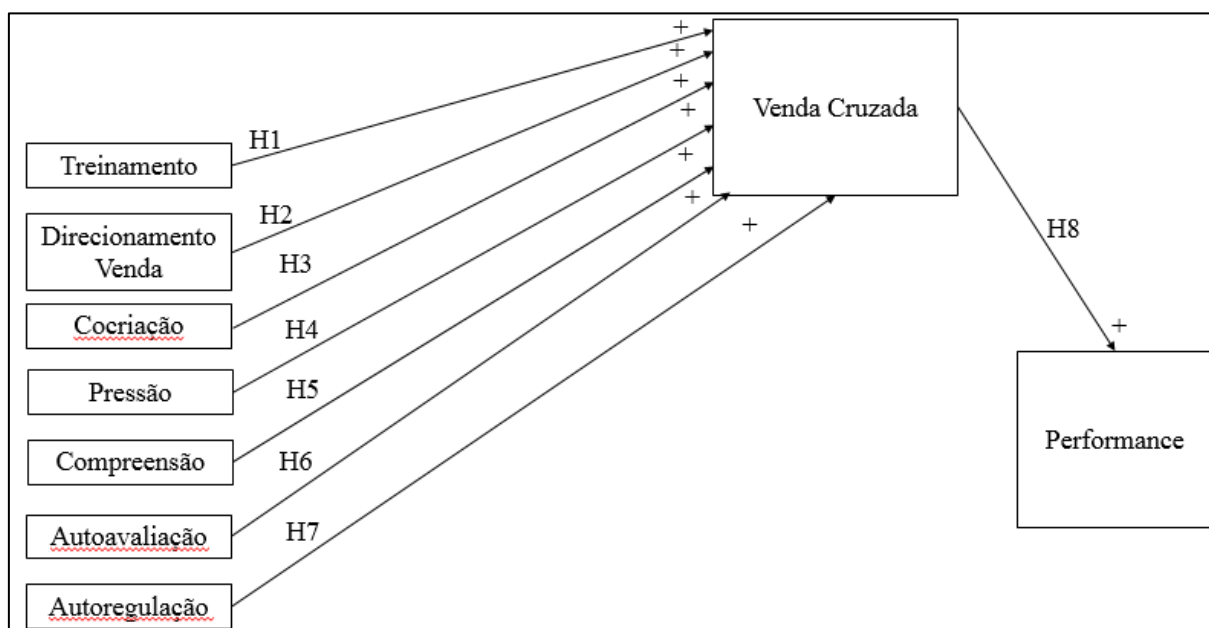


Figura 1: Modelo de mensuração e estrutural proposto

Fonte: Os autores (2017)

### 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentado o tipo de pesquisa utilizada, o plano amostral, um breve relato de como foi realizada a pesquisa, os critérios de validação do questionário aplicado, as escalas e instrumentos utilizados, por fim foi tratado nesse capítulo o plano de coleta e de análise dos dados.

Nesse artigo foi realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva. Essas pesquisas, “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 187).

Essa pesquisa classifica-se como descritiva, conforme as formulações de Silva & Menezes (2005), porque visa descrever as características de uma determinada população, buscando identificar as relações existentes entre as variáveis. Para a realização, necessita de técnicas padronizadas e itens já testados para coleta das informações junto aos respondentes que envolvem: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Quanto ao tamanho da amostra e número de itens Hair et al. (2009) afirmam que em geral, para um bom tamanho de amostra, é que a razão jamais deve ficar abaixo de 5 para 1, o que significa que deve ter cinco observações para cada variável independente. Para o pré-teste foram realizadas entrevistas com 79 pessoas que trabalham com vendas, em sete cooperativas de crédito no estado do Rio Grande do Sul, cada Cooperativa teve apenas 15 pessoas da área de vendas respondendo o questionário, buscando a validação do mesmo. Para Marconi & Lakatos (2003), a pesquisa-piloto tem a finalidade de fazer um teste no instrumento a ser utilizado para

pesquisa de campo. É por esse motivo que é recomendado, mesmo se o instrumento definitivo for o questionário, o uso do pré-teste, utilizando-se de um formulário, com espaço suficiente para que o pesquisador anote as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento.

