

**INSPER**

**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**RAFAEL CARELLI VISENTINI**

**FORÇA DE VENDAS ORIENTADA PARA O CLIENTE E O EFEITO NO  
DESEMPENHO DOS VENDEDORES**

**SÃO PAULO  
2019**

**RAFAEL CARELLI VISENTINI**

**FORÇA DE VENDAS ORIENTADA PARA O CLIENTE E O EFEITO NO  
DESEMPENHO DOS VENDEDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia.  
Linha de pesquisa: Estratégia Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Danny Pimentel Claro – Insper

Co-orientador: Prof.a Dra. Priscila Fernandes Ribeiro – Insper

SÃO PAULO  
2019

Visentini, Rafael Carelli

Força de vendas orientada para o cliente e o efeito no desempenho dos vendedores

Rafael Carelli Visentini – São Paulo – 2019

48 folhas

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração –  
Insper, 2019

Orientador: Prof. Doutor Danny Pimentel Claro

Co-orientador: Prof.a. Dra Priscila Fernandes Ribeiro

1.Treinamento 2.Desempenho da Força de Vendas 3.Gestão de Relacionamento

4.Lealdade do cliente 5.Autonomia do Vendedor

**RAFAEL CARELLI VISENTINI**

**FORÇA DE VENDAS ORIENTADA PARA O CLIENTE E O EFEITO NO  
DESEMPENHO DOS VENDEDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia.  
Linha de pesquisa: Estratégia Organizacional.

**DATA DE APROVAÇÃO:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

PROF. DR. DANNY PIMENTAL CLARO  
PROFESSOR DOUTOR  
INSPER

---

PROF.A. DRA. CARLA RAMOS  
PROFESSORA DOUTORA  
INSPER

---

PROF.A. DRA. PRISCILA FERNANDES RIBEIRO  
PROFESSORA DOUTORA  
INSPER

---

PROF.A. DRA. ELIANE P. ZAMITH BRITO  
PROFESSORA DOUTORA  
FGV EAESP

“Se você acredita que o  
treinamento é caro,  
experimente a ignorância.”  
DEREK BOK  
(ex-reitor – Harvard)

“Só há uma coisa pior  
do que formar colaboradores  
e eles partirem.  
É não formá-los  
e eles permanecerem.”  
HENRY FORD  
(Ford)

## RESUMO:

O objetivo deste trabalho é investigar o real impacto de treinamento no desempenho da força de vendas de uma empresa de serviços corporativos. Primeiramente, buscamos compreender a rotina do vendedor. Esta rotina, na verdade está se transformando, cada vez mais, em gestão de relacionamento. Identificamos que o mercado está ficando cada vez mais exigente quanto as reais soluções de produtos / serviços e o vendedor tem a oportunidade de aumentar o valor agregado de sua proposta baseado em uma oferta mais estratégica, sustentada nas necessidades do cliente. Sendo assim, é fundamental que o mesmo esteja preparado. Por isso, treinamento é a variável chave para solução deste dilema comprador – vendedor. Os achados irão implicar em recomendações para a gestão de forças de vendas que buscam incrementar a proposta de valor em suas negociações e assim melhorarem o desempenho em vendas. Em segundo lugar, de acordo com a literatura, a gestão de relacionamento vem exigindo construções de relacionamento mais solidas e de mais longo prazo, o que exige trabalho focado em satisfação e lealdade dos clientes, pelos vendedores. Por isso, aprofundamos o estudo dos efeitos da lealdade dos clientes em conjunto com a aplicação do treinamento sobre o desempenho da força de vendas. O objetivo é verificarmos se lealdade dos clientes aumenta o efeito do treinamento no desempenho dos vendedores, trazendo contribuições novas para literatura sobre os possíveis impactos da interação treinamento com lealdade dos clientes. Este resultado irá contribuir com recomendações efetivas para a gestão, de como lealdade dos clientes pode capitalizar o efeito do treinamento no desempenho da força de vendas. Em terceiro, identificamos na literatura sobre a dinâmica da gestão do relacionamento, que maior autonomia do vendedor pode trazer contribuições para construções de relações mais duradouras entre comprador - vendedor. Por isso, direcionamos o estudo para entendermos o efeito da autonomia do vendedor sobre o impacto da aplicação do treinamento no desempenho. O estudo se baseia no método de análise de dados por regressão linear múltipla de uma força de vendas composta por 110 vendedores. São 1.860 observações coletadas durante 21 meses, organizadas em painel não balanceado com dados longitudinais de 15 meses antes da intervenção do treinamento, e 6 meses após treinamento.

