

**Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa
Programa de Mestrado Profissional em Administração**

KARINE MARQUETI DE ANDRADE

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS VENDEDORES E PERFORMANCE:
O PAPEL DA EXPERIÊNCIA DOS VENDEDORES E DO APOIO DOS GERENTES
DE VENDAS**

SÃO PAULO

2019

KARINE MARQUETI DE ANDRADE

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS VENDEDORES E PERFORMANCE: O PAPEL
DA EXPERIÊNCIA DOS VENDEDORES E DO APOIO DOS GERENTES DE
VENDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph. D. CARLA RAMOS

SÃO PAULO

2019

Andrade, Karine Marqueti
Inteligência emocional dos vendedores e performance: o papel
da experiência dos vendedores e do apoio dos gerentes de vendas

Karine Marqueti de Andrade— São Paulo, 2018.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional
em Administração. Linha de Pesquisa: Marketing) — Insper,
2019.

Orientadora: Prof. Ph. Carla Ramos

Co -orientadora: Profa. Dra. Adriana Bruscato Bortoluzzo

KARINE MARQUETI DE ANDRADE

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS VENDEDORES E PERFORMANCE: O PAPEL DA EXPERIÊNCIA DOS VENDEDORES E DO APOIO DOS GERENTES DE VENDAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Linha de Pesquisa: Marketing

DATA DE APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Carla Ramos

Professora Co-Orientadora – Insper

Profa. Dra. Adriana Bruscato Bortoluzzo

Professora Co-Orientadora – Insper

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro

Professor Convidado – Insper

Prof. Dr. Lucas Sciencia, do Prado

Professor Convidado – FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Dra. Carla Ramos e Dra. Adriana Bruscato, pela dedicação, paciência e orientações que me proporcionou para a realização deste trabalho.

RESUMO

A identificação das variáveis que afetam o desempenho dos profissionais de vendas tem sido um esforço permanente das últimas décadas. O constructo inteligência emocional (IE) é reconhecido na literatura como importante para o desempenho dos profissionais de vendas. No entanto, poucos são os estudos relativos ao papel de variáveis contextuais para a efetividade da IE dos vendedores. O objetivo desta dissertação consiste em entender o papel que a experiência dos vendedores e o apoio dos gestores de vendas desempenham sobre o efeito da IE dos vendedores na performance de vendas. É proposto que quanto maior a experiência do vendedor e o apoio dos gestores de vendas, menor a necessidade que o vendedor tenha IE para a sua performance. O modelo quantitativo foi testado em uma base de dados *cross-sectional* de vendedores de uma empresa no setor de alimentos. A base inclui 44 vendedores, e os dados foram coletados junto dos vendedores, e da própria empresa que disponibilizou dados objetivos dos vendedores e das respectivas lojas. Os resultados do estudo mostram que, ao contrário do esperado, a IE dos vendedores não está relacionada ao aumento dos resultados da empresa. Para além disso, e como esperado, quanto maior a experiência dos vendedores, menor o impacto da IE no seu desempenho de vendas. Confirma-se assim que a experiência dos vendedores pode colmatar a falta de IE dos vendedores. O efeito moderador do apoio dos gestores foi significativo, porém positivo. Este estudo contribui para literatura existente sobre o papel da IE na performance de vendas dos vendedores. Em termos gerenciais, o estudo possibilita entender melhor até que ponto a IE do vendedor é determinante na sua performance, considerando a sua experiência no mercado e o suporte do gestor de vendas em suas atividades.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional, Performance de Vendas, Experiência de Vendas, Apoio dos Gestores de Vendas.

ABSTRACT

The identification of variables that affect the performance of sales professionals has been an effort that lasts for decades. The emotional intelligence construct (IE) is recognized in the literature as important for the performance of sales professionals. The purpose of this dissertation is to understand the role that salespeople experience and the support of sales managers play in the performance of sellers' IE. It is proposed that the greater the salesperson experience and the support of sales managers, the less the salesperson's need for IE to perform. The quantitative model was tested in a cross-sectional database of salespeople from a food company. The base included 44 salespeople, and data was collected from salespeople, sales managers, and the company itself that provided objective vendor sales revenue data. The results observed in our study found that the sellers' IE is not related to the increase in the company's results. In addition to the IE interaction of salespeople and the seller's experience, they have shown that the higher the sales experience, the lower the impact of IE on their sales performance. In this way, it's confirmed that the experience of the sellers could bridge the lack of IE of the sellers. Finally, the results of the interaction between sellers' IE and the support of the sales manager (AGV) have shown that the support of the sales manager to its sellers has relevance in the IE relationship and the individual performance of the sellers. The results presented here have contributed to the existing literature on the role of IE in sales performance of salespeople. In managerial terms, the study made it possible to better understand the extent to which salespeople 's IE is decisive in their performance, if they already have considerable experience in the market and if the sales manager has support in their activities.

KEY WORDS: Emotional Intelligence, Sales Performance, Sales Experience, Sales Managers Support.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inteligência Emocional	20
Quadro 2 – Dimensões do Desempenho do Trabalho	21
Quadro 3 - Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho.....	23
Quadro 4 - Inteligência Emocional e Desempenho em Vendas.....	27
Quadro 5 – Detalhamento das Variáveis.....	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceituação da IE	17
Figura 2 – Hipóteses e Modelo Conceitual	24
Figura 3 - Mapa de Relacionamentos ligados a habilidades interpessoais e desempenho de vendas	29
Figura 4 - Resultado da Modelagem SEM	43
Figura 5 - Resultado da Interação IE e Experiência de Vendas dos Vendedores.....	48
Figura 6 - Resultado da Interação IE e AGV.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas Descritiva Variáveis Categóricas.....	37
Tabela 2 – Alpha de Cronbach, teste KMO	40
Tabela 3 - Estatísticas Descritiva Variáveis Numéricas.....	41
Tabela 4 – Correlações entre as Variáveis Numéricas.....	42
Tabela 5 - Resultados do Modelo Conceitual	43
Tabela 6 - Resultados de Modelagem de Regressão Linear	46

Índice

1. Introdução	12
2. Revisão da Literatura.....	15
2.1. Inteligência Emocional (IE).....	15
2.2. Inteligência Emocional e seu Impacto.....	18
3. Modelo Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses.....	24
4. Metodologia e Design da Pesquisa.....	35
4.1. Coleta de Dados.....	36
4.2. Operacionalização das Variáveis.....	38
4.3. Técnicas de Análise dos Dados.	39
5. Resultados.....	41
6. Conclusões, Contribuições e Sugestões de Pesquisa Futura.....	51
Referências	55
7. Anexo.....	63
7.1 Anexo 1 – Questionário de IE e AGV.....	63

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, a inteligência emocional (IE) tornou-se um tema cada vez mais estudado nos campos da psicologia e gestão (GRANDEY, 2000; LAW, WONG, & SONG, 2004; MAYER, ROBERTS, & BARSADE, 2008). Os autores chave nesta área de IE são Peter Salovey (1993), John D. Mayer (1993) e Daniel Goleman (1995). Peter Salovey (1993) e John Mayer (1993) definem a IE como "o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções de si mesmo e dos outros, discriminá-los e usar essas informações para orientar o pensamento e as ações" (SALOVEY, MAYER, 1993, p. 239). Assim, um indivíduo emocionalmente inteligente é capaz de reconhecer e usar seus próprios estados emocionais e dos outros para resolver problemas e regular o seu comportamento, assim como os dos outros. Por outro lado, Daniel Goleman (1995) define a IE como a capacidade dos indivíduos de identificarem os próprios sentimentos assim como os dos outros, de se motivarem, e de gerenciarem bem as emoções dentro deles e nos seus relacionamentos.

Estudos relacionados aos efeitos da IE demonstram que pessoas com alta IE podem demonstrar alta performance em alguns contextos (por exemplo casamento, música), podendo não apresentar tal performance em outros, como por exemplo em "vendas". Assim uma avaliação geral da IE pode tratar adequadamente domínios, mas não devem ser usados para prever o desempenho em contextos específicos (BEARDEN, HARDESTY E ROSE, 2001). Para além disso, a IE é criticada por ser frequentemente avaliada com medidas de auto relato que são susceptíveis de fingimento (DAY E CARROLL, 2008), logo não sendo válidas para a avaliação direta de tal habilidade (MAYER, ROBERTS E BARSADE; 2008, P. 519). Dessa forma, as incertezas da IE estão altamente correlacionadas com a personalidade dos indivíduos (MAYER, ROBERTS E BARSADE 2008; ZEIDNER, MATTEWS E ROBERTS 2004), que podem mascarar os efeitos distintos da IE em importantes resultados relacionados ao ambiente de mercado.

Vários estudos analisam as emoções como forças psicológicas que podem influenciar fortemente o comportamento e desempenho dos profissionais de vendas (BROWN, CRON e SLOCUM, 1997), assim como a sua ansiedade e medo (VERBEKE, BAGOZZI, 2000), alegria e excitação (CHITTURI, RAGHUNATHAN E MAHAJAN, 2008), gratidão (PALMATIER ET AL., 2009), raiva e frustração (WAGNER, HENNING –THURAU E RUDOLPH 2009), vergonha e culpa (AGRAWAL E DUHACHECK, 2010). Estes resultados levaram à introdução

do conceito de IE no entendimento e gerenciamento de relacionamentos puramente comerciais entre compradores e vendedores. Estudos mostram que quando há vínculo emocional entre clientes e profissionais de vendas, pode haver maior compromisso, assim como uma disposição de fazer sacrifícios financeiros para obter esse compromisso, como por exemplo pagar mais pelo produto ou serviço (THOMSON, MACINNIS e PARK, 2005). Peter Salovey (1993) desenvolveu uma avaliação objetiva da IE que utiliza IE e a ciência da positividade para impulsionar o engajamento dos vendedores e consequentemente aumentar seus resultados. Mas será que a IE é crucial para explicar a performance dos vendedores? E até que ponto outros fatores relacionados com o vendedor (i.e., fatores pessoais tais como experiência de vendas, ou fatores organizacionais relacionados com grau de apoio dado pela gestão) afetam a eficácia da IE?

Esta pesquisa tem assim dois objetivos. Primeiro, visa aprofundar o conhecimento do impacto da IE dos vendedores na sua performance. Segundo, este trabalho visa investigar o papel que determinados fatores contextuais - a experiência dos vendedores e o apoio dos gestores de vendas - desempenham no impacto da IE dos vendedores em performance.

Foi aplicada metodologia quantitativa. Os dados foram coletados de uma empresa brasileira do segmento de alimentos que trabalha com um sistema de lojas próprias e *franchising* em todo território nacional. A empresa foi fundada há cerca de 90 anos, quando um casal de imigrante da Letônia começou a fabricar chocolates. Em 1943 foi inaugurada sua primeira fábrica de chocolates. Atualmente, a empresa tem mais de 300 lojas presentes nos principais shoppings e centros de compras a nível nacional e comemora seus 90 anos de existência e sucesso.

A estratégia da empresa é se posicionar como uma loja de presentes para as classes de maior poder aquisitivo. A abordagem dos vendedores é de atuarem como consultores de vendas e se conectarem emocionalmente com os clientes, oferecendo os produtos de maior valor agregado. A conexão emocional entre vendedores e clientes é importante, pois os presentes estão diretamente relacionada as emoções dos clientes no momento da compra. Uma vez que a procura por um presente está altamente relacionado as emoções, a IE dos vendedores faz sentido nesse segmento, pois a venda está baseada muito mais em questões emocionais do que cognitivos.

A base de dados utilizada nesse estudo inclui informação agregada de 7 gerentes de vendas e 37 vendedores, totalizando 44 participantes. Este trabalho foi desenvolvido nas 7 lojas próprias da empresa, onde os vendedores estavam alocados a 7 lojas em uma cidade brasileira e atuam como consultores indicando produtos a serem consumidos, enquanto os gerentes de

vendas atuam como gerentes de lojas. Estes dados incluem como variáveis independentes, primeiro, a avaliação da IE dos vendedores, que foi captada via questionário junto dos vendedores. Essa avaliação foi feita com base na escala de IE desenvolvida a partir da definição de Salovey (1993). Segundo, foi ainda coletado via questionário e por meio de uma escala já validada, informação relativa à percepção pelos vendedores do apoio recebido pelos gestores de vendas. Por último, foi coletada junto da empresa informação objetiva quanto à experiência de vendas de cada vendedor. Como variáveis dependentes, temos dados objetivos da receita de vendas dos vendedores. Controlou-se o impacto do potencial de cada loja pelo faturamento das lojas e quantidade de vendedores por loja.

Este trabalho visa fazer contribuições para a teoria e para a prática. Para a teoria, este trabalho contribuirá para literatura já existente sobre o papel da IE sobre a performance de vendas dos vendedores. Tradicionalmente, a análise da importância da IE de vendedores foca sobre o seu impacto sobre as vendas, enquanto que neste estudo na influência da experiência do vendedor e do papel desempenhado pelos gerentes de equipes de vendas no processo. Já para a prática, este estudo permitirá entender melhor até que ponto a IE dos vendedores é determinante da performance dos vendedores, caso o vendedor já tenha uma experiência considerável no mercado e se tiver suporte do gestor de vendas nas suas atividades.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. Inicia-se com a fundamentação teórica 1) do entendimento da IE e suas dimensões; 2) do impacto da IE no desempenho de vendas. Em seguida, é apresentado o modelo teórico, com o desenvolvimento fundamentado de hipóteses que serão testadas empiricamente. Segue-se a seção de metodologia onde é descrito e justificado o processo de coleta e análise de dados. São depois apresentados os resultados da análise de dados, e finalmente é apresentada a discussão dos resultados, as implicações da pesquisa para a teoria e para a prática, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Inteligência Emocional (IE)

Ao longo dos anos, a IE tornou-se um assunto de interesse para discussão entre pesquisadores (LOPES, GREWAL, KADIS, GALL e SALOVEY, 2006). Historicamente falando, o estudo da IE tem um registro longo (LANDY, 2005, 2006; MATTHEWS ET AL., 2002). Assim, embora os pesquisadores de IE tendam atribuir a primeira menção da IE a Thorndike (1920). Do ponto de vista teórico empírico, o termo IE foi utilizado pela primeira vez por, Mayer, DiPaolo e Salovey (1990).

A IE tem sido definida de diferentes formas ao longo dos anos. Peter Salovey (1993), uma das referências na pesquisa de IE, define que pessoas que desenvolveram habilidades relacionadas à IE entendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem emoções nos outros, regulam o afeto e usam humores e emoções para motivar comportamentos adaptativos. (SALOVEY, MAYER, 1993). Pessoas emocionalmente inteligentes (a) percebem e compreendem bem suas próprias emoções, (b) percebem e compreender bem as emoções dos outros, (c) controlam bem as expressões das próprias emoções e (d) canalizam as emoções dos outros em relação a atividades construtivas. A metodologia de Salovey (1993) é baseada na ciência da positividade, neurociência do aprendizado e IE, sendo que essa combinação é determinante para a geração de alta performance dos vendedores (THOMAS, SOUTAR e RYAN, 2001).