A pesquisa final foi realizada no Estado do Rio Grande do Sul, em uma instituição financeira cooperativa, tendo como foco, 39 Cooperativas que comportam mais de 582 agências no Estado, possui 1,6 milhões de associados e está presente em 453 municípios Gaúchos, destes 113 é a única instituição financeira, (Seefeld, 2017). É importante ressaltar que, de acordo com regimento interno, todas as cooperativas pertencem ao sistema denominado Sicredi, com responsabilidade solidária, com independência para decisões regionais que não venham ao desencontro das regras básicas sistêmicas e regulamentares para essa atividade. Isso quer dizer que uma cooperativa poderá focar em aplicações financeiras e outras soluções na concessão de crédito.

O questionário foi estruturado utilizando-se a ferramenta *Survey Monkey*, contendo 70 itens, escala modelo *likert* de 07(sete) pontos. Foi enviado no dia 12/03/17 para 2.853 destinatários, com reforço em 20/03/17 e segundo reforço em 23/03/17, fechando para respostas em 28/03/17. O número de respondentes foi de 1.534, que representa 53,8% da amostra inicial enviada. Após houve tratamento dos dados por conveniência, que consistiu em descartar respondentes que não concluíram 100% dos itens respondidos. Foi verificado a seguir que os respondentes que levaram mais tempo do que a média somada ao desvio padrão do tempo de resposta, responderam o *survey* de forma diferente dos demais – fato verificado através do teste t comparando as médias de cada variável medida. Esses respondentes foram excluídos também e assim restaram 1.314 respondentes válidos. Para a condução do teste t de Student foi utilizado o SPSS *Statistics* 21 e em seguida foi testado a aderência das variáveis à curva normal. Como os dados não se mostraram aderentes à curva normal, optou-se pelo uso da técnica de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (PLS), que é o mais adequado ao conjunto de dados obtidos (Ringle, Da Silva, & Bido, 2014) e para tal optou-se pelo uso da ferramenta *smartpls* versão 2.0. Para avaliação da amostra mínima, utilizou-se o software gratuito *g\*power* 3.19 (<http://www.gpower.hhu.de/en.html>) e foram seguidas as recomendações sugeridas por Ringle et al. (2014) obtendo-se como resultado que a amostra mínima deveria ter ao menos 114 respondentes. Como a amostra é maior que a mínima recomendada, podemos prosseguir com o uso da ferramenta proposta.

#### 4 RESULTADOS

Nessa seção serão demonstrados os resultados da pesquisa iniciando com perfil da amostra, a análise do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural proposto.

Quanto ao perfil dos repondentes, 53,96% disseram ser do sexo feminino e 46,04% do sexo masculino, demonstrando distribuição homogênea entre o sexo masculino e feminino. Quando solicitado ao respondente para assinalar a sua idade, foi obtido como respostas que 52,68% deles têm até 30 anos, de 31 a 40 anos 39,94% de 41 a 50 anos 6,53% e acima de 50 anos apenas 0,86%. Ficou evidenciado que os entrevistados que trabalham na área de vendas da empresa pesquisada, em sua maioria, são pessoas até 30 anos, público ainda jovem no mercado de trabalho.

Referente ao número de empregados por agência os resultados foram que 35,65% das agências têm até 09 empregados, 47,32% possuem entre 10 e 20 empregados e apenas 17,02% delas possuem mais de 21 empregados trabalhando.

Os entrevistados responderam qual cargo que ocupam no momento e, 26,55% disseram estar no cargo de Gerente de Negócios Pessoa Física; 16,49% estão no cargo de Gerente de Negócios Pessoa Jurídica, 40,58% ocupam o cargo de Assistente de Negócios, 13,60% estão no cargo de Assistente de Atendimento e apenas 2,78% responderam estar ocupando outros cargos na área de negócios.