**Palavras Chave:** Treinamento; Desempenho; Gestão de Relacionamento; Força de Vendas; Lealdade do cliente; Autonomia do Vendedor.

## **ABSTRACT:**

The purpose of this paper is to investigate the actual impact of training on the sales force performance of a corporate services company. First, we seek to understand the seller's routine. This routine, in fact, is increasingly turning into relationship management. We have identified that the market is becoming increasingly demanding about actual product / service solutions and the seller has the opportunity to increase the added value of his proposal based on a more strategic offer, sustained by customer needs. Therefore, it is essential that it is prepared. Therefore, training is the key variable to solve this buyer - seller dilemma. The findings will imply recommendations for sales force management that seek to enhance the value proposition in their negotiations and thereby improve sales performance. Second, according to the literature, relationship management has required stronger, longer-term relationship building, which requires work focused on customer satisfaction and loyalty by salespeople. Therefore, we further study the effects of customer loyalty in conjunction with the application of training on sales force performance. The goal is to verify if customer loyalty increases the effect of training on salesperson performance by bringing new contributions to the literature on the possible impacts of training with customer loyalty interaction. This result will contribute to effective management recommendations on how customer loyalty can capitalize on the effect of training on sales force performance. Third, we identified in the literature on relationship management dynamics that greater seller autonomy can contribute to building longer - lasting buyer - seller relationships. Therefore, we directed the study to understand the effect of vendor autonomy on the impact of training on performance. The study is based on a sales force multiple linear regression data analysis method of 110 salespeople. There are 1,860 observations collected during 21 months, organized in an unbalanced panel with longitudinal data of 15 months before training intervention and 6 months after training.

**Keywords:** Training; Performance; Relationship Management; Sales force; Customer loyalty; Seller's Autonomy.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Conceitual.....	22
Figura 2 - Ilustração da metodologia de cálculo do NPS.....	27
Figura 3 - Slope da interação NPS x SPIN Selling impactando receita.....	35
Figura 4 - Análise do efeito marginal médio da interação com 95% de confiança.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro resumo dos principais trabalhos sobre a relação entre desempenho da força de vendas e treinamento como uma das variáveis determinantes.....	20
Tabela 2 – Quadro resumo das Hipóteses.....	26
Tabela 3 – Definição das variáveis.....	27
Tabela 4 – Quadro resumo das análises estatísticas descritivas.....	31
Tabela 5 – Correlação entre as variáveis do Modelo.....	31
Tabela 6 – Análise das Médias antes e depois do treinamento.....	32
Tabela 7 – Análise dos coeficientes para Efeito Aleatório e Efeito Fixo.....	33
Tabela 8 – Modelo Estimado.....	34
Tabela 9 – Quadro resumo dos resultados obtidos para o Modelo.....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**NPS** – Net Promoter Score

**CHA** – Conhecimento, Habilidade e Aptidão

**SPIN** – Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução

## SUMÁRIO

<b>RESUMO:</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT:</b> .....	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO:</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 GESTÃO DE RELACIONAMENTO EM VENDAS – AUTONOMIA E LEALDADE DO CLIENTE</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 TREINAMENTO E A METODOLOGIA SPIN SELLING</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 DESEMPENHO DO VENDEDOR</b> .....	<b>19</b>
<b>3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES:</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 MODELO CONCEITUAL</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2 HIPÓTESES RELATIVAS AO IMPACTO DO TREINAMENTO E SUAS INTERAÇÕES</b> .....	<b>24</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 CONSTRUTOS E AS VARIÁVEIS</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.1 DESEMPENHO DO VENDEDOR E TREINAMENTO</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.2 LEALDADE DOS CLIENTES: NPS – NET PROMOTER SCORE</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.3 AUTONOMIA DO VENDEDOR</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2.4 INTERAÇÕES</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2.5 VARIÁVEIS DE CONTROLE</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3 MODELO A SER ESTIMADO</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3.1 REGRESSÃO LINEAR</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3.2 MODELO DE ESTIMAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
<b>4.4 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS</b> .....	<b>32</b>
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 MODELO ESTIMADO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DO MODELO</b> .....	<b>34</b>
<b>6 CONCLUSÃO:</b> .....	<b>39</b>
<b>7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS:</b> .....	<b>41</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....	<b>42</b>

## **1 INTRODUÇÃO:**

Os vendedores são a chave de recursos, não apenas para receita de vendas, mas também, atualmente, para inteligência de mercado, definição de tendências e previsão de negócios, devido ao seu papel abrangente. Além disso, com o aumento das expectativas do cliente (Rapp et al., 2006) e mercados em maturação em economias desenvolvidas (Anderson, 1996), as empresas exigem uma compreensão mais ampla dos mercados, clientes e vendedores.