A primeira escala de IE (MEIS) foi fundamentada no modelo de IE desenvolvido por Salovey e Mayer (1993), sendo usada para medir as características e desenhos das emoções, desenvolvendo e analisando o uso de emoções, descrevendo os termos difíceis das emoções, e escolhendo as mais favoráveis estratégias de tomada de decisão emocional. Esta medida evoluiu para a versão 1.1 do MSCEIT Research e MSCEIT Research versão 2.0 (MAYER, CARUSO, SALOVEY & SITARENIS, 2003).

Já Goleman (2000) desenvolveu um modelo de IE baseado em competências proposto de IE, que consiste em cinco constructos primário da IE: 1) Autoconsciência, que consiste na capacidade de conhecer as emoções, qualidades, defeitos, qualidades de impulsos e objetivos e perceber o seu efeito sobre os outros enquanto utiliza premissas para orientar as escolhas; 2) Auto-regulação, que inclui controlar ou desviar emoções problemáticas, ajustando-se às circunstâncias em evolução; 3) Habilidade social, que consiste na supervisão das conexões para se relacionar com as pessoas; 4) Empatia, que considera as emoções de outros indivíduos, antes

de considerar a sua escolha; e 5) Motivação, ou a capacidade de dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização.

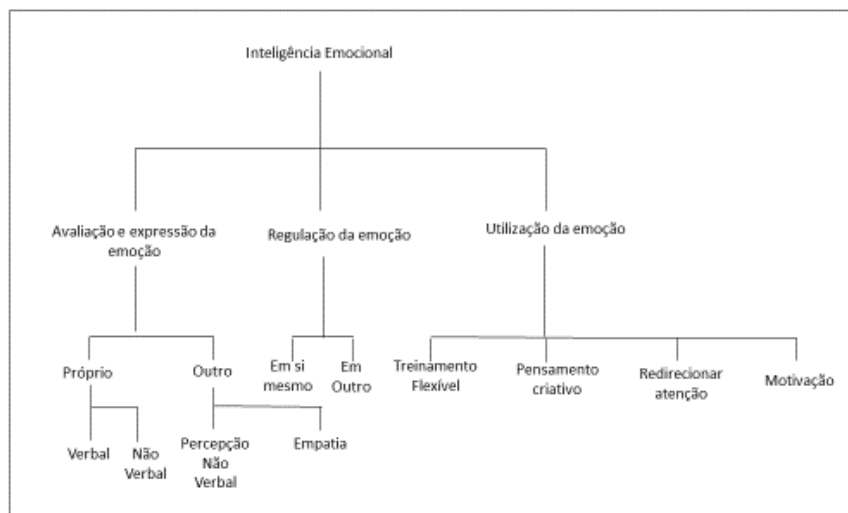
Segundo os autores Mayer, Salovey, & Caruso (2008), a IE é um constructo multidimensional que consiste na capacidade de uma pessoa de perceber emoções, compreender emoções e usar ou regular emoções (MAYER, SALOVEY, & CARUSO, 2008). Existe ampla evidência de que a IE está relacionada à qualidade da interação social. Por exemplo, indivíduos emocionalmente inteligentes são vistos como mais agradáveis de estar ao redor, mais empático e socialmente hábil (BRACKETT, RIVERS, SHIFFMAN, LERNER, & SALOVEY, 2006; MAYER, ROBERTS, & BARSADE, 2008). Estudos mostram que indivíduos emocionalmente inteligentes são mais capazes de lidar com ameaças à sua atitude positiva, mostrando maior autoestima ao enfrentar situações negativas (SCHUTTE, MALOUFF, SIMUNEK, MCKENLEY, & HOLLANDER, 2002).

Mayer e Salovey (1993) propõem um modelo estrutural de IE, onde é utilizado o formulário de sub escalas que possuem 4 dimensões de primeira ordem: perceber, facilitar, compreender e gerenciar as emoções. Outros autores como Mayer e Geher (2010) afirmam que pessoas que são boas em conectar pensamentos a sentimentos, podem "ouvir" melhor implicações emocionais de seus próprios pensamentos, bem como compreender os sentimentos dos outros do que eles dizem. Isto significa que algumas formas de resolução de problemas emocionais exigem abertura emocional, bem como inteligência geral e empatia.

2.1.1. Modelo Estrutural de Inteligência Emocional Aplicado a Relações Comerciais

O modelo estrutural de IE proposto por Peter Salovey (1993) - Modelo MSCEIT (ver anexo 1 para itens de escala do modelo) – é composto pelas quatro dimensões nas relações comerciais que o modelo propõe: perceber, facilitar, compreender e gerenciar as emoções (ver Figura 1).

Figura 1. Conceituação da IE



Fonte: Salovey, Mayer, 1990, pg 185.

A primeira dimensão - “perceber a emoção” - reflete a capacidade de reconhecer e avaliar emoções com precisão (MAYER, CARUSO E SALOVEY, 1999). Perceber envolve ter consciência e capacidade de interpretar e diferenciar sua própria emoção e nos outros (ROBERTS, ZEIDNER E MATTHEWS, 2001). Nas relações comerciais, perceber envolve o reconhecimento das emoções através das expressões faciais (KIDWELL, HARDESTY, MURTHA E SHENG, 2011). Por exemplo, percepções emocionais nos profissionais de vendas tem maior probabilidade de reconhecer quando o cliente está entediado ou excitado, interessado ou confuso e relaxado ou irritado (KIDWELL, HARDESTY, MURTHA E SHENG, 2011). Tais percepções podem fornecer informações que os vendedores podem usar para adaptar suas abordagens efetuar experiências agradáveis para os clientes.

A segunda dimensão - facilitar (ou usar) a emoção – consiste na capacidade de acessar, gerar e usar emoções para facilitar o pensamento (MAYER E SALOVEY, 1993). Essa dimensão da IE envolve mentalmente com experiências emocionais básicas (MAYER, SALOVEY E CARUSO, 1999) e inclui pesar as emoções contra outras sensações e pensamentos. Permite usar a emoção para concentrar a atenção para que um objetivo, um componente essencial para atenção, auto-monitoramento e auto-motivação (ROBERTS, ZEIDNER E MATTHEWS, 2001). Nas relações comerciais, facilitar a emoção significa saber quais emoções fazem mais sentido nas interações de vendas. Por exemplo, profissionais de vendas que usam emoções nas relações comerciais com seus clientes percebem de forma mais

eficaz os clientes, seus sentimentos, sabem quais emoções podem demonstrar e como suas emoções afetam os clientes (KIDWELL, HARDESTY, MURTHA E SHENG, 2011).

A terceira dimensão - compreender a emoção – diz respeito à competência de analisar emoções complexas e de formar conhecimento emocional (MAYER E SALOVEY, 1993). Contempla raciocínio e entendimento dos problemas emocionais, como identificar quais são as emoções que são similares e o que eles comunicam. Em relações comerciais, profissionais de vendas com alto entendimento emocional estão melhores preparados para saber como as emoções se confundem. Por exemplo, o orgulho e a alegria podem levar a euforia ou mau humor, a ansiedade pode levar para raiva, e estas emoções podem transformar durante as relações comerciais. Os profissionais de vendas apresentam então vantagem distinta quando entendem que clientes ansiosos provavelmente ficarão frustrados (KIDWELL, HARDESTY, MURTHA E SHENG, 2011).

Por fim, a última dimensão - gerenciar a emoção – consiste na habilidade de adequar suas próprias emoções e dos outros para atingir um resultado desejado (MAYER E SALOVEY, 1993). Em relações comerciais, essa dimensão compreende a capacidade dos vendedores em sustentar respeito na presença das emoções negativas dos clientes e entusiasmar as emoções dos clientes de forma positiva. Salovey e Mayer (1993) postulam que a facilitação da emoção envolve o uso da emoção em uma variedade de contextos para facilitar a obtenção de objetivos. Para atingir metas, usar emoção deve envolver essencialmente a indução de uma emoção, como a indução de uma emoção positiva (por exemplo, alegria) ou negativa (por exemplo, raiva) emoção, que é conceitualmente redundante com a regulação de emoções positivas ou negativas (COLE, MARTIN & DENNIS, 2004; GROSS, 1998).

2.2 Inteligência Emocional e seu Impacto

Seguindo o pressuposto teórico apresentado por Goleman (1995), “na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de vinte por cento para os fatores que determinam o êxito na vida, o que deixa oitenta por cento para outras forças” (p.54). Goleman (1995) sugere que as pessoas mais bem-sucedidas, no âmbito pessoal e profissional, nem sempre eram dotadas de alto QI, mas todas eram dotadas de um nível elevado de IE, sendo que ao contrário de traços de personalidade ou de inteligência que são consideradas relativamente estável e imutável, a IE pode ser aprendida e desenvolvida (GOLEMAN, 1995; WEISINGER, 1998). Segundo Cooper (1997) os indivíduos dotados de IE poderão ser mais bem-sucedidos, desenvolvendo melhores relacionamentos pessoais e profissionais, sendo conseqüentemente mais produtivos e

motivados. Estudos anteriores indicam que a IE pode se relacionar de forma positiva com o desempenho individual (STOUGHT; GUARA, 2003; DAY; CARROL, 2004; JOSEPH; TAMARA, 2005) e com serviço à clientes, mas não com a produtividade (FEYERHERM; RICE, 2002), o que demonstra que existem algumas inconsistências na investigação do construto e que uma análise mais aprofundada no assunto se faz necessário.

O Quadro 1 inclui um resumo de alguns trabalhos referência relativos ao impacto da IE. A IE tem um efeito positivo e significativo sobre os fatores sócio mentais do desempenho da força humana (HAKKAK, NAZARPOORI, MOUSAVI, GHODSI, 2015), ou seja, pessoas que desenvolveram habilidades relacionadas à IE entendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem emoções nos outros, regulam o afeto e usam humores e emoções para motivar comportamentos adaptativos, definição de um saudável (SALOVEY, MAYER, 1995). Segundo, Mayer, Caruso e Salovey (2016), a IE é uma habilidade mental, e algumas formas de resolução de problemas emocionais exigem abertura emocional bem como inteligência geral e empatia (MAYER, GEHER, 1996).

Quadro 1. Inteligência Emocional

Autores	Objetivos do Estudo	Classificação do Estudo	Variáveis	Principais Resultados
Salovey, Mayer (1995)	Entender o efeito da IE nas relações interpessoais e desenvolver um modelo de regulação emocional.	Teórico	IE, Relacionamento, Inteligência Social	Pessoas que desenvolveram habilidades relacionadas à IE entendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem emoções nos outros, regulam o afeto e usam humores e emoções para motivar comportamentos adaptativos.
Mayer, Geher (1996)	Investigar as diferenças individuais na capacidade de conectar pensamentos a emoções.	Empírico	IE, Identificação da Emoção e Empatia	Pessoas que são boas em conectar pensamentos a sentimentos podem "ouvir" melhor implicações emocionais de seus próprios pensamentos, bem como compreender os sentimentos dos outros do que eles dizem. Significa que algumas formas de resolução de problemas emocionais exigem abertura emocional bem como inteligência geral e empatia.
Borg, Johnston (2013)	Investigar a ligação entre habilidade interpessoal e IE aplicada na disciplina de vendas.	Teórico	Habilidade Interpessoais, Processo de Vendas, IE	Este artigo oferece o modelo IPS-EQ, que tenta conceituar habilidades interpessoais em um processo de vendas <i>business-to-business</i> .
Hakkak, Nazarpoori, Mousavi, Ghodsi (2015)	Analisar os efeitos da IE nos fatores sociais-mentais da produtividade dos recursos humanos.	Empírico	IE, Desempenho, Social Mental	A IE tem um efeito positivo e significativo sobre os fatores sócio mentais do desempenho da força humana.
Mayer, Caruso, Salovey (2016)	Investigar a IE em meio a outras inteligências incluindo inteligências pessoais e sociais, e examinar as implicações.	Teórico	Medidas de Capacidade, Inteligência Ampla, IE, Inteligência Pessoal, Inteligência Social	Este artigo apresenta sete princípios que orientaram nosso pensamento sobre IE, posicionam a IE em meio a outras inteligências, incluindo inteligências pessoais e sociais. O conceito de IE é discutido como uma habilidade mental.

Fonte: A autora.

2.2.1 Inteligência Emocional e o Desempenho de Trabalho

De acordo com Berman (2010), desempenho do trabalho contém quaisquer práticas ou atividades que contribuam para a realização do objetivo organizacional. Representantes com ótimo desempenho podem ser identificados com resultados de negócios específicos, como por exemplo, melhor desempenho relacionado ao dinheiro, força de trabalho lucrativa e melhor graus de consistência. Berman (2010) afirma que o desempenho do trabalho é uma ideia multidimensional que descreve como se conclui uma tarefa, concentrando sobre produtividade, habilidades utilizadas, atividade e recursos. Já segundo Rich (2010), o desempenho no trabalho é uma atividade que inclui procedimento e resultado final. O procedimento individual pode ser afetado pelo desempenho geral de uma organização. São atividades que decidem o desempenho e os elementos externos, como por exemplo, os recursos, a sociedade organizacional, o dinheiro relacionado, os componentes políticos e sociais. Na perspectiva de Viswesvaran (1993), o desempenho no trabalho consiste em 10 dimensões. Dependente do método para o emprego, certas dimensões são mais imperativas do que outras. Essas dimensões basicamente cobrem as oito dimensões destacado por Campbell (1993), e que são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Dimensões do Desempenho do Trabalho

10 Dimensões (Viswesvaran, 1993)	8 Dimensões (Campbell et al.,1993)
Desempenho geral do trabalho	Proficiência de tarefa específica do trabalho
Produtividade	Proficiência de tarefa não específica do trabalho
Comunicação	Escrita e Comunicação Oral
Esforço	Demonstrando Esforço
Conhecimento relacionado ao trabalho	Manter disciplina pessoal
Habilidades interpessoais	Facilitando o desempenho de colegas e equipe
Qualidade	Supervisão / Liderança
Liderança	Gerenciamento /Administrativo
Seguir Regras	
Habilidades Administrativas	

Fonte: Viswesvaran et al., 1993 , pg 216

No Quadro 3 é apresentado um resumo de alguns trabalhos chave sobre o impacto de IE no desempenho de trabalho. Segundo Noorazzila, Shamsuddin, Rahmanb (2010) existe uma relação significativa entre IE e desempenho no trabalho com base em duas dimensões: regular as emoções e no uso da emoção. A regulação das emoções pelos trabalhadores é propícia para reduzir o conflito interpessoal e sentir o estresse, o que eventualmente levaria a um melhor desempenho (NOORAZZILA, SHAMSUDDIN, RAHMANB, 2010). Dentro de uma organização, a definição de regulação emocional está teoricamente relacionada com o desempenho através da indução de estados afetivos que são benéficos para o desempenho no trabalho. Isto é, a regulação emocional é a ferramenta que criamos e mantemos estados afetivos positivos, que têm sugerido para beneficiar o comportamento do trabalho (GEORGE, 1991).