#### **4.1 Validação do modelo de mensuração**

A primeira etapa da validação do modelo de mensuração é a obtenção da validade convergente do modelo, indicada pelas variâncias médias extraídas (AVE) e estes devem ser  $> 0,5$  (Ringle et al., 2014). Para obtenção desse padrão, excluem-se as assertivas que apresentam cargas fatoriais mais baixas. Após atingir a AVE desejada ( $>0,5$ ) o próximo parâmetro observado foi a confiabilidade composta (CC), menos sensível ao número de variáveis e de respondentes do que o parâmetro alpha de cronbach. A CC deve ser maior que 0,7 para ser considerada aceitável (Ringle et al., 2014). A tabela 1 mostra que o modelo de mensuração possui validade convergente (após exclusão das assertivas AV5; LO6; LO13; CC3; AV7; LO7; AV1; AV8; LO8; VC4; AV6; LO9; LO10; AV13; AV4; AV2; PE3; PE1). Incluímos a coluna “Raiz AVE” na tabela, pois ela será utilizada na próxima etapa.

A próxima etapa realizada foi a verificação da validade discriminante do modelo de mensuração. A tabela 2 mostra que o modelo atende ao critério de Fornell e Larcker (1981) e possui validade discriminante (sem necessidade de exclusão de novas assertivas). Por fim foi avaliado se as correlações são significantes e caso não sejam, deve-se excluir as assertivas que não se mostrarem significantes. As variáveis observadas que até o momento permaneceram no modelo se mostraram significantes (valores entre -1,96 e +1,96 representam p-valores  $\leq 0,05$ ).

Tabela 1: Qualidade de ajuste do modelo de mensuração após a eliminação das assertivas com menores cargas f

	AVE	Confiabilidade Composta	R <sup>2</sup>	Alpha de Cronbach	RAIZ(AVE)
Autoavaliação	0,5	0,8		0,7	0,719462994
Cocriacao	0,6	0,8		0,6	0,753659738
Compreensao	0,6	0,8		0,7	0,767672456
DirecionaVenda	0,5	0,8		0,6	0,713376478
Autorregulação	0,5	0,9		0,8	0,703275195
Performance	0,5	0,9	0,248	0,8	0,705961047
Pressao	0,7	0,9		0,8	0,812303515
Treinamento	0,7	0,9		0,7	0,863659076
Venda Cruzada	0,6	0,8	0,373	0,4	0,791613542

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 2: Valores das correlações entre VL e raízes quadradas dos valores das AVEs na diagonal principal (em a

	Autoavaliação	Cocriação	Compreensão	Direciona Venda	Locomocão	Performance	Pressão	Treinan
Autoavaliação	0,719462994							
Cocriacao	0,223958	0,7536597						
Compreensão	0,333695	0,384283	0,767672456					
Direciona Venda	0,193546	0,184193	0,24325	0,7133765				
Autorregulação	0,454464	0,431332	0,5396	0,218012	0,703275195			
Performance	0,332678	0,253444	0,335145	0,149256	0,481304	0,705961047		
Pressão	0,152176	-0,034085	0,083399	0,266608	0,135128	0,10276	0,812304	
Treinamento	0,17559	0,237079	0,225659	0,139287	0,409344	0,182275	0,093283	0,86365
Venda Cruzada	0,325723	0,331762	0,517147	0,394024	0,455633	0,335516	0,204719	0,2255

Fonte: Os autores (2017)

## 4.2 Validação do modelo estrutural

A próxima etapa realizada foi a verificação da validade preditiva do modelo estrutural (Q<sup>2</sup>) ou indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) ou Indicador de Cohen. Para que o modelo tenha validade preditiva os valores de Q<sup>2</sup> das variáveis dependentes devem ser maiores que zero (Q<sup>2</sup>>0) e para avaliar-se o tamanho do efeito das variáveis independentes “os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente” (HAIR et al., 2014). A Tabela 3 apresenta os resultados do teste – a variável “venda cruzada” poderia representar um problema, não fosse o fato de ser uma variável dependente do estudo, não ensejando assim nenhum ajuste.