Hartmann, Wieland e Vargo (2018) identificam que o processo de vendas evoluiu para além do dilema vendedor-comprador, partindo para o surgimento das vendas consultivas e empresariais, onde a construção de valor é feita pelos diversos atores envolvidos, sendo influenciado pela redução da assimetria da informação entre o vendedor e comprador. Nesta linha, estudar a gestão do relacionamento é ponto fundamental, afinal o ato de vender tem evoluído justamente para esta dinâmica (Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996). Quando aprofundamos neste tema, verificamos a grande importância de treinamento do vendedor, afim de capacitá-lo a realizar gestão de relacionamento que envolve o levantamento das reais necessidades do cliente, planejamento e estruturação da oferta baseada nestas necessidades, para realização de uma venda estratégica mais estruturada (Anderson, 1996).

Empresas que investem mais do que a média em treinamento de vendas são dez vezes mais propensas a produzir vendedores de alta performance e apresentam retorno médio ao acionista 45% maior que as empresas que investem na média, e 85% maior, que as empresas que investem menos do que a média (Ingram et al. 2015). Portanto, o objetivo deste trabalho é avaliar o impacto da intervenção de treinamento no desempenho da Força de Vendas, através de uma metodologia específica que trata exatamente da identificação das reais necessidades do cliente (necessidades explícitas) para uma venda consultiva estruturada, o SPIN Selling, onde a construção de valor é ponto fundamental de sucesso em vendas complexas (Rackham 1988). Dentro desta lógica, iremos testar 3 hipóteses. A primeira que consiste em verificar se treinamento Spin Selling impacta positivamente no desempenho dos vendedores (H1).

A segunda, se a lealdade dos clientes (NPS) aumenta o efeito positivo de treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores (H2). Por último, se a autonomia do vendedor aumenta o efeito positivo do treinamento no desempenho do vendedor (H3).

Neste estudo de caso, nos concentramos no efeito do treinamento por alocação, através da implementação de uma metodologia específica. Não verificamos trabalhos que analisassem o impacto da adoção desta metodologia específica, na literatura e nem sobre os efeitos deste tipo de treinamento, o que poderá contribuir com pesquisas nesta área e com recomendações práticas para gestão. Afinal, nenhum estudo anterior testou empiricamente o efeito de treinamento utilizando especificamente a metodologia aqui apresentada.

Esta dissertação encontra-se estruturada em 4 etapas. Primeiramente, é feita uma revisão da literatura relevante ao contexto, e formulam-se as hipóteses. Em seguida, apresenta-se uma discussão sobre a metodologia a ser utilizada, visão geral sobre o ambiente de estudo e base de dados. No terceiro passo, discutem-se os resultados obtidos. Por último, chegamos a conclusão e as considerações sobre as oportunidades de pesquisas futuras e as limitações deste estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Força de vendas é definida como elo entre a empresa e os clientes (Kotler 1998). Hartmann, Wieland e Vargo (2018) identificam que o processo de vendas evoluiu para além do dilema vendedor-comprador, partindo para o surgimento das vendas consultivas e empresariais, onde a construção de valor é feita pelos diversos atores envolvidos.

O ato de vender tem evoluído para gestão de relacionamento (Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996). Neste sentido realizamos pesquisa sobre um vasto arcabouço teórico sobre o vendedor como gestor de relacionamento e a necessidade do mesmo estar preparado para este contexto. Nesta linha, encontramos a grande importância do treinamento, mais especificamente treinamento que impacta diretamente na capacidade de incremento da proposta de valor para a venda estratégica, afetando diretamente o desempenho do vendedor.