Tsai, Chen e Liu (2007) desenvolveram um modelo da relação entre humor positivo e desempenho no trabalho em que o humor prevê o desempenho da tarefa indiretamente através de processos interpessoais (ajudando outros colegas de trabalho e ser ajudado por colegas de trabalho) e processos motivacionais (autoeficácia e persistência de tarefas). A evidência inicial parece apoiar esse modelo (TSAI ET AL., 2007), e trabalhos anteriores sobre o relacionamento entre humor positivo e desempenho da tarefa também sugerem que estão positivamente relacionados (EISENBERGER, ARMELI, REXWINKEL, LYNCH E RHOADES, 2001; EREZ e ISEN, 2002; HIRT, MELTON, MCDONALD e HARACKIEWICZ, 1996; TOTTERDELL, 1999, 2000). Portanto, podemos esperar que os processos de regulação de emoções permitam que um indivíduo induz e sustenta um estado afetivo positivo, que subsequentemente promove o comportamento e a motivação, e, por fim, desempenho no trabalho. A IE pode assim ser um fator que ajuda a diferenciar um vendedor médio de um vendedor de alta performance (SALOVEY, MAYER, 1993). Goleman (1995) e Weisinger (1998), definem que a empatia é um dos aspectos da IE considerada importante na venda bem-sucedida.

Segundo Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal e Sass(2004) a IE tem melhor desempenho em projetos de trabalho em equipe. Os autores constataram que características individuais nas equipes não é o que influenciam o desempenho, mas a coleção de características individuais dentro do grupo. Além disso, a equipe tem um efeito importante na mistura de características pessoais associado ao desempenho da equipe (CRON, MARSHALL, SINGH, SPIRO, SUJAN, 2005).

Quadro 3. Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho

Autores	Objetivos do Estudo	Classificação do Estudo	Variáveis	Principais Resultados
Delcourt, Gremler, Riel, Birgelen (2012)	Investigar os efeitos da IE dos funcionários na percepção, satisfação e fidelização dos clientes.	Empírico	Competência emocional do funcionário, satisfação do cliente, satisfação de serviço	As percepções do cliente sobre a IE dos funcionários influenciam positivamente a satisfação e a lealdade do cliente.
Shamsuddin, Rahman (2013)	Entender a relação entre IE e desempenho no trabalho nos agentes de call center, medindo a emoção e o uso da emoção dos atendentes.	Empírico	IE, Desempenho no trabalho, Agentes do Call Center	A conclusão do estudo indicou que havia relação significativa entre IE e desempenho no trabalho. Além disso, duas dimensões da IE contribuíram para o desempenho no trabalho, a saber, a emoção de avaliação do regulamento (RAE) e uso de emoção (UOE). A análise da variável moderadora, sexo indicado, não afetou a relação entre a variável independente (IE) e variável dependente (desempenho no trabalho).
Dhani, Sehwat, Sharma (2016)	Investigar a relação entre IE e Desempenho no Trabalho entre a gerência de nível médio nas organizações indianas.	Empírico	IE, Contexto Indiano, Desempenho no Emprego, Gestão de Nível Médio	A pesquisa concluiu que maior IE desenvolve relacionamentos superiores no trabalho. IE tem a capacidade de melhorar e esclarecer o desempenho do local de trabalho da população em geral, cria inovação nas pessoas e, portanto, ajuda na mudança no desempenho do trabalho dos indivíduos.
Dana, Newman (2010)	Investigar os papéis da percepção da emoção, compreensão, e regulação no desempenho no trabalho.	Teórico	IE, regulação emocional, desempenho no trabalho, personalidade, diferenças sexual	Os autores propõem um modelo teórico que integram padrão progressivo (em cascata) de IE baseadas em habilidades, nas quais a percepção de emoção deve preceder causalmente a compreensão da emoção, que, por sua vez, precede a regulação consciente da emoção e o desempenho no trabalho.
O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, Story (2011)	Analisar a relação entre IE e desempenho do trabalho através das variáveis de personalidade e capacidade cognitiva.	Empírico	IE, competências emocionais, desempenho no trabalho, meta-análise	Esse estudo constatou que a relação entre a IE e o desempenho no trabalho é positiva e significativa, IE estão positivamente relacionados à extroversão, abertura, agradabilidade e habilidade cognitiva, e negativamente relacionada ao neuroticismo.

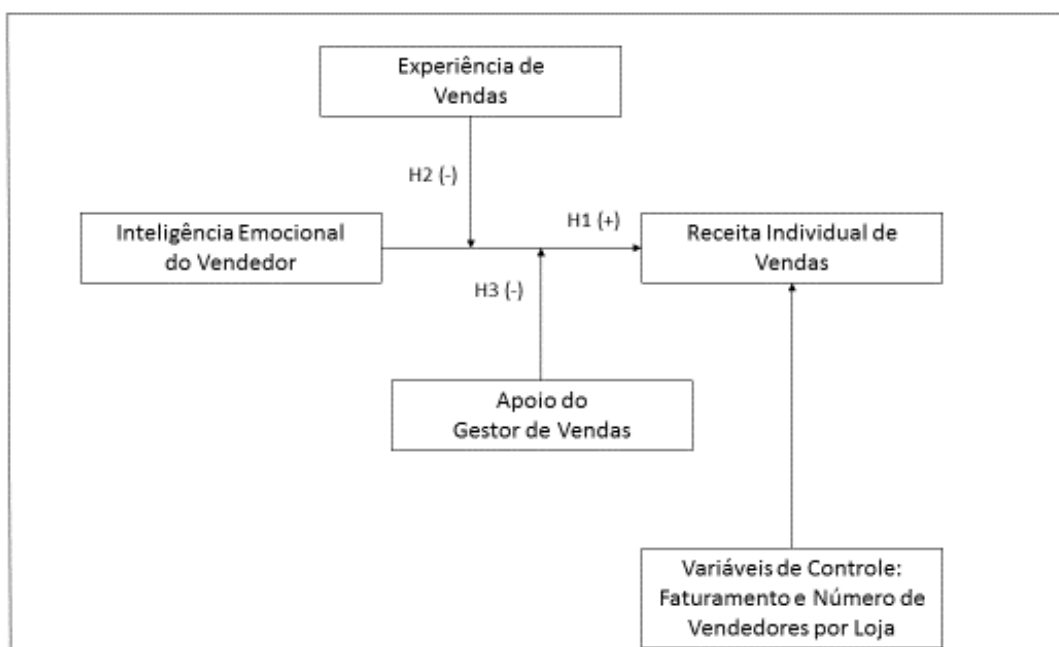
Fonte: A autora.

3. MODELO TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Com base na revisão da literatura, o modelo teórico aqui apresentado tem por objetivo propor que embora a IE dos vendedores seja importante para aumentar a performance de vendas, como proposto por Peter Salovey (1995) com base na ciência da positividade e neurociência do aprendizado, em conjunto com outras variáveis como tempo de experiência do vendedor e suporte recebido pelo gestor de vendas a IE pode não ser tão relevante.

As hipóteses que visam estudar este fenômeno são descritas na seção que se segue, e representadas no modelo conceitual proposto (ver figura 2).

Figura 2 – Hipóteses e Modelo Conceitual



Fonte: A autora.

O desempenho de vendas é um importante constructo na prática e pesquisa organizacional de desempenho de trabalho, pois assume um papel principal na maioria das decisões de pessoal, tais como compensação baseada no mérito, promoção e empregos (SCULLEN, MOUNT & GOFF, 2000). O desempenho de vendas é descrito como o comportamento avaliado em termos de contribuições para os objetivos da organização (MACKENZIE, PODSAKOFF & FETTER, 1993) e pode ser definido como o grau de determinação dos vendedores sobre suas atividades. Quando os vendedores se mantêm com o

máximo envolvimento e satisfação em suas atividades, nessas condições o desempenho de vendas é satisfatório (DECI, RYAN, 1985). Portanto, o desempenho de vendas está relacionado a fatores comportamentais.

Identificar as variáveis que afetam o desempenho de vendas tem vindo a intrigar os pesquisadores de marketing por décadas (CHURCHILL et al., 1985). Existem pesquisas que avaliaram variáveis relacionadas às características físicas do vendedor, como altura, peso, atratividade e idade; características de personalidade, extroversão, introversão, orientação; e outras características diversas, como inteligência, semelhança com compradores, educação e assim por diante. No entanto, os resultados desses esforços muitas vezes deixaram muito a desejar (FORD et al., 1988). Essas limitações são amplamente baseadas no fato de que muitas dessas variáveis serem difíceis de medir (por exemplo, personalidade) e implementar, por não estarem relacionadas ao desempenho (por exemplo, altura) ou não serem passíveis de mudança (por exemplo, inteligência). O fato de que a IE pode impactar o desempenho de vendas dos vendedores e está sujeita à medição, além de poder ser desenvolvida, é valioso para a pesquisa de vendas (SALOVEY, MAYER, 1993). Para além disso, se trata de uma variável que pode ser melhorada mediante treinamento em IE (GOLEMAN, 1995; WEISINGER, 1998).

O desempenho de vendas é um importante constructo na prática e pesquisa organizacional de desempenho de trabalho, pois assume um papel principal na maioria das decisões de pessoal, tais como compensação baseada no mérito, promoção e empregados (SCULLEN, MOUNT & GOFF, 2000). A relação entre IE e desempenho de vendas foi alvo de estudo na literatura (ver Quadro 4 para um sumário de alguns trabalhos chave neste campo). Profissionais com alta IE têm melhores relações de trabalho com outros profissionais e refletem maior integridade (ROSETE e CIARROCHI, 2005), porque podem promover interações melhores e mais positivas o que leva a um melhor desempenho (WONG, LAW, 2002; DHANI, SHARMA, 2016). O maior reconhecimento de emoções dos vendedores durante negociações com compradores pode aumentar os resultados dos profissionais de vendas (ELFENBEIN, 2007). Ao aumentar o valor apresentado aos clientes, os profissionais de vendas criam melhores resultados satisfatórios e aumentam a probabilidade de futuros negócios (MARTIN ET AL. 2008; MUELLER E CURHAN, 2006). Além disso, pesquisas sugerem que as exposições de emoção podem afetar os efeitos afetivos e a satisfação dos clientes (HENNING, THURAU ET AL., 2006). Portanto, IE tem potencial para melhorar o desempenho de vendas, assim como melhorar o relacionamento com os clientes a longo prazo. (MAYER E SALOVEY, 1993). Profissionais de vendas com maior IE não só geram receitas superiores, como conseguem também conseguir reter melhor seus clientes (RAMAN, KUMAR, 2008). A IE gera também

maior orientação ao cliente e influência nas decisões dos clientes (KIDWELL, HARDESTY, MURTHA, SHENG, 2011). As percepções do cliente sobre a IE dos profissionais de vendas influenciam positivamente a satisfação e a lealdade do cliente. (MAYER E SALOVEY, 1993).

A literatura sobre a regulação emocional envolve não apenas a indução de humor, mas também a supressão de humor (GROSS, 1998). A supressão da emoção envolve inibir uma emoção-expressiva comportamental (GROSS, 1998), e geralmente é considerado como tendo consequências negativas (BUTLER ET AL., 2003; GROSS & JOHN, 2003). Resultados mostram o efeito favorável da capacidade dos vendedores de regular as emoções na redução do estresse é mais forte em níveis mais altos de coletivismo vertical (DELCOURT, GREMLER, RIEL AND BIRGELEN, 2012). Ou seja, a IE do gerente de loja estava relacionada à coesão das lojas, que por sua vez estava relacionada ao comportamento direcionado às vendas dos profissionais de venda, que previu o desempenho nas lojas. A IE do gerente e a coesão da loja são vistas como recursos organizacionais intangíveis (WILDERON, 2015).

Os profissionais de vendas proficientes no gerenciamento das emoções também são eficazes em aumentar o entusiasmo do cliente e as avaliações positivas de produtos ou serviços e mitigar a frustração e a ansiedade para clientes indecisos. Alguns profissionais de vendas podem ter problemas com frustração e descontentamento em relação a certos clientes, mas aqueles que são competentes em conduzir emoções, controlam suas emoções, proporcionam efeitos positivos que começam por estabelecer relacionamento com o cliente e desenvolver relacionamentos sustentáveis.

Segundo Kidwell, Hardesty, Murtha, Sheng (2011), profissionais de vendas com maior IE não só geram receitas superiores, mas também retém melhor seus clientes. Além disso, os autores demonstram que a IE gera maior orientação ao cliente e influência nas suas decisões. Segundo Schmelz e Sojka (2013), a empatia é um aspecto da IE, que é considerada importante no desempenho de vendas, pois têm potencial para obter fortes respostas emocionais e direcionar para uma venda bem-sucedida.

Como a IE pode ser aprendida (Goleman,1995; Weisinger,1998), conclui-se que estagiários de vendas e vendedores sem todos ou alguns aspectos da IE podem ser treinados para estarem mais emocionalmente em sintonia com seus clientes e com eles mesmos para atingirem um alto nível satisfatório de desempenho de vendas.