Tabela 3: Relevância Preditiva e Tamanho de efeito

	Q <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>
<b>Autoavaliação</b>	0,156206	0,156206
<b>Cocriação</b>	0,165563	0,165563
<b>Compreensão</b>	0,191871	0,191871
<b>DirecionaVenda</b>	0,089888	0,089888
<b>Autorregulação</b>	0,28982	0,28982
<b>Performance</b>	0,101505	0,299079
<b>Pressão</b>	0,374484	0,374484
<b>Venda Cruzada</b>	0,173186	-0,01036

Fonte: Os autores (2017)

Para que se dê continuidade à verificação do modelo estrutural devemos verificar se os coeficientes de regressão entre as variáveis latentes são significantes e mais uma vez, valores entre -1,96 e +1,96 representam p-valores  $\leq 0,05$ . A tabela 4 mostra os resultados obtidos e aponta quais caminhos não são significantes em amarelo:

Tabela 4: Valores dos testes t de Student para os caminhos do modelo estrutural

	Amostra Original (O)	Média Amostral (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Erro Padrão (STERR)	Teste – T (O/STERR)
<b>Autoavalia -&gt; Performance</b>	0,026723	0,032987	0,022571	0,022571	1,183971
<b>Autoavalia -&gt; Venda Cruzada</b>	0,07504	0,076679	0,025549	0,025549	2,937153
<b>Cocriacao -&gt; Performance</b>	0,077113	0,079474	0,03215	0,03215	2,398575
<b>Cocriacao -&gt; Venda Cruzada</b>	0,085484	0,08455	0,025544	0,025544	3,346502
<b>Compreensão -&gt; Performance</b>	0,046962	0,048329	0,029558	0,029558	1,588803
<b>Compreensão -&gt; Venda Cruzada</b>	0,315075	0,315276	0,028894	0,028894	10,904405
<b>Direciona Vda -&gt; Performance</b>	-0,02172	-0,029329	0,020911	0,020911	1,038662
<b>Direciona Vda -&gt; Venda Cruzada</b>	0,230311	0,230257	0,02701	0,02701	8,52692
<b>Autorregulação -&gt; Performance</b>	0,350612	0,354077	0,039522	0,039522	8,871276
<b>Autorregulação -&gt; Venda Cruzada</b>	0,144482	0,145108	0,030812	0,030812	4,689199
<b>Pressão -&gt; Performance</b>	-0,01261	-0,025229	0,019079	0,019079	0,660923
<b>Pressão -&gt; Venda Cruzada</b>	0,08434	0,086101	0,026779	0,026779	3,149503
<b>Treinamento -&gt; Performance</b>	0,011184	0,029113	0,023495	0,023495	0,476011
<b>Treinamento -&gt; Venda Cruzada</b>	0,022282	0,026544	0,019746	0,019746	1,12841
<b>Venda Cruzada -&gt; Performance</b>	0,093134	0,094535	0,03038	0,03038	3,065618

Fonte: Os autores (2017)

Os caminhos apontados em amarelo que representam relação entre variável latente e variável “venda cruzada” foram retirados do modelo. Já os caminhos em amarelo entre variável latente e “Performance” não serão retirados. Esses caminhos são indicadores de possíveis mediações plenas – a serem confirmadas pelo teste Sobel. A variável treinamento foi retirada do modelo por não apresentar caminhos significantes nem com venda cruzada nem com

performance. Finalmente a tabela 5 apresenta o teste Sobel para as mediações propostas, e como os resultados são menores que 0,05 as mediações estão comprovadas. Revendo a Tabela 4 e a Tabela 5 pode-se inferir que para as variáveis “cocriação” e “autorregulação” a mediação por venda cruzada é apenas parcial, já para as variáveis “autoavaliação”, “pressão”, “compreensão”, “direciona venda” as mediações são plenas.