## 2.1 GESTÃO DE RELACIONAMENTO EM VENDAS – AUTONOMIA E LEALDADE DO CLIENTE

Os clientes evoluíram em termos de como compram e, conseqüentemente, estão mudando suas expectativas em relação aos fornecedores. Suas demandas são muitas vezes para soluções completas integradas a problemas de negócios (Blustain, 1992; Henke, 2000; Webster, 1992). Rackham e Devincentis (1999) observam que o valor é migrado de produtos para a maneira pela qual eles são adquiridos, com clientes hoje atribuindo importância crescente à abordagem de interação do fornecedor. Eles descrevem três abordagens de interação: transacionais, consultivas e prêmio / parceria. O surgimento dessas duas últimas abordagens leva consigo a necessidade de o vendedor agir mais como um gerente de relacionamento (gestão de relacionamento) para determinados segmentos de clientes (Vargo & Lusch, 2004).

Clientes enfrentam ofertas de serviços e soluções cada vez mais complexas, que tornam a confiança e as relações pessoais críticas (Nink, 2013; Viio & Grönroos, 2014) e atribuem responsabilidades de gestão mais estratégicas às forças de vendas (Paesbrugge, Rangarajan, Sharma, Syam , & Jha, 2017; Sheth, Sharma & Iyer, 2009). Pesquisadores e profissionais reconheceram o papel estratégico das vendas nas organizações, através da gestão de relacionamento (Moncrief e Marshall, 2005; Storbacka et al. 2009). Ao longo dos anos, a prática do conceito de marketing ao nível do vendedor individual, conceituada como orientação ao cliente (Saxe e Weitz, 1982), está, portanto, se tornando “o novo mantra de marketing” (Singh e Koshy, 2012).

Uma visão de parceria dos vendedores foi gradualmente adotada, com foco passando de influenciar o comportamento do comprador e de um foco de “fazer a venda”, para o gerenciamento de conflitos nas relações comprador-vendedor (Weitz e Bradford, 1999). O processo de venda reflete uma orientação para o cliente em vez de uma orientação de venda, o que significa que o foco é “garantir, construir e manter relacionamentos de longo prazo com clientes lucrativos” (Moncrief e Marshall, 2005). Essa nova abordagem de vendas reconhece o papel dos vendedores de criadores de valor: os vendedores agora se concentram em criar e cultivar relacionamentos internos e externos de longo prazo (Moncrief e Marshall, 2005). Em sua função de criação de

valor, os vendedores precisam entender as reais necessidades do cliente e combiná-las com as capacidades da empresa e do produto.

Várias forças comportamentais, tecnológicas e gerenciais estão mudando drasticamente a forma como os vendedores e os gerentes de vendas entendem, se preparam e realizam seus trabalhos. Os vendedores de campo, operando a partir de escritórios virtuais móveis, estão sendo capacitados e se tornando cada vez mais independentes (obtendo maior autonomia) à medida que mudam o foco da venda para servir os clientes. Sendo assim, verificamos que vendas está mudando para gestão de relacionamento (Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996). Um ponto importante para a gestão de relacionamento é a capacidade do vendedor solucionar e elaborar proposta de valor diferenciada ao cliente, de maneira customizada. Para isso, o mesmo necessita de grande autonomia no dia a dia (Anderson, 1996), que irá lhe conferir agilidade e capacidade de realização das tarefas complexas de planejamento e entendimento estruturado do cliente dentro de uma proposta de valor que faça sentido para o cliente. Isso implica em menor controle sobre o vendedor, ou seja, maior autonomia. Como a complexidade da situação de venda aumenta no ambiente, os vendedores são obrigados a implementar heurística rápida de resolução de problemas para vender de forma eficaz, principalmente em cenários de maior autonomia (Mintu-Wimsatt e Gessenheimer, 2004). Sendo assim, iremos aprofundar a análise de como a autonomia se relaciona com treinamento e quais os impactos no desempenho dos vendedores, visto que não encontramos estudos anteriores sobre esta relação.

O desenvolvimento de vendas, como atividade estratégica, exige foco em gestão do relacionamento e possui horizonte temporal mais longo (Leigh e Marshall, 2001; Piercy, 2006). Para garantir um relacionamento de longo prazo, é necessário garantir maior satisfação e lealdade do cliente com o produto / serviço (Anderson, 1996). A qualidade do relacionamento é outro conceito que chama muita atenção na literatura de gestão de relacionamento. Isto tem sido considerado um fator crucial para a conquista da fidelidade do cliente e aprimoramento do relacionamento (Rauyrueen & Miller, 2007). Tem sido frequentemente relatado na literatura que qualidade de relacionamento é composta de lealdade e confiança. Níveis mais altos de confiança e lealdade estão associados a níveis mais altos de retenção de clientes (Wong & Sohal



2002). Por isso, iremos aprofundar a análise do efeito da lealdade dos clientes sobre treinamento e quais os impactos no desempenho dos vendedores, visto que, também, não encontramos estudos anteriores sobre esta relação.