Quadro 4. Inteligência Emocional e Desempenho em Vendas

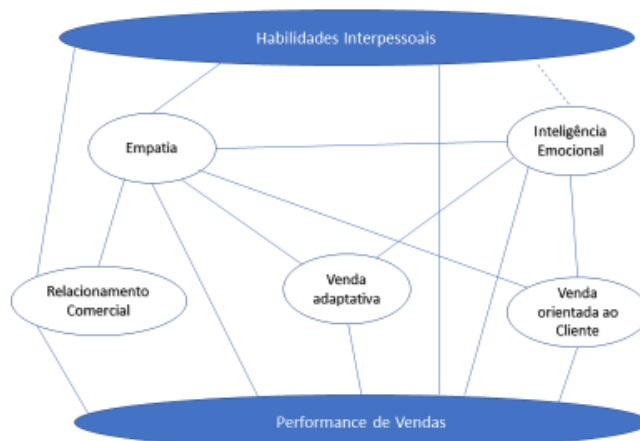
Autores	Objetivos do Estudo	Classificação do Estudo	Variáveis Moderadoras	Variáveis Independentes	Principais Resultados
Cron, Marshall, Singh, Spiro, Sujan (2005)	Investigar as implicações gerenciais e oportunidades de vendas em dois domínios: treinamento e desenvolvimento e seleção.	Empírico	N.a.	Treinamento, Capacidade Cognitiva, Personalidade	Características individuais nas equipes não é o que influenciam o desempenho, mas a coleção de características individuais dentro do grupo. Além disso, a pesquisa sugere que essas circunstâncias da equipe tem um efeito importante na mistura de características pessoais associado ao desempenho da equipe.
Kidwell, Hardesty, Murtha, Sheng (2011)	Investigar como os profissionais de vendas usam as emoções nas trocas de marketing para facilitar os resultados positivos para suas empresas, para eles mesmos e para seus clientes.	Empírico	Orientação à Clientes (CO), Influência Manifestada (MI), Habilidade Cognitiva (CA)	IE, Orientação à Clientes, Experiência, Venda Consultiva, Eficiência, Idade, Gênero	A IE está positivamente relacionada ao desempenho de vendas. Profissionais de vendas com maior IE não só geram receitas superiores, mas também retém melhor seus clientes. Além disso, os autores demonstram que a IE gera maior orientação ao cliente e influência nas suas decisões.
Schmelz, Sojka (2013)	Pesquisar se o treinamento em IE oferece um meio de desenvolver as habilidades interpessoais e de comunicação necessárias aos vendedores para melhorar o relacionamento com os clientes.	Empírico	N.a.	IE, Habilidades interpessoais, Habilidades sociais, Motivação, Empatia, Treinamento	Nossos resultados sugerem que a IE é uma das características que os tornam bem-sucedidos. A empatia como um aspecto da IE é considerada importantes na venda bem-sucedida. IE pode ser aprendida (Goleman,1995; Weisinger,1998). Conclui-se que estagiários de vendas e vendedores sem todos ou alguns aspectos da IE podem ser treinados para estarem mais emocionalmente em sintonia com seus clientes e com eles mesmos.
Wilderon, Hur, Wiersma, Berg, Lee (2015)	Investigar a IE do gerente da loja, IE dos funcionários da loja e o impacto no desempenho da vendas de um varejo de produtos eletrônicos na Coréia do Sul.	Empírico	Coesão da Loja, Vendas Diretas, Comportamento dos Vendedores	IE do Gerente, Coesão da loja, Habilidade Interpessoal, Ambiente, Gênero, Idade, Experiência	A IE do gerente de loja está relacionada à coesão das lojas, que por sua vez estava relacionada ao comportamento direcionado às vendas dos funcionários da linha de frente, que previu o desempenho nas lojas. A IE do gerente e a coesão da loja são vistas como recursos organizacionais intangíveis.
McFarland, Rode, Shervani (2015)	Analisar a importância da IE em ambientes de trabalho onde existe exaustão e stress.	Empírico	Exaustão emocional, Vendas orientadas ao cliente	IE, Habilidades Cognitivas, Habilidades, interpessoais Extroversão	Os resultados suportam que o desempenho de vendas dos vendedores com IE tem um papel importante em situações que têm o potencial para obter fortes respostas emocionais, ou seja, estresse ou exaustão emocional.

Mulki, Jaramillo, Goad, Pesquera (2015)	Analisar o efeito do estresse, a regulação das emoções pelos vendedores e o impacto nos resultados organizacionais.	Empírico	Coletivismo, Conflito, Interpessoal	IE, Estresse, Coletivismo, Idade, Experiência, Gênero	A pesquisa examina um antecedente do estresse, a regulamentação de emoções e o impacto nos resultados organizacionais. Os resultados do estudo mostram que a regulação das emoções pelos vendedores é propícia para reduzir o conflito interpessoal e sentir o estresse, o que eventualmente leva a um melhor desempenho. Além disso, os resultados mostram o efeito favorável da capacidade dos vendedores de regular as emoções na redução do estresse é mais forte em níveis mais altos de coletivismo vertical.
Rojell, Pettijohn, Parker (2016)	Investigar se a inteligência emocional e afetividade afetam o desempenho da força de vendas.	Empírico	Desempenho no Trabalho, Satisfação no Trabalho	IE, Afetividade, Fator Intrínseco, Fator Extrínseco	No presente estudo, os constructos de IE e afetividade foi positivamente relacionados ao desempenho da força de vendas. Os resultados desta pesquisa indicam que o desempenho de vendas está significativamente relacionado à IE e as medidas de afeto.

Fonte: A autora.

A Figura 3 mostra o mapa de relacionamentos vinculados a habilidades interpessoais e desempenho de vendas. Analisando esta figura, é possível concluir que existe uma ligação entre habilidades interpessoais e desempenho de vendas que inclui a IE, empatia, relacionamento e orientação para o cliente.

Figura 3. Mapa de Relacionamentos ligados a habilidades interpessoais e desempenho de vendas



Fonte: Adaptado de Borg e Johnston, 2013, pg 39.

Profissionais de vendas provavelmente terão melhor desempenho se puderem manter suas emoções após uma venda perdida ou má apresentação em sub-interações sequenciais com clientes, mas ao invés disso, integram informações promocionais em apresentações de vendas para persuadir para os estados emocionais atuais (STRUTTON E PELTON, 1998). Por exemplo, se um cliente está frustrado por características complexas do produto, os vendedores que podem facilitar frustração terá uma vantagem distinta sobre os outros.

A regulamentação de emoções pelos vendedores é propícia para reduzir o conflito interpessoal e sentir o estresse, o que eventualmente leva a um melhor desempenho. Além disso, a capacidade dos vendedores de regular as emoções na redução do estresse, é mais forte em níveis mais altos de coletivismo vertical. (MULKI, JARAMILLO, GOAD, PESQUERA, 2015) Vendedores que se conectam com os clientes em um nível emocional superior alcançam o sucesso de vendas de forma imperativa, pois se sentem mais engajados na organização, com aumento nos níveis de motivação e com um propósito maior para desempenhar suas funções nas atividades comerciais (MAGIDS, 2015). Por outro lado, na perspectiva dos clientes, a

pesquisa de Thomson, Macinnis e Park (2005) identificou que quando há vínculo emocional entre clientes e profissionais de vendas, pode haver maior compromisso e disposição para fazer sacrifícios financeiros, tal como por exemplo pagar mais pelo produto ou serviço. Segundo Goleman (1995) e Weisinger (1998) a IE é uma das características que torna os vendedores bem-sucedidos. A empatia como um aspecto da IE é considerada importantes na venda bem-sucedida.

Como a IE pode ser aprendida (Goleman,1995; Weisinger,1998), conclui-se que vendedores sem todos ou alguns aspectos da IE podem ser treinados para estarem mais emocionalmente em sintonia com seus clientes e com eles mesmos. Já o desempenho de vendas está significativamente relacionado à IE e as medidas de afeto dos vendedores, além de ter um papel importante em situações que têm o potencial para obter fortes respostas emocionais. (ROJELL, PETTIJOHN, PARKER, 2016).

Segundo Salovey (1993) que fornece provas empíricas que a IE afeta o desempenho de vendas, melhora o relacionamento com os clientes e interfere nas tomadas de decisões. O autor demonstra que níveis crescentes de IE acentua o impacto nas melhores relações positivas entre a experiência dos clientes e o desempenho dos profissionais de vendas. Em linha com os argumentos apresentados, pode-se concluir que vendedores com elevado IE possuem melhor desempenho de vendas. Dessa forma é colocada a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Inteligência Emocional dos vendedores tem um impacto positivo sobre a performance individual dos vendedores.

A interface comprador-vendedor tornou-se mais complexa hoje, com clientes cada vez mais exigentes de soluções para problemas de negócios (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Como consequência, o vendedor em muitos setores evoluiu para um gerente de relacionamento com o cliente (WEITZ; BRADFORD, 1999). Essa noção do vendedor como gerente de relacionamento tornar-se ainda mais aguda com o tempo devido à prevalência de vendas em contas nacionais, globais e importantes (JONES; DIXON; CHONKO; CANNON, 2005; WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003). O gerente de relacionamento utiliza diversas experiências que foram acumuladas no decorrer da sua carreira para desenvolver características necessários para um bom gerente de relacionamento, e dessa forma ,anos de experiência são essenciais para o atingimento deste desenvolvimento.

Dessa forma a experiência do vendedor é essencial para entender quais são as atitudes dos clientes na tomada de decisão e também qual melhor forma de se conectar com eles

emocionalmente (BROWN et al., 1997). Segundo Ahearne, Jelinek, & Jones (2007), as empresas que melhor atendem os desejos dos seus clientes tendem a ter um melhor desempenho.

Entretanto as pesquisas de Nowlin, Walker, Schmeltz e Haas (2018) identificaram que a emoção pode ser um trunfo para vendedores em início de carreira, pois eles interpretam informações tanto emocional quanto cognitivamente, o que afeta o desempenho das vendas. Porém, a necessidade de emoção diminui com a experiência e não tem mais um impacto significativo no desempenho após o estágio inicial, pois como o vendedor ganha experiência, ele pode confiar menos nas pistas emocionais que seriam obtidas no momento da interação comprador-vendedor e confiar mais nas habilidades de coleta de informações cognitivas.

Esta ideia é reforçada pela teoria dos estágios de carreira, de acordo com a qual os vendedores têm diferentes necessidades em diferentes fases de sua carreira, nomeadamente, na fase de exploração, estabelecimento, manutenção e desengajamento (CRON, 1984; CRON et al., 1988). No estágio exploratório (inicial), existe uma grande incerteza onde muitos vendedores até questionam seu compromisso com sua carreira de vendas (CRON, 1984; CRON et al., 1988). Para o profissional de vendas, o alto nível de rejeição também torna as coisas mais difíceis, pois os vendedores sabem pouco sobre seus clientes. A combinação da dificuldade, rejeição, baixa conscientização das necessidades dos clientes farão com que os vendedores na fase exploratória, especialmente conscientes de pistas emocionais dos seus clientes, utilizem a comunicação e tomem decisões baseados em alto orientação afetiva (BOOTH; BUTTERFIELD, 1990). De acordo com esta teoria da fase da carreira, as necessidades dos vendedores na fase exploratória são principalmente de natureza emotiva, e incluem aceitação pelos pares e apoio do seu gestor de vendas (CRON, 1984; CRON et al., 1988). Entretanto, os vendedores desenvolvem suas necessidades de transição de emotivo para cognitivo. Suas necessidades no estágio de estabelecimento focam na criação de estrutura e estabilidade para sua carreira e promoção usando sua criatividade de conhecimento (CRON, 1984; CRON et al., 1988). Como consequência, esperamos que a orientação afetiva diminua com o tempo e a necessidade de coleta de informações cognitivas permaneça estável.

Complementando, Sujan e Bettman (1988) relacionam o número de anos de experiência dos vendedores com a eficácia das vendas, ou seja, vendedores mais experientes tendem a ter mais sucesso no atingimento dos seus resultados e utilizam menos suas emoções durante o processo de vendas. Pode-se concluir que o constructo experiência dos vendedores modera de forma negativa o impacto da IE dos vendedores nos resultados de vendas, pois

quanto maior for o nível de experiência dos vendedores, menor o impacto de IE dos vendedores sobre a sua performance. Desta forma, é colocada a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A experiência de vendas dos vendedores modera de forma negativa o impacto da IE sobre a performance individual dos vendedores.

O Apoio do Gestor de Vendas (AGV) é definido como o grau que o gestor de vendas imediato dos vendedores os auxilia nas tarefas e desafios relacionados à venda e fornece orientação, aconselhamento e reafirmação. Como tal, por ser projetado para ajudar os vendedores a atenderem efetivamente às demandas de seus clientes e *prospects*, o AGV foi teorizado para melhorar seu desempenho de vendas (JOLSON; DUBINSKY; YAMMARINO; COMER, 1993; RICH, 1997; SUJAN, 1999).

A literatura fornece evidências de que o apoio gerencial pode de fato ajudar os vendedores a ter um melhor desempenho de vendas, nomeadamente a partir de uma perspectiva de navegação interna ou intra-organizacional dos vendedores. Segundo os autores Plouffe e Barclay (2007) a navegação interna é o ato do vendedor explorar propositalmente sua própria organização para interagir com outras pessoas importantes para obterem recursos, autoridade para tomar decisões, ou a capacidade de moldar políticas a favor do vendedor, o que poderá ser uma influência importante no sucesso final do vendedor ao lidar com clientes e *prospects*.

É de ressaltar que embora o apoio gerencial seja fundamental para o sucesso do desempenho do vendedor, este apoio à gestão pode ser uma armadilha se em exagero. Por exemplo, se os gestores de vendas “solidários” protegerem excessivamente os vendedores no momento que necessitam lidar com obstáculos internos relacionados ao processo, eles podem estar prejudicando o importante aprendizado do vendedor. Em segundo lugar, os esforços de “navegação” gerencial provavelmente provocarão uma proporção maior de respostas favoráveis de outros internos em comparação com os esforços do pessoal de vendas, devido às diferenças de hierarquia e autoridade. Além disso, tanto o vendedor quanto o gerente podem estar perseguindo o mesmo problema, criando confusão e talvez redundâncias desnecessárias (BALDAUF; CRAVENS, 2002; CHURCHILL et al., 1985; FRANKE; PARK, 2006). Um apoio mais do que adequado ao vendedor pode reduzir a relevância e a eficácia do próprio comportamento de navegação do vendedor em relação ao desempenho de vendas (usando as justificativas de “aprendizado” e “processo”). Uma tarefa essencial subjacente ao sucesso ou fracasso de vendedores é sua capacidade de identificar e subsequentemente reunir recursos necessários de outras pessoas importantes em sua própria organização (RACKHAM;

DEVINCENTIS, 1999; SUJAN, 1999; WEITZ; BRADFORD, 1999). Assim, o AGV mais adequado ao vendedor consistirá em instruir os vendedores que a navegação interna é benéfica, porém dentro de determinados limites; apresentar os vendedores internamente para pessoas-chaves na organização e fornecer informações, políticas, processos e regras relevantes para interagir com os demais departamentos. (PLOUFFE; BARCLAY, 2007)

Diversos pesquisadores afirmam que vendedores de alto desempenho “trabalham” os sistemas, pessoas e processos de sua própria organização em benefício dos clientes (STEVENS; KINNI, 2007) e que precisam ser capazes de trabalhar bem dentro de suas próprias organizações, a fim de obter o que precisam para satisfazer as demandas crescentes de seus clientes e prospects (MCGREGOR, 2006). Dessa forma, gestores de vendas devem orientar os vendedores a executar comportamentos de navegação, já que a navegação exploratória não é totalmente orientada por traços de personalidade e deve ser desenvolvida pelos vendedores. (CRON et al., 2005; REID; PLANK, 2000).