Tabela 5: Verificação da mediação - Sobel Test

<b>Coefficientes de caminhos</b>	<b>Amostra Original (O)</b>	<b>Média Amostra (M)</b>	<b>Desvio Padrão (STDEV)</b>	<b>Erro Padrão (STERR)</b>	<b>Sobel Test</b>
<b>Autoavaliação -&gt; Venda Cruzada</b>	0,0746	0,0750	0,0258	0,0258	0,0397
<b>Cocriação -&gt; Venda Cruzada</b>	0,0873	0,0886	0,0267	0,0267	0,0292
<b>Compreensão -&gt; Venda Cruzada</b>	0,3146	0,3151	0,0308	0,0308	0,0048
<b>Direciona Vda -&gt; Venda Cruzada</b>	0,2313	0,2312	0,0288	0,0288	0,0059
<b>Autorregulação -&gt; Venda Cruzada</b>	0,1529	0,1535	0,0302	0,0302	0,0112
<b>Pressão -&gt; Venda Cruzada</b>	0,0853	0,0866	0,0268	0,0268	0,0310
<b>VendaCruzada -&gt; Performance</b>	0,0938	0,0920	0,0320	0,0320	

Fonte: Os autores (2017)

Após a retirada dos caminhos apontados o teste foi rodado novamente mostrando a adequação do modelo em relação à significância dos coeficientes de regressão. Assim o modelo final é apresentado na Figura 2.

Os resultados encontrados na pesquisa implicam que a hipótese H1 não se confirmou, o que contraria os achados de (Garg, Inman, & Mittal, 2005; Kalra & Soberman, 2008; Pilati & Abbad, 2005). As demais hipóteses foram confirmadas.

Um possível motivo da não confirmação de H1 pode estar relacionado ao público específico do objeto de pesquisa. Dessa forma surge uma possível moderação relacionada ao tipo de empresa quando se trata do entendimento da performance e o papel de vendas cruzadas. Na situação específica da amostra, a empresa é do segmento financeiro e ainda, do segmento cooperativo. Os vendedores da empresa pesquisada, não recebem comissões a cada venda, mas sim, participação final nos resultados, denominado PPR, limitado a 10% do resultado final líquido. As cooperativas onde trabalham os pesquisados há planejamento estratégico, com metas mensais e anuais e não é comum o simples fato de não ter atingido uma meta que esse colaborador seja demitido.

No que tange a treinamentos, é importante destacar que a participação é por convocação, praticamente não existindo recusas nem faltas nos dias de treinamento. Quanto aos locais de treinamentos podem ser locais, regionais, estaduais, interestaduais, e em alguns casos internacionais. A definição de metas não muito arrojadas, aliadas ao tipo de entidade (cooperativa) que não visa lucro, formada por um grupo de associados que se juntam para ter produtos e serviços com benefícios em comparação a outras instituições financeiras. Se a organização tiver resultado positivo, ao final de cada exercício devolve aos associados. O modelo de negócio da cooperativa pode minimizar a influência do treinamento em relação à venda cruzada de vendas

Direcionamento: Trabalhos anteriores afirmam que o direcionamento em vendas tem relação negativa com vendas no segmento de varejo B2B, mas foi positiva no segmento farmacêutico, B2C (Vieira et al. 2013).A empresa objeto da pesquisa trabalha no modeloB2C, portanto evidencia-se que o resultado desse trabalho está alinhado com trabalhos anteriores.

Cocriação: Aborda sobre o quanto os clientes e/ou vendedores contribuem na elaboração e melhoria dos produtos e serviços. Como o grupo pesquisado não possui equipe para gerir, é possível que de forma “intrínseca” delegaram essa função aos seus gestores, motivo pelo qual não entendem que cocriar não depende do cargo, mas sim de quem está atendendo os

associados. Justifica-se também que estes relatam suas contribuições aos gestores e não diretamente aos diretores que detêm o papel de proporcionar as melhorias nos produtos e serviços.