## **2.2 TREINAMENTO E A METODOLOGIA SPIN SELLING**

Do ponto de vista estratégico, é fundamental que as empresas adotem uma estratégia de treinamento de vendas agressiva e proativa. As empresas americanas gastam mais de US\$ 70 bilhões por ano com treinamento e uma média de US\$ 1.429 por vendedor – quase 20% a mais do que gastam com trabalhadores em todas as outras funções (Cespedes e Lee, 2017). A maioria dos programas de treinamento e desenvolvimento atualmente empreendidos nas empresas são voltados para aumentar o conhecimento, habilidades e aptidões do vendedor (CHA), fatores que são considerados relevantes para eficácia das vendas. CHAs desenvolvidos são características maleáveis (por exemplo, conhecimento declarado, conhecimento metodológico) abertas as mudanças e melhorias através de vários treinamentos / intervenções (Cron et al. 2005). Para maximizar os CHAs reunidos pelo vendedor, empresas incorporam intervenções específicas de treinamento para aumentar o relacionamento do vendedor com as tarefas e com o crescimento dos CHAs (Cron et al. 2005).

A maioria dos programas de treinamento instituídos pelas empresas caem diretamente nas intervenções de treinamento relacionadas as tarefas, porque são diretamente relevantes para a função de vendas e sua respectiva eficácia (Weitz, Sujan, e Sujan 1986). Do ponto de vista do conhecimento, essas intervenções incluem informações sobre produtos / serviços, fatores da indústria, consumidores e áreas relacionadas (Weitz, Sujan, e Sujan 1986). O foco do treinamento baseado em tarefas é ajudar o vendedor a acessar e utilizar recursos de conhecimento que melhorariam as vendas e produtividade (Weitz, Sujan, e Sujan 1986). Para vender de forma eficaz, o vendedor também deve possuir habilidades que permitam uma gestão eficiente do tempo, dos clientes e do esforço de venda. Além disso, como o mercado tem se tornado mais centrado no cliente, os papéis dos vendedores estão mudando de

vendas de produtos para gerenciamento de relacionamento com cliente (Anderson, 1996), o que requer pessoas e habilidades específicas para vendas. Em resposta à mudança de paradigma, acima mencionada, programas de treinamento estão voltados para melhorar as habilidades específicas de venda e de construção de relacionamento dos vendedores (Weitz, Sujan, e Sujan 1986).

Para Davies, Ryals, Lynette e Holt (2010), mesmo em uma organização com declarado compromisso com a gestão de relacionamento, algumas atitudes dos vendedores são talvez mais próximas daquelas que nós esperávamos ver na venda transacional tradicional. Assim, apesar de ter tempo para construir a compreensão do cliente e planejar, os vendedores dão uma baixa prioridade para analisar os dados dos clientes, ou seja, de tirar o máximo proveito desta análise. Além disso, eles geralmente preferem clientes que têm preço como princípio fundamental para a tomada de decisões, tendendo a evitar planos de implementação prescritivos para a estratégia do cliente. Estes achados levantam questões sobre a necessidade de treinamento da força de vendas para melhor compreensão do cliente e planejamento, afim de elaborar proposta de valor mais estratégica para venda. É neste sentido que se faz necessário um estudo mais profundo sobre os impactos do treinamento de SPIN Selling sobre o real desempenho da força de vendas.