Pela perspectiva do gestor de vendas, é fundamental este equilíbrio. Como sugerido por Lash (2002, p.66), “para a maioria das pessoas, tornar-se um líder efetivo é um trabalho difícil e desalentador. E para a maioria, é preciso muito mais do que aprender as mais recentes teorias ou habilidades de gerenciamento; é sobre nos transformarmos”. Portanto, as habilidades de supervisão envolvem uma jornada interna de autodesenvolvimento para alcançar resultados notáveis para si e para sua organização. Além de desenvolver os vendedores na navegação interna da organização, os gestores de vendas devem diferenciar as habilidades dos vendedores que podem realmente ser necessário para diferentes tipos de contextos de venda (CRON; MARSHALL; SINGH; SPIRO; SUJAN, 2005; FRANKE; PARK, 2006; VINCHUR et al., 1998), buscando sempre atender as demandas dos clientes e trazer resultados positivos para a organização.

Outro estudo avaliou que o gestor de vendas pode implementar níveis benignos de competição na organização interna de vendas (WORKMAN et al., 2003), pois quando os vendedores não se sentem ameaçados por altos níveis de pressão orientada pelos colegas, eles podem não considerar necessariamente que os comportamentos proativos, tal como a navegação exploratória, são vantajosos ou essenciais para o sucesso. Como resultado, os gerentes de vendas podem se beneficiar de uma mudança de mentalidade e reconhecer que os comportamentos internos de vendas são importantes, e que a atenção deve ser focada nessa dimensão da função de vendas, além daquelas que pertencem aos clientes e definem explicitamente as oportunidades de vendas.

Concluimos assim que o AGV pode desenvolver e aprimorar os resultados dos vendedores através da navegação exploratória interna, da capacidade de distinguir diferentes habilidades dos vendedores que são necessários para diferentes contextos e da implementação da competição benigna na organização. Se o gestor de vendas for efetivo nestas tarefas, habilidades do vendedor como a IE tornam-se menos relevantes. Este efeito moderador do apoio do gestor de vendas não foi considerado anteriormente na análise do efeito da IE dos vendedores em performance de vendas. Propomos desta forma a seguinte hipótese.

Hipótese 3: O AGV modera de forma negativa o impacto da IE sobre a performance individual dos vendedores.

4. METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA

A validação do modelo teórico proposto na seção anterior foi realizada através de um estudo quantitativo baseado na modelagem de equações estruturais (SEM), posteriormente validamos os resultados através da modelagem de regressão linear.

Utilizamos a base de 37 vendedores e 7 gerentes de lojas de uma empresa no setor de alimentos. Nesta seção, se explica como foi elaborada a base de dados, seleção da amostra e suas características, sendo apresentada, também, a operacionalização das variáveis mais relevantes para o estudo.

Os dados foram coletados de uma empresa brasileira do segmento de alimentos que trabalha com um sistema de lojas próprias e *franchising* em todo território nacional. A empresa foi fundada há cerca de 90 anos, quando um casal de imigrante da Letônia começou a fabricar chocolates. Em 1943 foi inaugurada sua primeira fábrica de chocolates. Atualmente a empresa tem mais de 300 lojas presentes nos principais shoppings e centros de compras a nível nacional e comemora seus 90 anos de existência e sucesso. A estratégia da empresa é se posicionar como uma loja de presentes para as classes de maior poder aquisitivo. A abordagem dos vendedores é atuarem como consultores de vendas e se conectar emocionalmente com os clientes oferecendo os produtos de maior valor agregado. A procura por um presente está altamente relacionado a emoção, e portanto a IE dos vendedores pode ser crucial nesse segmento, pois a venda está baseada muito mais em questões emocionais do cognitivas.

A base de dados inclui informação agregada de 7 gerentes de vendas e 37 vendedores, totalizando 44 participantes. Nosso trabalho foi desenvolvido nas 7 lojas próprias da empresa, onde os vendedores estavam alocados a 7 lojas em uma cidade brasileira e atuam como consultores indicando produtos a serem consumidos, enquanto os gerentes de vendas atuam como gerentes de lojas.

Estes dados incluem como variáveis independentes, primeiro, a avaliação da IE dos vendedores, que foi captada via questionário junto dos vendedores. Essa avaliação foi feita com base na escala de IE desenvolvida a partir da definição de Salovey (1993). Segundo, foi ainda coletado via questionário e por meio de uma escala já validada, informação relativa à percepção pelos vendedores do apoio recebido pelos gestores de vendas. Por último, foi coletada junto da empresa informação objetiva quanto à experiência de vendas de cada vendedor. Como variáveis dependentes, temos dados objetivos da receita de vendas dos vendedores. Controlou-se o impacto do potencial de cada loja pelo faturamento das lojas e quantidade de vendedores por loja.

Em nossa pesquisa, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, em que a equipe de vendas de uma empresa do setor de alimentos respondeu a um questionário onde foi medida a IE dos vendedores e o nível percebido de AGV. Foram obtidos dados objetivos disponibilizados pela empresa, nomeadamente relativos a receitas de vendas dos vendedores, faturamento da loja e quantidade de vendedores por loja. Foram também obtidos dados cadastrais de perfil dos vendedores, como tempo de casa dos vendedores - que foi considerada uma *proxy* da experiência de vendas dos vendedores, idade, gênero e formação acadêmica. Foi testado o impacto que a IE dos vendedores tem no seu desempenho de vendas, além de testar se o tempo de experiência do vendedor e o AGV moderam a relação entre IE e performance.

4.1 Coleta de Dados

4.1.1 Seleção da Amostra

Os dados foram coletados no mês de outubro de 2018, e o método de amostragem utilizado foi não probabilístico e por conveniência. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que seleciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill; Hill, 2000).

Foram utilizados dados de uma empresa do setor de alimentos que trabalha com um sistema de lojas próprias e *franchising* em todo território nacional. A empresa foi fundada há cerca de 90 anos, quando um casal de imigrante da Letônia começou a fabricar chocolates, que rapidamente chamaram a atenção dos imigrantes que viviam por São Paulo, e também dos próprios paulistanos. Em 1943 foi inaugurada a sua primeira fábrica de chocolates.

A expansão dos negócios através do modelo de franquias teve início em 1992, e hoje a rede já conta com mais de 300 unidades espalhadas por todo o país.

A empresa participante desta pesquisa identificou como desafio atual atuar fortemente na jornada do cliente, que consiste em atrair consumidores em suas lojas, atuar na conversão de vendas e fidelizar clientes. A empresa é líder de mercado e atua com profissionais de linha de frente (gerentes de lojas e vendedores). De acordo com a alta gestão da empresa, esses profissionais precisam estar engajados emocionalmente com a premissa para o esforço na direção desejada, gerenciando suas emoções para gerar resultados superiores dado que atuam em um mercado altamente competitivo. Portanto, a empresa do setor de alimentos considerada apresenta características favoráveis para validar o modelo teórico proposto.

4.1.2. Características da Amostra

A base de dados totaliza 37 vendedores e 7 gerentes de lojas que atuam em 7 lojas de uma grande empresa nacional que atua no setor de alimentos na fabricação e comercialização de chocolates. Os dados foram constituídos de acordo com o modelo teórico, com informações obtidas através do sistema da empresa e utilizando também informações extraídas da pesquisa via questionário junto dos vendedores.

O perfil da equipe de linha de frente (ver Tabela 1) é predominantemente do gênero feminino, na maioria profissionais com ensino médio completo, com idade média de 28 anos e que possuem em média 2 anos e 9 meses de experiência como vendedores na empresa. O tipo de venda sugerida pela empresa é uma venda mais relacional do que transacional, pois tem como estratégia de mercado se posicionar como uma loja de presentes para as classes de alto padrão com alta interação emocional com os clientes. Dessa forma, os vendedores atuam mais como consultores, se posicionam de forma mais ativa do que reativa, sugerindo presentes aos seus clientes.

Podemos verificar que a Loja A é a que apresenta o maior número de vendedores (i.e., 11 vendedores), também a que apresenta o maior faturamento (e.g., R\$ 100.000,00), enquanto as demais possuem praticamente a mesma quantidade de vendedores. A loja D é a que apresenta o menor faturamento (R\$ 23.307,00). Por questões de confiabilidade, apresentamos os valores como índice. O índice foi calculado dividindo o valor de cada loja pelo faturamento da maior, ou seja, loja A e multiplicamos por 100. Dessa forma os valores são apresentados no índice descrito na base 100.

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas Variáveis Categóricas

Variáveis		% (quantidade)
Gênero	Masculino	34% (15)
	Feminino	66% (29)
Número de vendedores por loja	Loja A	25% (11)
	Loja B	13,6% (6)
	Loja C	13,6% (6)
	Loja D	11,4% (5)
	Loja E	13,6% (6)
	Loja F	9,2% (4)
	Loja G	13,6% (6)

Faturamento por loja	Loja A	R\$ 100.000,00
	Loja B	R\$ 93.357,00
	Loja C	R\$ 62.696,00
	Loja D	R\$ 23.307,00
	Loja E	R\$ 44.818,00
	Loja F	R\$ 63.146,00
	Loja G	R\$ 50.012,00

Fonte: A autora.

4.2. Operacionalização das variáveis

Nesta seção é descrita a operacionalização das variáveis incluídas no modelo conceitual.

Variáveis independentes:

Inteligência Emocional (IE): a avaliação da IE foi desenvolvida a partir de um questionário, utilizando uma escala de Inteligência Emocional (Law, Wong e Song 2004) composto por 16 itens (ver Anexo 1). A Wong and Law Emocional Intelligence Scale (WLEIS) representa um instrumento que tem estado na base de diversos estudos neste domínio, tendo-se revelado uma medida de inteligência emocional. Foi usada uma escala de *likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia a discordo completamente e 7 a concordo completamente. Ou seja, quanto maior o valor das respostas ao questionário de 16 itens, mais alto o IE do vendedor.

Apoio dos gestores de vendas (AGV): esta variável foi coletada via questionário que mede a percepção dos vendedores em relação ao AGV através de uma escala já validada na literatura (Plouffe et al., 2010), composta por 7 itens (ver Anexo 1). Foi usada uma escala de *likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia a discordo completamente e 7 a concordo completamente. Ou seja, quanto maior o valor das respostas ao questionário de 7 itens, melhor o AGV.

Experiência do vendedor: dado objetivo disponibilizado pela empresa. O número de anos que o vendedor se encontrava na sua função de vendas na empresa foi usado como proxy para a Experiência do vendedor.

Variável dependente:

Receita de Vendas dos Vendedores: corresponde ao valor mensal das vendas totais realizadas pelos vendedores em reais.

Variáveis de Controle:

Quantidade de Vendedores por Loja: pressupõe-se que quanto maior o número de vendedores por loja, melhores são os resultados de vendas por vendedor. Isto porque se presume que uma maior alocação de vendedores por loja teve por base a identificação de um maior potencial de vendas da loja.

Faturamento da loja: identificou-se que as lojas apresentam grande heterogeneidade pelo fato de estarem em localização muito distintas. Espera-se um impacto positivo do faturamento das lojas na variável dependente Receita de Vendas por vendedor.

O Quadro 5 apresenta um detalhamento das variáveis e respectivos tratamentos.

Quadro 5 – Detalhamento das Variáveis

Variável	Descrição	Tratamento
IE do Vendedor	IE dos vendedores mensurada a partir do questionário aplicado	Calculada utilizando a média dos resultados obtidos a partir do questionário
AGV	AGV mensurada a partir do questionário	Calculada utilizando a média dos resultados obtidos a partir do questionário
Experiência do Vendedor	Tempo que o vendedor trabalha na empresa	Sem Tratamento
Receita de Vendas dos Vendedores	Mensuração dos valores totais vendidos no mês de out/2018 em reais	Sem Tratamento
Faturamento da Loja	Identificação de quanto a loja faturou no mês de outubro/2018	Sem Tratamento
Quantidade de Vendedores por Loja	Identificação do número de vendedores por loja	Sem Tratamento

Fonte: A autora.

4.3 Técnicas de análises dos dados

Para a análise dos dados, as estatísticas utilizadas tiveram por base a modelagem de equações estruturais (SEM), além de regressão linear como teste de robustez para representar as relações entre as variáveis de interesse (KLEM, 1995). A estimação do modelo foi feita usando o procedimento de máxima verossimilhança e erros padrões robustos. Após a

estruturaco da base de dados, descrita na seo anterior, a extrao dos resultados foi realizada com o software estatístico STATA, verso 15.

Além do modelo de equaes estruturais, regresso linear, outros recursos foram adotados para identificar o poder explicativo do modelo nomeadamente:

- 1) Alpha de Cronbach: avalia a confiabilidade da escala, e de acordo com Hair et al (1998), valores acima de 0,7 indicam que pelo menos 60% é explicada (Hair et al., 1998).
- 2) Teste de Kaiser-Meyer –Olkin (KMO) que avalia a adequabilidade da amostra. Os valores do índice KMO que indicam que a amostra é apropriada variam de autor para autor. Para Hair et al. (1998) são valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0, que indica que o tamanho da amostra é considerado adequado para a extrao de um único fator.

Conforme indicado na Tabela 2, verificamos que todas as escalas possuem alta consistência interna. Os valores de alpha de Cronbach esto todos acima de 0,7. Além disso, o tamanho da amostra é considerado adequado para a extrao de um único fator.

Tabela 2 – Alpha de Cronbach, Teste KMO

Dimenso	Número de itens	Alpha de Cronbach	KMO
IE	16	0.8542	0.6206
AGV	7	0.9235	0.8871

Notas: Alpha de Cronbach para consistência interna; Teste KMO para adequao de amostragem.

Fonte: A autora.

5. RESULTADOS

5.1. Análise preliminar de dados

Podemos concluir, analisando a Tabela 3, que o escore de IE dos vendedores é relativamente alto, dado que apresenta o valor médio de 5,36 numa escala de 1 a 7. O escore do AGV também é considerado alto, ou seja, com a média de 6,00 numa escala de 1 a 7. Em relação à receita de vendas dos vendedores, verifica-se uma grande variabilidade, consequência de a loja possuir uma grande influência de sua localização. O faturamento da loja é outra variável que analisamos, e podemos perceber que existe grande variabilidade. Por exemplo, o faturamento da Loja A é superior às demais lojas (R\$ 100.000,00), enquanto a Loja D apresenta menor faturamento (R\$ 23.307,00). Analisamos também a idade dos vendedores que em média estão na faixa de 28 anos e a experiência do vendedor na empresa estudada, que na média apresenta 2 anos e nove meses.