**Autorregulação:** O resultado é coerente com trabalhos anteriores ao demonstrar que vendedores com perfil proativos não gastam tempo pensando se essa ou aquela decisão é melhor, preferem logo colocar a mão na massa e, portanto “fazer acontecer” é o lema deles (Avnet & Higgins, 2003; Pierro et al., 2007; Vieira et al., 2013). Autorregulação foi confirmada nesse artigo, comprovando existir influência positiva de mediação para melhores resultados na performance.

**Compreensão:** Conforme Kumar et al. (2008), vendedores com orientação voltada às necessidades do cliente, atendem melhor às expectativas dos clientes, se comparados com vendedores que buscam destacar as características dos produtos em suas abordagens. Nessa mesma linha de pensamento, Franke & Piller (2004) afirmam que os vendedores que buscam entender o que o cliente necessita conseguem certa sintonia entre ambos, propiciando um ambiente mais adequado para o sucesso nas vendas. Os resultados obtidos estão alinhados com estudos anteriores. A compreensão das necessidades do cliente foi confirmada nesse artigo, seguindo estudos citados e também já confirmados. Então, quanto mais eu compreendo meu cliente melhores resultados terão os vendedores e por consequência melhor performance. A compreensão pode estar relacionada e fortalecida ao modelo cooperativo da empresa pesquisada, por estar dentre seus valores o fortalecimento do relacionamento com associados e comunidade, havendo dessa forma melhor compressão das necessidades dos associados.

**Autoavaliação:** Com base no estudo efetuado por Kruglanski et al., (2000) foram encontrados importantes fatores sobre autoavaliação: a) a tendência de autoavaliação está relacionada com o zelo na determinação de fazer o que é correto; b) na escolha de objetivos, autoavaliação relaciona-se positivamente com a ênfase em valor; c) significa alcançar a meta, pois está relacionada ao número positivo de alternativas produzidas. Portanto confirmado que quanto mais os vendedores se autoavaliarem, maiores serão os resultados no desempenho em vendas, que se fortalece com a mediação de venda cruzada.

**Venda cruzada:** Venda cruzada baseia-se na condição de que o vendedor tem a oportunidade de fazer um novo negócio a cada vez que se comunica com um cliente. Jasmand, Blazevic e Ruyter(2012) em seus estudos, afirmam que as vendas cruzadas influenciam de forma efetiva e proporcionam bons resultados no desempenho. Li, Sun e Montgomery (2010) também abordaram sobre venda cruzada, e seus achados afirmam que a venda cruzada concede ao vendedor uma oportunidade além da que está em negociação, tendo com isso impacto na performance em vendas. Nossos resultados estão alinhados com esses autores, e enfatizam que as vendas cruzadas têm impactos significativos e positivos no desempenho com vendas. Fica demonstrado que na empresa pesquisada a equipe de vendas aproveita a oportunidade da presença do associado e procura oferecer novos produtos e serviços que entende ser apropriado para atender a necessidade do associado.

Para a performance em vendas, a força significativa exercida pelas variáveis foram apenas autorregulação e cocriação. A reação também foi apontada por Vieira et al. (2013), e enfatizam que venda cruzada e cocriação em vendas são preditores da performance em vendas. A busca pela performance e desempenho foi comprovada nesta pesquisa, e revela que mesmo sendo do ramo cooperativa, vendedores procuram fazer entregas, gerando receitas para pagar o salários e despesas normais de uma instituição financeira, e mesmo assim entregar resultado positivo.

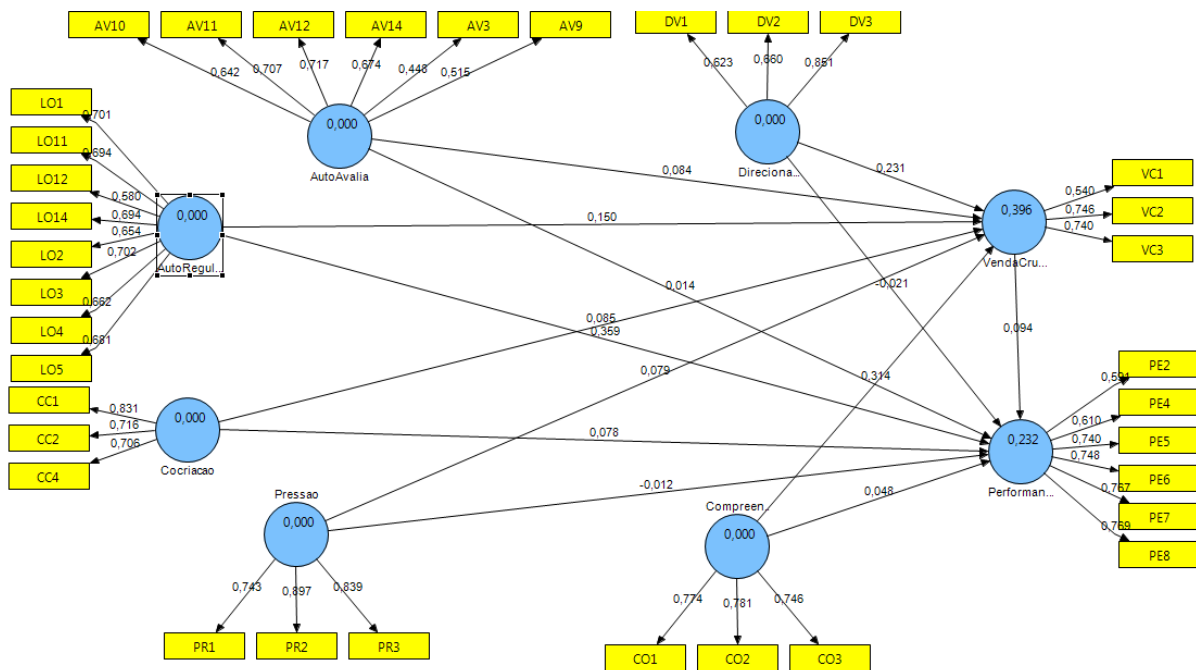


Figura 2: Modelo estrutural final  
Fonte: Os autores (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciamos esse trabalho afirmando que ele evidenciaria empiricamente a relação entre venda cruzada e variáveis como pressão, cocriação, compreensão, treinamento, direcionamento em vendas, autoavaliação e auto regulação, e a forma como a venda cruzada se relaciona com performance. As relações causais estão evidenciadas no modelo testado, e atestam o papel de mediação exercido por vendas cruzadas em relação à performance.

Trabalhos anteriores a este, relatam que no ambiente de vendas, a pressão e cobrança por melhores resultados e “a compreensão das necessidades do cliente impacta positivamente a capacidade do vendedor de elaborar uma venda cruzada, salientando um produto ou serviço adicional na cesta de compra” (Vieira et al., 2013). Esse trabalho amplia esta visão agregando ao conjunto de variáveis preditoras o direcionamento em vendas, autoavaliação, cocriação e locomoção.

Para a performance em vendas a força significativa exercida pelas variáveis foram apenas locomoção e cocriação. A reação também foi apontada por Vieira et al. (2013), e enfatizam que venda cruzada e cocriação em vendas são preditores da performance em vendas.

O trabalho anterior de Vieira et al. (2013) evidenciou vendas cruzadas como variável moderadora, mas nesse estudo essa variável foi discutida e testada como um mecanismo de gestão pelo qual o perfil de vendedores, e estratégias de pressão da chefia aumentam a performance em vendas. Em levantamento realizado na literatura sobre vendas, a função da venda cruzada não está clara e dessa forma a busca de maior entendimento da importância desse construto é necessária.

### 5.1 Limitações e Pesquisas futuras

Uma limitação dessa pesquisa, é o envio do link para endereço de e-mail profissional, com isso o respondente pode ter deixado de continuar a pesquisa para atender o associado. Nesse caso tanto o pesquisado pode ter dado preferência ao associado quanto entender que seu superior possa ter acesso aos resultados, e com isso a resposta não ser exatamente o que pensa.