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas Variáveis Numéricas

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Min.	Max.
Escore Inteligência Emocional	5,36	0,77	3,30	6,90
Escore AGV	6,00	1,10	1,80	7,00
Receita de Vendas dos vendedores (R\$)	1.724,70	710,10	35,20	4.026,30
Faturamento da Loja (R\$)	62.476,57	26.967,73	23.307,00	100.000,00
Idade	28,6	5,7	20	40
Experiência do Vendedor	2,9	2,2	0,1	9,8

Fonte: A autora.

As correlações das variáveis estudadas são fracas e muitas vezes negativas, como mostra a Tabela 4. A idade e a experiência do vendedor apresentam uma relação fraca e negativa em relação a receita de vendas, e podemos assim concluir que se pode esperar que as duas variáveis interferem pouco na receita de vendas. Já o faturamento da loja em relação a receita de vendas dos vendedores apresenta correlação positiva e moderada, o que faz sentido, pois quanto maior a receita de vendas dos vendedores maior o faturamento da loja.

Tabela 4 - Correlações entre as Variáveis Numéricas (obs = 44)

Variáveis	Receita de Vendas	Experiência do Vendedor	Idade	Escore IE	Escore Apoio do Gestor de Vendas	Faturamento por Loja
Receita de Vendas	1,00					
Experiência do Vendedor	-0,05	1,00				
Idade	-0,22	0,58	1,00			
Escore IE	-0,13	-0,13	-0,04	1,00		
Escore Apoio do Gestor de Vendas	0,02	0,05	0,12	0,14	1,00	
Faturamento por loja	0,33	0,10	-0,12	-0,17	0,03	1,00

Fonte: A autora.

A correlação do Escore IE e receita de vendas dos vendedores é baixa e negativa, já a correlação do Escore Apoio do do Gestor de Vendas e receita de vendas é baixa, porém positiva, ou seja, o gestor de venda influencia pouco na receita dos vendedores. Isso pode ser explicado pelo fato do gestor de vendas exercer muito mais funções administrativas do que comerciais. A multicolinearidade é fraca, sendo que a maior correlação é entre idade e experiência do vendedor.

5.2. Análise do Modelo Conceitual

Nesta seção são apresentados os resultados e a respectivas interpretações dos resultados obtidos para o modelo proposto. Os resultados do modelo conceitual são apresentados na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 – Resultados do Modelo Conceitual

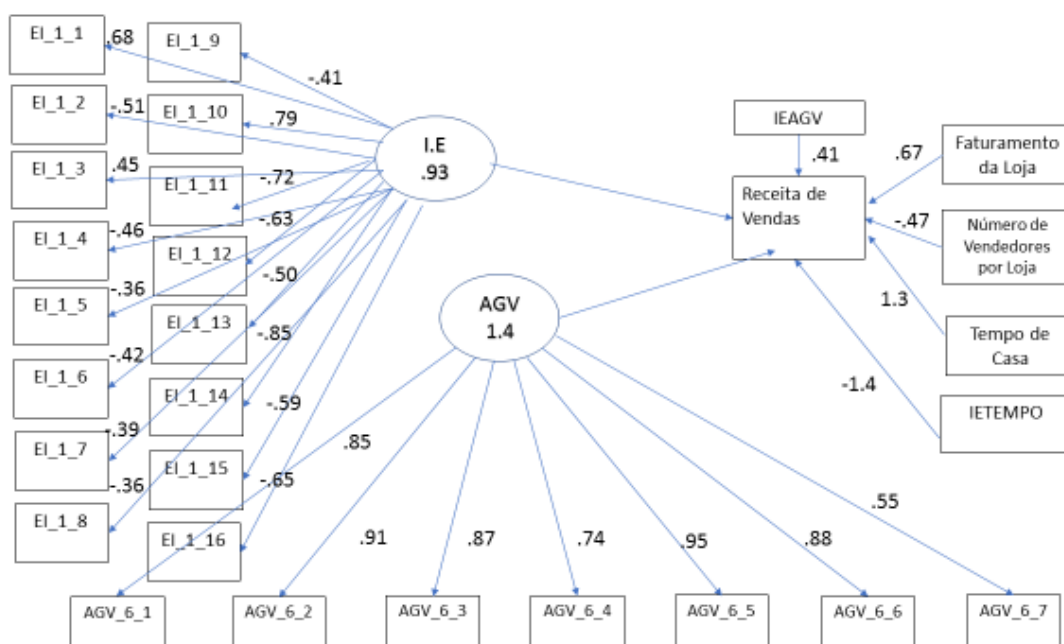
TABELA 5
Resultados do Estudo: Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

Variáveis	Receita de Vendas dos Vendedores	
	Modelo 1	Modelo 2
Independentes		
IE	H1 - .0528(0.711)	.0004(0.848)
AGV	.0000(0.824)	- .3878(0.039)**
Experiência de Vendas	- .0779(0.558)	1.3167(0.032)**
IE * Experiência de Vendas		H2 - 1.3918(0.022)**
IE * AGV		H3 .4144(0.082)**
Controles		
Número de Vendedores Loja	- .5474(0.002)**	- .4736(0.005)**
Faturamento da Loja	.7708(0.000)**	.6749(0.000)**

* $p < .1$.** $p < .01$.

Nota: Parâmetros estimados são relatados, com erro padrão robusto entre parênteses.

Figura 4- Resultados da Modelagem- SEM



O Modelo 1 na Tabela 5 valida o impacto positivo da IE dos vendedores sobre sua receita individual de vendas. Os resultados desse modelo demonstram que a IE dos vendedores apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente não significativa para a variável resposta receita individual de vendas dos vendedores. Isto significa que a hipótese H1 não foi confirmada. Uma possível explicação para esse resultado é que, como a marca da empresa é uma marca forte, com 90 anos de tradição, possui qualidade já comprovada e o catálogo dos produtos apresenta pouca modificação, os clientes entram na loja com a decisão de compra já definida, e portanto os resultados das vendas acontecem naturalmente. Os vendedores estão em uma zona de conforto e atuam mais como atendentes do que como vendedores, existe um problema de abordagem, ou seja, os vendedores não questionam se o cliente tem interesse em demais produtos, deixando o cliente à vontade para escolher os produtos e não usando a emoção para interagir com os clientes. Dessa forma, os vendedores não se conectam emocionalmente com os clientes, não se verificando efeito emocional na venda. Por outro lado, o gerente de loja não exige que o vendedor atue como consultor e não como atendente. Outra razão é o fato da remuneração variável dos vendedores estar baseada no faturamento da loja e não no resultado individual dos vendedores.

Dessa forma, a IE não influencia o desempenho de vendas dos vendedores simplesmente porque ela praticamente não é necessária para este tipo de venda. Era esperado que a IE afetasse o desempenho de vendas, melhorando o relacionamento com os clientes e interfere nas tomadas de decisões dos compradores (Salovey, 1993). Concluímos, no entanto, que os resultados deste modelo não corroboram com esse pressuposto que profissionais de vendas com maior IE geram receitas superiores.

Quanto às variáveis de controle, a variável número de vendedores por loja, apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, e podemos assim concluir que quanto maior o número de vendedores por loja, menor o Resultado Individual de Vendas dos vendedores. Este resultado é contrário ao esperado. Uma possível explicação é que como a remuneração variável dos vendedores está baseada no faturamento da loja e não no resultado individual, os vendedores não exercem a IE para alavancar as vendas, estão acomodados com a venda já definida na marca fidelizada e qualidade do produto. No que diz respeito à outra variável controle usada - Faturamento da Loja, foi encontrado como esperado um coeficiente positivo e estatisticamente significativo. Podemos concluir que o faturamento tem efeito positivo sobre a Receita Individual de Vendas dos vendedores.

O Modelo 2 na Tabela 5 testa duas interações, ou seja, os efeitos moderadores negativos da Experiência do Vendedor e do AGV sobre o impacto da IE na Receita Individual de Vendas

dos vendedores. Os resultados desse modelo demonstram que a interação IE dos vendedores e Experiência do Vendedor apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -1.75$; $p < 0,01$) para a receita individual de vendas dos vendedores. Isto indicia que a hipótese H2 se confirma, ou seja, quanto maior a experiência dos vendedores, menor será o impacto da IE dos vendedores no seu desempenho de vendas. A explicação para este resultado é que vendedores mais experientes não precisam usar tanto a IE para obter bons resultados, pois baseiam nas informações cognitivas e não emocionais. No entanto, e dado o efeito negativo, se torna necessário proceder a uma análise suplementar de dados com a análise de *slopes* (ver seção seguinte).

Os resultados da Tabela 5 demonstram que a H3 não foi confirmada totalmente, pois o AGV apresenta um coeficiente positivo, porém com relevância estatística para a variável resposta Receita Individual de Vendas dos vendedores. Isto significa que o AGV aos seus vendedores tem relevância na relação IE e desempenho dos vendedores. Uma possível explicação para este resultado tem por base o fato do AGV impactar de forma positiva a IE dos vendedores e com isso contribuir para a obtenção de resultados superiores. Quando os vendedores possuem um AGV elevado, utilizam a IE a seu favor, ou seja, se sentem mais seguros, confiantes e motivados para atingirem os resultados desejados e conseqüentemente trazem resultados substanciais para a organização, trabalhando com visão por resultados. Os resultados das variáveis de controle foram semelhantes aos obtidos para o Modelo 1.

5.2. Análise do Modelo Regressão Linear

A análise do modelo de regressão linear proposto, demonstra qual a relação da receita de vendas dos vendedores em relação as variáveis IE, AGV e experiência dos vendedores. Nesta seção são apresentados os resultados e as respectivas interpretações dos resultados obtidos para o modelo proposto através de regressão linear como teste de robustez. Os resultados do modelo conceitual são apresentados na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Resultados de Modelagem de Regressão Linear

TABELA 6
Resultados do Estudo: Regressão Linear

Variáveis	Receita de Vendas dos Vendedores	
	Modelo	
Independentes		
IE	H1	671.4194(0.365)
Apoio do Gestor de Vendas		363.3934(0.597)
Experiência de Vendas		511.087(0.041)**
IE * Experiência de Vendas	H2	- 93.77931(0.033)**
IE * Apoio do Gestor de Vendas	H3	- 68.04354(0.547)
Controles		
Número de Vendedores Loja		- 170.0039(0.046)**
Faturamento da Loja		.0055(0.005)**

* $p < .1$.

** $p < .01$.

Nota: Parâmetros estimados são relatados, com erro padrão robusto entre parênteses.

O Modelo 1 na Tabela 6 valida o impacto positivo da IE dos vendedores sobre sua receita individual de vendas. Os resultados desse modelo demonstram que a IE dos vendedores apresenta um coeficiente positivo e estatisticamente não significativo para a variável resposta receita individual de vendas dos vendedores. Isto significa que a hipótese H1 não foi confirmada, reiterando o resultado da modelagem de equações estruturais (SEM). Dessa forma, a IE não influencia o desempenho de vendas dos vendedores.

Era esperado que a IE afetasse o desempenho de vendas, melhorando o relacionamento com os clientes e interfere nas tomadas de decisões dos compradores (Salovey,1993). Concluímos, no entanto, que os resultados deste modelo não corroboram com esse pressuposto que profissionais de vendas com maior IE geram receitas superiores.

Quanto às variáveis de controle, a variável número de vendedores por loja, apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, e podemos assim concluir que quanto maior o número de vendedores por loja, menor o Resultado Individual de Vendas dos vendedores. Este resultado é contrário ao esperado. Uma possível explicação é que como a remuneração variável dos vendedores está baseada no faturamento da loja e não no resultado individual, os vendedores não exercem a IE para alavancar as vendas, estando acomodados com a venda já

definida na marca fidelizada e qualidade do produto. No que diz respeito à outra variável controle usada - Faturamento da Loja, foi encontrado como esperado um coeficiente positivo e estatisticamente significativo. Novamente, confirma-se o resultado da modelagem de equações estruturais (SEM). Assim, podemos concluir que o faturamento tem efeito positivo sobre a Receita Individual de Vendas dos vendedores.

Os resultados das duas interações, ou seja, os efeitos moderadores da Experiência do Vendedor e do AGV sobre o impacto da IE na Receita Individual de Vendas dos vendedores, foram negativos. Os resultados desse modelo demonstram que a interação IE dos vendedores e Experiência do Vendedor apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente significativo para a receita individual de vendas dos vendedores ($\beta = -1.75$; $p < 0,01$). Isto indicia que a hipótese H2 se confirma, ou seja, quanto maior a experiência dos vendedores, menor será o impacto da IE dos vendedores no seu desempenho de vendas. Validamos, mais uma vez, o resultado da modelagem de equações estruturais (SEM). No entanto, e dado o efeito negativo, se torna necessário proceder a uma análise suplementar de dados com a análise de *slopes* (ver seção seguinte).

Os resultados da Tabela 6 demonstram que a H3 não foi confirmada totalmente, pois o AGV apresenta um coeficiente negativo, porém sem relevância estatística, para a variável resposta receita individual de vendas dos vendedores. Isto significa que o AGV aos seus vendedores não tem relevância na relação IE e desempenho dos vendedores. Uma possível explicação para este resultado tem por base o fato dos vendedores com AGV não precisam da IE para a obtenção de resultados superiores, eles se sentem muito confiantes com o AGV e atingem seus resultados baseados na confiança e motivação. Dessa forma não foi confirmado o resultado da modelagem de equações estruturais (SEM).

5.3. Análise Suplementar de dados

Para explorar os efeitos moderadores estatisticamente significativos das ações da IE sobre o efeito da experiência de vendas dos vendedores e do AGV, e concluir se H₂ e H₃ foram suportadas pelos dados, foi conduzida uma análise gráfica e uma análise simples de *slopes*. Os gráficos na Figura 5 e 6, representam os efeitos moderadores obtidos. Os gráficos foram construídos a partir dos coeficientes do resultado do Modelo Conceitual (SEM). As variáveis utilizadas foram: experiência do vendedor, número de vendedores por loja, faturamento da loja, interação IE e AGV, interação IE e experiência do vendedor, IE, AGV e constante do modelo.

Para a construção da interação IE e tempo de experiência do vendedor, plotamos três retas:

Experiência máxima = 9,8 (maior tempo de experiência dos vendedores na empresa estudada),

Experiência média = 2,9 (média da experiência dos vendedores),

Sem experiência = 0

Partimos de um ponto inicial 1- sem experiência (0) e ponto final – maior experiência na empresa estudada (10 anos). Calculamos a reta partir de um ponto inicial e um ponto final da seguinte maneira:

Ponto Inicial: Constante + IE = $-0,2269 + 0,0004 = -0,2266$

Ponto Final:

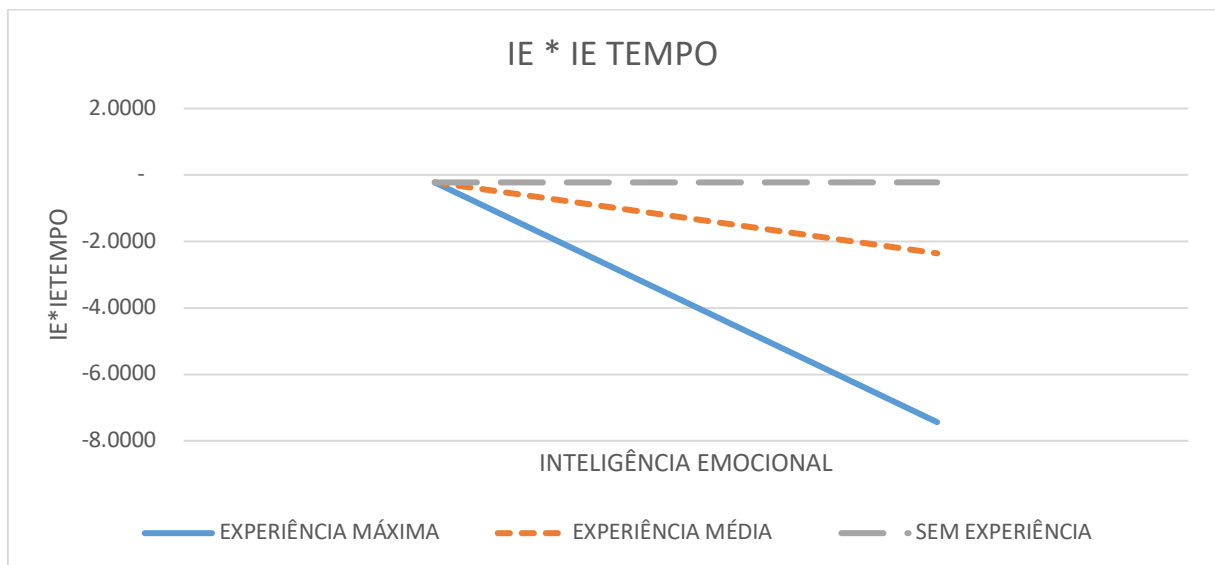
Experiência Máxima = constante + IE *7(ponto final) + (IETEMPO+ Experiência do Vendedor) *9,8*10(ponto final) = -7,4400

Experiência Média = constante + IE *7(ponto final) + (IETEMPO+ Experiência do Vendedor) *2,9*10(ponto final) = -2,3594

Sem experiência = constante + IE *7(ponto final) + (IETEMPO+ Experiência do Vendedor) *0*10(ponto final) = -0,2240

Plotamos no gráfico o resultado do impacto da interação entre a IE e tempo de Experiência do vendedor em relação a IE, ou seja, valor do coeficiente da relação entre IE e Tempo de Experiência em relação a IE.

Figura 5: Resultado da Interação IE e Experiência de Vendas dos Vendedores



Fonte: Análise do autor.

Analisando a Figura 5, que representa o impacto da IE na receita dos vendedores de acordo com os valores do tempo de experiência, podemos concluir que indivíduo com maior experiência apresenta diminuição na sua interação IE à medida que aumenta a IE. Portanto, quanto maior o impacto da IE nos vendedores com maior experiência, a receita de vendas dos vendedores se mantém inalterado. Podemos concluir que a H₂ foi suportada pelos dados.

Vendedores com mais experiência, conhecem detalhadamente o catálogo de produtos, a dinâmica das lojas e os clientes já fidelizados pela marca e não dependem tanto IE para alavancar as vendas, pois como mencionado anteriormente, atuam mais como atendentes, não interferindo na decisão de compra dos clientes. Além disso, vendedores com maior experiência controlam melhor suas emoções e fazem uso das emoções para atingir seus resultados. Dessa forma, os resultados deste modelo corroboram com o pressuposto que profissionais de vendas mais experientes tendem a ter mais sucesso no atingimento dos seus resultados e necessitam utilizar menos suas emoções durante o processo de vendas, conforme o argumento dos autores Suján e Bettman (1988), que relacionam o número de anos de experiência dos vendedores com a eficácia das vendas.

Em relação ao AGV, para a construção do gráfico Interação IE e AGV, plotamos três retas relacionadas ao apoio de vendas com menor escala do questionário aplicado:

$$\underline{AGV} = 1;$$

AGV Médio, ou seja, AGV = 6 (escore médio do AGV calculado a partir do questionário aplicado);

$$\underline{AGV} = 7, \text{ maior escala do questionário AGV.}$$

Partimos de um ponto inicial 1- menor escala e ponto final 7 – maior escala. Calculamos a reta partir de um ponto inicial e um ponto final da seguinte maneira:

$$\underline{\text{Ponto Inicial}}: \text{Constante} + \text{IE} = -0,2269 + 0,0004 = -0,2266$$

$$\underline{\text{Ponto Final}}:$$

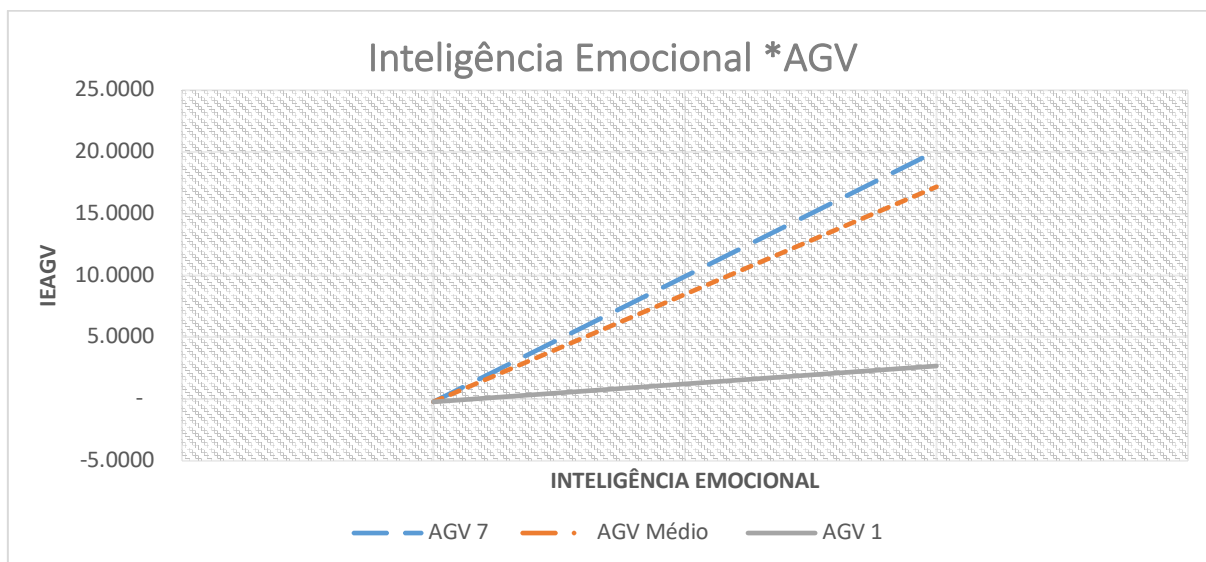
$$\underline{AGV 7} = \text{constante} + \text{IE} * 7(\text{ponto final}) + \text{IEAGV} * 7 * 7(\text{ponto final}) = 20,0810$$

$$\underline{AGV Médio} = \text{constante} + \text{IE} * 7(\text{ponto final}) + \text{IEAGV} * 6 * 7(\text{ponto final}) = 17,1803$$

$$\underline{AGV 1} = \text{constante} + \text{IE} + \text{IEAGV} * 7(\text{ponto final}) + \text{IEAGV} * 1 * 7(\text{ponto final}) = 2,6766$$

Plotamos no gráfico o resultado do impacto da interação entre a IE e AGV em relação a IE, ou seja, valor do coeficiente da relação entre IE e AGV em relação a IE.

Figura 6: Resultado da Interação IE e AGV



Fonte: Análise do autor.

Analisando a Figura 6, que apresenta o impacto da IE na receita dos vendedores de acordo com os valores de AGV, é possível concluir que vendedores com maior AGV apresentam maior impacto da IE na sua performance, ou seja, quanto maior o AGV mais forte é o efeito da IE na receita de vendas dos vendedores. Isso quer dizer que é importante o AGV para intensificar (tornar mais forte) a relação entre IE e performance dos vendedores.

6. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

O varejo tem-se tornado cada vez mais competitivo, com novos entrantes e produtos inovadores, dessa forma as organizações são pressionadas a se aprimorarem com investigação interna sobre como melhorar o desempenho dos seus vendedores. Segundo, Peter Salovey (1993) uma avaliação objetiva da IE dos profissionais de vendas, impulsionam o engajamento dos vendedores e conseqüentemente aumentam seus resultados. Mas será que a IE é crucial para explicar o desempenho dos vendedores? E até que ponto outros fatores relacionados com o vendedor (i.e., fatores pessoais tais como experiência de vendas, ou fatores organizacionais relacionados com grau de apoio dado pela gestão) afetam a eficácia da IE?

Este trabalho teve como propósito entender o papel que a experiência dos vendedores e o apoio dos gestores de vendas desempenham sobre o efeito da IE dos vendedores na receita individual de vendas dos vendedores. Para analisar esses efeitos, foi desenvolvido um estudo quantitativo com 44 vendedores de uma empresa do setor de alimentos, tradicional, com marca reconhecida, clientes fidelizados e qualidade comprovada. Aplicamos um questionário aos vendedores e gerente de vendas onde foi medida a IE dos vendedores e o nível percebido de AGV. Em paralelo, essa base foi enriquecida com informações como receitas de vendas dos vendedores, faturamento da loja e quantidade de vendedores por loja. Foram também obtidos dados cadastrais de perfil dos vendedores, como tempo de casa dos vendedores – proxy para experiência do vendedor, idade e formação acadêmica. No modelo testado, foi analisado o impacto que a IE dos vendedores tem no seu desempenho de vendas, analisando também se o tempo de experiência do vendedor e AGV têm efeito sobre a eficácia da IE dos vendedores, fazendo com que a IE dos vendedores não seja tão relevante.

Em relação ao efeito estudado da IE dos vendedores sobre seu desempenho individual, verificou que a IE dos vendedores não está relacionada ao aumento dos resultados da empresa, pois apresenta um coeficiente negativo e não estatisticamente significativo. Podemos explicar esse resultado devido ao fato da marca da empresa ser uma marca forte, com 90 anos de tradição, com foco em clientes alta renda, possui qualidade já comprovada e o catálogo dos produtos apresenta pouca modificação ou inovação, os clientes já estão fidelizados e entram na loja com a decisão de compra já definida, por outro lado, os vendedores se sentem intimidados de interagir com clientes alta renda e portanto os resultados das vendas acontecem naturalmente. Os vendedores não utilizam a IE para impulsionarem as vendas, atuando mais como atendentes. Outra razão pode ser a remuneração variável dos vendedores estar baseada no faturamento da loja e não no resultado individual dos vendedores. Dessa forma, os vendedores não exercem a

IE para alavancar as vendas, estão acomodados com a venda já definida na marca fidelizada e qualidade do produto. Concluímos que os resultados deste modelo não corroboram com o pressuposto que profissionais de vendas com maior IE não só geram receitas superiores, como conseguem também reter melhor seus clientes (RAMAN; KUMAR, 2008).

No que diz respeito aos efeitos moderadores analisados, como esperado, a interação IE do vendedor e experiência do vendedor apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente significativo ($p < 0,01$) para a variável resposta receita individual de vendas dos vendedores. Significa que, quanto maior a experiência dos vendedores, menor será o impacto da IE dos vendedores no seu desempenho de vendas. Confirma-se assim que a experiência dos vendedores pode colmatar a falta de IE dos vendedores. Vendedores com mais experiência, conhecem detalhadamente o catálogo de produtos, a dinâmica das lojas e os clientes já fidelizados pela marca, e não dependem tanto da IE para alavancar as vendas, pois como mencionado anteriormente, atuam mais como atendentes, não interferindo no poder de compra dos clientes. Dessa forma, os resultados deste modelo corroboram com o pressuposto que profissionais de vendas mais experientes tendem a ter mais sucesso no atingimento dos seus resultados e dependem menos do uso das suas emoções durante o processo de vendas. Isto está em linha com o argumento dos autores Sujan e Bettman (1988) que relacionam o número de anos de experiência dos vendedores com a eficácia das vendas.

Finalmente, em relação ao AGV, o resultado demonstra que o AGV aos seus vendedores tem, contrariamente ao esperado, um impacto positivo na relação IE e na receita individual de vendas dos vendedores. A explicação para este resultado está baseada no fato que o gestor de vendas ajuda o vendedor a navegar internamente na organização para buscar melhores resultados, e o apoia durante as vendas na loja.

6.1. Contribuições

Embora existam muitas pesquisas sobre o papel da emoção nas relações comerciais e o uso das emoções para influenciar clientes (BAGOZZI, 1999; ROOS, 2005), muitas questões ainda não têm resposta na literatura. A IE fornece uma chave importante para entender como os profissionais de vendas podem interagir com seus clientes, não só facilitando as interações, mas também gerando resultados positivos para a empresa, cliente e vendedores. Muito conhecimento foi gerado sobre os supostos benefícios da IE (GOLEMAN, 1995), porém algumas deficiências visíveis têm limitado seu desenvolvimento teórico.

Como principais contribuições deste estudo, em termos acadêmicos, busca-se um maior aprofundamento de uma dimensão pouco abordada que é a questão do AGV na IE dos vendedores e o impacto nos resultados de vendas, além da experiência dos vendedores sobre o impacto da IE nos resultados de vendas. Os trabalhos anteriores sobre esta temática que corroboram com a correlação entre IE e desempenho de vendas é interessante, mas não é suficiente para um conhecimento aprofundado da questão.

As contribuições gerenciais deste estudo mostram que desenvolver a IE nos profissionais de vendas em início de carreira, os jovens podem capitalizar mais em relação a IE no início das suas carreiras e precisam ser desenvolvidos com treinamentos de IE e medições de IE. Programas de trainees podem incluir programas de desenvolvimento de IE com o objetivo de obter resultados superiores futuramente.

Empresários, executivos, profissionais de vendas podem utilizar resultados provenientes deste estudo em seu plano de marketing e vendas com o objetivo de buscarem resultados superiores. Espera-se que os resultados deste estudo sirvam de suporte empírico e que orientem gestores de empresas no momento da contratação da equipe de vendas, implementação de treinamentos de IE e motivação das empresas em desenvolver a IE dos vendedores, de forma a gerar resultados superlativos e mensuráveis para todos os *stakeholders* da organização.