Aqui fica a primeira sugestão de estudos futuros, que a pesquisa seja enviada para endereço particular, mesmo havendo percentual reduzido de retornos.

A segunda sugestão de pesquisa futura é investigar melhor os resultados encontrados nessa pesquisa para treinamento, que não teve sua relação confirmada. Estudos em outros segmentos ou mesmo em empresas da área financeira que não sejam cooperativas poderiam apresentar relações diferentes. A terceira sugestão é a realização de pesquisa em outros segmentos, englobando vários estados da nação brasileira e não apenas o Rio Grande do Sul, aumentando assim a validade externa desse trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

- Angelo, C. F., Zwicker, R., Fouto, N. M. M. ., & Luppe, M. R. (2011). Séries temporais e redes neurais: uma análise comparativa de técnicas na previsão de vendas do varejo brasileiro. *Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal*, 8(2), 01-21.
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from “how” to “what”. *Department of Psychology*, p. 6.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1996). Customer contributions and roles in service delivery, 193.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–27.
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401–415.
- Garg, N., Inman, J. J., & Mittal, V. (2005). Incidental and Task-Related Affect: A Re-Inquiry and Extension of the Influence of Affect on Choice, pp. 154–159.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing*, pp. 171–183.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Retrieved from [http://stephaneaeflinger.com/campus/biblio/017/17\\_39.pdf](http://stephaneaeflinger.com/campus/biblio/017/17_39.pdf)
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, pp. 18–38.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2005). Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction, 22, 393–420. <https://doi.org/10.1002>
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64–81.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, pp. 38–60.
- Jarrar, Y. F., & Neely, A. (2002). Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key. *Artigo in Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, pp. 282–296.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. de. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives’ Ambidextrous Behavior, 76, 20–37.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The Changing Environment of Selling and Sales Management, pp. 105–111.

- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, pp. 1–9.
- Kalra, A., & Soberman, D. A. (2008). The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability, pp. 32–47.
- Kamakura, W. A., Wendel, M., Rosa, F. de, & Mazzon, J. A. (2002). Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction., 43.
- Knott, A., Hayes, A., & Neslin, S. A. (2002). Next-product-to-buy models for cross-selling applications. *Journal of Interactive Marketing*, 16(3), 59–75. <https://doi.org/10.1002/dir.10038>
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998, May). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, pp. 263–274.
- Kruglanski, A. W., Higgins, E. T., Pierro, A., Thompson, E. P., Atash, M. N., & Shah, J. Y. (2000). To ‘Do the Right Thing’ or to ‘Just Do It’: locomotion and Assessment as Distinct Self-Regulatory Imperatives, 79(5), 793–815.
- Kumar, V., George, M., & Pancras, J. (2008). Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, 84(1), 15–27.
- Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign, 72, 50–58.
- Lavorato, A. (2013, maio de). Vender é uma arte [Livre]. Retrieved from <http://vendereumaarte.blogspot.com.br/>
- Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2010). Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, 1–50.
- Liu, T.-C., & Wu, L.-W. (2007). Customer retention and cross-buying in the banking industry: An integration of service attributes, satisfaction and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760067>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a., Vol. 2). São Paulo - SP: atlas.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. M. (2007). Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty, pp. 185–199.
- Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Aiello, A. (2007). Regulatory Mode Effects On Counterfactual Thinking and Regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, pp. 1–32.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise Fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho, (Universidade de Brasília), 9.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople, 19(American Marketing Association), 343–351.
- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., & Chen, S. (2012, May). Unprofitable Cross-Buying: Evidence from consumer and business markets, pp. 78–95.
- Silva, J. D., & Vieira, V. A. (2016). Aumentando o Esforço do Vendedor e Desempenho: A Interação entre Orientação para Aprendizagem, Orientação para Performance e Sistema de Controle de Vendas, 16.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. (1986, out). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*, pp. 174–191.



- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106–125.
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6).
- Vieira, V., & Senra, K. B. (2016). A Mentalização Interpessoal como determinante do Desempenho de Vendas, (VII encontro de Marketing da ANPAD), 16.