6.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura

Este estudo apresenta algumas limitações metodológicas. A dificuldade em acessar dados, como é o caso da base usada para este estudo, e que permitam a comparação de desempenho das equipes de vendas de empresas e diferentes setores, fez com que esta análise se limitasse a uma empresa no setor de alimentos, que tem especificidades, além do tamanho da amostra ser considerada pequena para análises estatísticas (37 vendedores e 7 gerentes de lojas). O tamanho da amostra foi então uma outra limitação em nosso estudo.

Deste modo, os resultados deveriam ser apreciados sob a perspectiva da categoria considerada, não devendo ser generalizados. Ainda por ausência de informações mais detalhadas de resultados de vendas individual dos vendedores, como *cross-selling* e *up-selling*, este estudo não conseguiu se aprofundar na influência do vendedor no momento da decisão de compra dos clientes.

Sugere-se que em estudo futuros, sejam considerados outros segmentos, tais como venda de soluções para clientes, vendas de produtos e serviços, permitindo validar os resultados

encontrados nesta pesquisa. Para além disso, encoraja-se pesquisadores a avaliar o papel das habilidades sociais, juntamente com a IE e capacidade cognitiva (KIDWELL; HARDESTY, 2011) com o objetivo de entender melhor a influência da emoção nas relações comerciais e compreender o papel da IE que pode gerar resultados favoráveis, incluindo um conhecimento mais profundo de como os profissionais de vendas pensam e sentem quando interagem com clientes e conseqüentemente melhorar as experiências de compra dos clientes.

REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, Nidhi; DUHACHEK, Adam. Emotional compatibility and the effectiveness of antidrinking messages: A defensive processing perspective on shame and guilt. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 2, p. 263-273, 2010.
- BAGOZZI, R. P. et al. Theory of mind and empathic explanations of Machiavellianism: A neuroscience perspective. **Journal of Management**, v. 39, n.7, p. 1760-1798, 2013.
- BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. **Personnel Psychology**, v. 41, n. 1, p. 63-105, 1988.
- BALDAUF, Artur; CRAVENS, David W. The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11/12, p. 1367-1388, 2002.
- BEARDEN, W. O.; HARDESTY, D. M.; ROSE, R. L. Consumer self-confidence: Refinements in conceptualization and measurement. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 1, p. 121-134, 2001.
- BOOTH, BUTTERFIELD, S. Conceptualizing affect as information in communication production. **Human Communication Research**, v. 16, n. 4, p. 451-476, 1990. BOOTH; BUTTERFIELD
- BORG, S. W.; JOHNSTON, W. J. The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 39-51, 2013.
- BRACKETT, M. A. et al. Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 91, n. 4, p. 780, 2006.
- BROWN, C. The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. **Economic Insights-Trends & Challenges**, v. 66, n. 3, 2014.
- BROWN, S. P.; CRON, W. L.; SLOCUM J., W. Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. **The Journal of Marketing**, p. 39-50, 1997.
- BROWN, F. W.; MOSHAVI, D. Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 26, n. 7, p. 867-871, 2005.

- BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 68-84, 1997.
- BUTLER, M. J. The domain of organizational cognitive neuroscience: Theoretical and empirical challenges. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 921-931, 2012.
- CAMPBELL, John P. et al. A theory of performance. **Personnel selection in organizations**, v. 3570, p. 35-70, 1993.
- CHITTURI, R.; RAGHUNATHAN, R.; MAHAJAN, V. Form versus function: How the intensities of specific emotions evoked in functional versus hedonic trade-offs mediate product preferences. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 4, p. 702-714, 2007.
- CHURCHILL, J. G. A. et al. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103-118, 1985.
- COLE, Pamela M.; MARTIN, Sarah E.; DENNIS, Tracy A. Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and directions for child development research. **Child development**, v. 75, n. 2, p. 317-333, 2004.
- COOPER, Robert K. et al. **Inteligência emocional na empresa**. Campus, 1997.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- CRON, W. L. et al. Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 123-136, 2005.
- DAY, Arla L.; CARROLL, Sarah A. Faking emotional intelligence (EI): comparing response distortion on ability and trait-based EI measures. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 29, n. 6, p. 761-784, 2008.
- DAY, A. L.; THERRIEN, D. L.; CARROLL, S. A. Predicting psychological health: Assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, Type A behavior, and daily hassles. **European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology**, v. 19, n. 6, p. 519-536, 2005.
- DANA, J. L.; NEWMAN, D. A. Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 54, 2010.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. **Journal of research in personality**, v. 19, n. 2, p. 109-134, 1985.

- DELCOURT, C. et al. Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 1, p. 5-24, 2013.
- DHANI, P.; SEHRAWAT, A.; SHARMA, T. Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 47, 2016.
- DHANI, P.; SEHRAWAT, A.; SHARMA, T. Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 47, 2016.
- EISENBERG, N. Empathy and sympathy: A brief review of the concepts and empirical literature. **Anthrozoös**, v. 2, n. 1, p. 15-17, 1988.
- ELFENBEIN, Hillary Anger. 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. **The academy of management annals**, v. 1, n. 1, p. 315-386, 2007.
- EREZ, Amir; ISEN, Alice M. The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. **Journal of Applied psychology**, v. 87, n. 6, p. 1055, 2002.
- FEYERHERM, A. E.; RICE, C. L. Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 4, p. 343-362, 2002.
- FURNHAM, A. On the dimensional structure of emotional intelligence. **Personality and Individual Differences**, v. 29, n. 2, p. 313-320, 2000.
- GEORGE, J. M. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, p. 299, 1991.
- GRANDEY, A. A. When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 86-96, 2003.
- GRANDEY, A. A.; DICKTER, D. N.; SIN, H.P. The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 397-418, 2004.
- GROSS, James J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. **Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 271-299, 1998.
- GROSS, J. J.; JOHN, O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 2, p. 348, 2003.

- GROSS, J. J.; SUTTON, S. K.; KETELAAR, T. Relations between affect and personality: Support for the affect-level and affective-reactivity views. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 24, n. 3, p. 279-288, 1998.
- HAIR, J. F.; Multivariate data analysis. **Pearson Education India**, 2006.
- HAKKAK, M. et al. Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 31, n. 3, p. 129-134, 2015.
- HARDESTY, D. M.; BEARDEN, W. O. Consumer behavior and retailing. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 3, p. 239, 2009.
- HIRT, Edward R. et al. Processing goals, task interest, and the mood–performance relationship: A mediational analysis. **Journal of personality and social psychology**, v. 71, n. 2, p. 245, 1996.
- JOLSON, Marvin A. et al. Transforming the salesforce with leadership. **MIT Sloan Management Review**, v. 34, n. 3, p. 95, 1993.
- JONES, E. et al. Key accounts and team selling a review, framework, and research agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 181-198, 2005.
- JOSEPH, Dana L.; NEWMAN, Daniel A. Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 1, p. 54, 2010.
- KIDWELL, B. et al. Emotional intelligence in marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 78-95, 2011.
- KIDWELL, B.; HARDESTY, D. M.; CHILDERS, T. L. Emotional calibration effects on consumer choice. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 4, p. 611-621, 2008.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; REINARTZ, W. Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 5, p. 50-68, 2008.
- LANDY, F. J. Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 411-424, 2005.
- LAW, K. S.; WONG, C.S.; SONG, L. J. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 483, 2004.
- LOPES, Paulo N. et al. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. **Psicothema**, v. 18, 2006.
- LOPES, P. N. et al. Emotional intelligence and social interaction. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 30, n. 8, p. 1018-1034, 2004.

- MAGIDS, S.; ZORFAS, A.; LEEMON, D. The new science of customer emotions. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 66-74, 2015.
- MAYER, John D.; ROBERTS, Richard D.; BARSADE, Sigal G. Human abilities: Emotional intelligence. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 59, p. 507-536, 2008.
- MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.
- MAYER, J. D.; GEHER, G. Emotional intelligence and the identification of emotion. **Intelligence**, v. 22, n. 2, p. 89-113, 1996.
- MAYER, J. D.; ROBERTS, R. D.; BARSADE, S. G. Human abilities: Emotional intelligence. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 59, p. 507-536, 2008.
- MAYER, J.D.; ROBERTS, R.D.; BARSADE, S.G., "Human Abilities: Emotional Intelligence", *Annual Review of Psychology*, 59(January), 507-536, 2008.
- MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. **Emotion Review**, v. 8, n. 4, p. 290-300, 2016.
- MAYER, John D. et al. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97, 2003.
- McFARLAND, R. G.; RODE, J. C.; SHERVANI, T. A. A contingency model of emotional intelligence in professional selling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 108-118, 2016.
- MUELLER, J. S.; CURHAN, J. R. Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. **International Journal of Conflict Management**, v. 17, n. 2, p. 110-128, 2006.
- MULKI, J. P. et al. Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 623-630, 2015.
- NOWLIN, E. et al. Emotion in sales performance: affective orientation and need for cognition and the mediating role of motivation to work. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 1, p. 107-116, 2018.
- O'BOYLE, J.; ERNEST, H. et al. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 5, p. 788-818, 2011.
- OFFERMANN, Lynn R. et al. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. **Human performance**, v. 17, n. 2, p. 219-243, 2004.

- PALMATIER, R. W. et al. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 1-18, 2009.
- PLANK. Cosmological parameters. **Astronomy & Astrophysics**, v. 571, p. A16, 2014.
- PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.
- PLOUFFE, C. R.; SRIDHARAN, S.; BARCLAY, D. W. Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high technology and financial services contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 538-550, 2010.
- QUIÑONES, Miguel A.; FORD, J. Kevin; TEACHOUT, Mark S. The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. **Personnel psychology**, v. 48, n. 4, p. 887-910, 1995.
- RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.
- ROBERTS, R. D.; ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G. Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. **Emotion**, v. 1, n. 3, p. 196, 2001.
- ROJELL, E. J.; PETTIJOHN, C. E.; PARKER, R. S. Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 2, p. 113-124, 2006.
- ROSETE, D.; CIARROCHI, J. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 5, p. 388-399, 2005.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.
- SHAMSUDDIN, N.; RAHMAN, R. A. The relationship between emotional intelligence and job performance of call center agents. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 75-81, 2014.

- SOJKA, J. Z.; DEETER-SCHMELZ, D. R. Need for cognition and affective orientation as predictors of sales performance: An investigation of main and interaction effects. **Journal of Business and Psychology**, v. 22, n. 3, p. 179-190, 2008.
- SCHUTTE, Nicola S. et al. Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. **Cognition & Emotion**, v. 16, n. 6, p. 769-785, 2002.
- SCULLEN, Steven E.; MOUNT, Michael K.; GOFF, Maynard. Understanding the latent structure of job performance ratings. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 6, p. 956, 2000.
- STRUTTON, David; PELTON, Lou E. Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings. **Journal of business research**, v. 43, n. 1, p. 1-12, 1998.
- SUJAN, H.; SUJAN, M.; BETTMAN, J. R. Knowledge structure differences between more effective and less effective salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 1, p. 81-86, 1988.
- THOMAS, Raymond W.; SOUTAR, Geoffrey N.; RYAN, Maria M. The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 1, p. 63-69, 2001.
- THOMSON, M.; MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 1, p. 77-91, 2005.
- THORNDIKE, E. L. Intelligence and its uses. **Harper's Magazine**, 1920.
- TOTTERDELL, P. Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 6, p. 848, 2000.
- TSAI, W.C.; CHEN, C.C.; LIU, H.L. Test of a model linking employee positive moods and task performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1570, 2007.
- TULI, Kapil R.; KOHLI, Ajay K.; BHARADWAJ, Sundar G. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. **Journal of marketing**, v. 71, n. 3, p. 1-17, 2007.
- VERBEKE, W. Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 6, p. 617-636, 1997.
- VERBEKE, Willem; BAGOZZI, Richard P. Sales call anxiety: Exploring what it means when fear rules a sales encounter. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 88-101, 2000.
- VISWESVARAN, Chockalingam; ONES, Deniz S. Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 8, n. 4, p. 216-226, 2000.

- WAGNER, Tillmann; HENNIG-THURAU, Thorsten; RUDOLPH, Thomas. Does customer demotion jeopardize loyalty? **Journal of marketing**, v. 73, n. 3, p. 69-85, 2009.
- WEISINGER, José R.; BELLORÍN-FONT, Ezequiel. Magnesium and phosphorus. **The Lancet**, v. 352, n. 9125, p. 391-396, 1998.
- WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, p. 241, 1999.
- WILDEROM, Celeste PM et al. From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 36, n. 6, p. 825-844, 2015.
- WONG, C.S. et al. The feasibility of training and development of EI: An exploratory study in Singapore, Hong Kong and Taiwan. **Intelligence**, v. 35, n. 2, p. 141-150, 2007.
- WONG, C.S.; LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 243-274, 2002.
- WORKMAN JR, John P.; HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove. Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 3-21, 2003.
- YOKE, Lee Bee; PANATIK, Siti Aisyah. Emotional intelligence and job performance. **International Business Management**, v. 10, n. 6, p. 806-812, 2016.
- ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence in the workplace: A critical review. **Applied Psychology**, v. 53, n. 3, p. 371-399, 2004.

7. ANEXO

7.1 Anexo 1. Questionário de IE e AGV

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (Fonte: Law, Wong and Song, 2004)
1. Eu tenho uma boa percepção do porquê eu tenho certos sentimentos na maioria das vezes.
2. Compreendo bem as minhas próprias emoções.
3. Eu realmente entendo o que sinto.
4. Eu sempre sei se sou feliz ou não.
5. Eu sempre sei o que meus colegas estão sentindo com base em seus comportamentos.
6. Eu sou um bom observador das emoções dos outros.
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
8. Compreendo bem as emoções das pessoas ao meu redor.
9. Eu sempre estabeleço metas para mim e depois dou o melhor de mim para alcançá-las.
10. Eu sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente.
11. Eu sou uma pessoa auto motivada.
12. Sempre me encorajo a dar o melhor de mim.
13. Eu sou capaz de controlar meu temperamento para que eu possa lidar com as dificuldades racionalmente.
14. Eu sou capaz de controlar minhas próprias emoções.
15. Eu sempre consigo me acalmar rapidamente depois que fico com muita raiva
16. Eu tenho muito controle sobre minhas emoções.
AGV (Fonte: Plouffe et al., 2010)
1. Meu gerente de vendas imediato me ensinou muito sobre vendas.
2. Meu gerente de vendas imediato faz um bom trabalho ajudando os vendedores a desenvolver seu potencial.
3. Meu gerente de vendas imediato cumpre suas promessas.
4. Meu gerente de vendas imediato verifica se temos as coisas que precisamos para fazer nosso trabalho.
5. Meu gerente de vendas imediato me ajuda a superar problemas internos que me impedem executar minhas tarefas de vendas.
6. Meu gerente de vendas imediato se assegura de que todos sabem o que fazer e como fazê-lo.
7. Meu gerente de vendas imediato fica em contato próximo comigo.