Ustuner e Iacobucci (2012) argumentam que a identificação de oportunidades, a criação de soluções e o fechamento do negócio são as tarefas essenciais que todos os vendedores devem realizar para serem eficazes. Nesta linha temos aqui a metodologia SPIN (Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução) Selling desenvolvida por Neil Rackham em 1988, que resume-se em tratar de forma diferente a venda pequena (mais simples) da venda grande (mais complexa). Segundo Rackham (1988), a pequena venda (mais simples) é aquela em que apenas uma visita consegue realizar o negócio. É a venda que envolve um valor menor em termos monetários. Já a venda grande (mais complexa) é aquela venda que em que você precisa visitar diversas vezes o cliente, e muitas dessas vendas possuem uma psicologia completamente diferente das vendas que necessitam apenas uma visita. A venda grande exige uma oferta mais estratégica que entrega proposta de valor diferenciado. Sendo assim, o vendedor que é treinado neste tipo de metodologia passa a ter maior atenção nas necessidades do cliente e assim verificar de forma

racional as necessidades implícitas e explícitas do mesmo, gerando maior valor em sua proposta. Para isso, irá se planejar para realizar uma série de perguntas-chave com objetivo de mapear todas as necessidades do cliente. Após o mapeamento irá influenciar o cliente a transformar o máximo de necessidades implícitas em explícitas, alinhando as características de seu produto / serviço com as necessidades explícitas do cliente, facilitando o fechamento da venda e aumentando sensivelmente o valor agregado da proposta para o cliente. O método surgiu depois de uma vasta pesquisa sobre formas de venda e suas abordagens, que abrangeu 20 países, durou 12 anos e avaliou cerca de 35 mil vendas, realizada pela empresa Huthwaite (uma das maiores empresas de consultoria de vendas do mundo).

Hartmann, Wieland e Vargo (2018) descrevem a convergência para o surgimento da venda consultiva a partir do envolvimento de mais atores na construção da proposta de valor. Os atores podem ser profissionais que irão acrescentar conhecimento na proposta de valor ou até mesmo executar funções que não estejam ligadas diretamente na conversão da oportunidade em venda efetiva, ou seja, venda consultiva.

Para Rackham (1988), através do incremento da proposta de valor utilizando metodologia SPIN Selling, aumentamos a percepção de valor do cliente através da evidência das necessidades explícitas e portanto o nível de satisfação do mesmo com o produto, tornando mais simples a venda complexa. Explorar o treinamento da força de vendas nestas etapas é a proposta do treinamento SPIN Selling. Neste trabalho, estudamos uma força de vendas específica que realiza vendas complexas (sobre a avaliação de Rackham, 1988) que passou por esta jornada de treinamento de SPIN Selling.

### **2.3 DESEMPENHO DO VENDEDOR**

Churchill et al. (1985) informam que o desempenho de vendas pode ser mensurado tanto por questionários de autoavaliação. Boles, Donthu e Lohtia (1995), divide em quatro classes os critérios de avaliação desempenho dos vendedores: (1) resultados das atividades, por exemplo, atingimento de cota ou volume de vendas, receita; (2) insumos para medição do desempenho, por exemplo, competências do

vendedor ou número de chamadas realizadas; (3) combinação de resultados com insumos, por exemplo, com fatores como potencial de um território; (4) resultados como insumos de comparação entre vendedores (receita, por exemplo), afim de determinar o desempenho relativo. Por isso, para este trabalho utilizamos como proxy de desempenho, a receita da carteira dos vendedores, afim de termos o desempenho do vendedor como variável dependente do treinamento.

Tabela 1 - Quadro resumo dos principais trabalhos sobre a relação entre desempenho da força de vendas e treinamento como uma das variáveis determinantes

Autores	Determinantes	Mensuração de Desempenho	Moderador ou Mediador	Controle
Dubinky (1981)	1. técnica de vendas <b>2. treinamento</b>	1. auto-avaliação	nenhum	não tem
Churchill, et al (1985)	1. fatores pessoais <b>2. níveis de competências - treinamento</b> 3. papel 4. atitude 5. motivação 6. fatores organizacionais	1. auto-avaliação 2. dados quantitativos	1. tipo de cliente 2. tipo de produto	não tem
Weitz, Sujan e Sujan (1986)	1. orientação intrínseca 2. atributos e estratégia <b>3. conhecimento - treinamento</b> <b>4. competências - treinamento</b>	1. auto-avaliação das metas qualitativas e quantitativas	1. prática com adaptive selling 2. motivação para adotar adptive selling	1. condições ambientais 2. competências do vendedor
Sujan, weitz e Kumar (1994)	<b>1. orientação do aprendizado - treinamento</b> 2. orientação do desempenho 3. feedback	1. auto-avaliação	1. working smart 2. working hard	1. autoeficácia
Boles, Donthu e Lothia (1995)	<b>1. treinamento</b> 2. salário 3. razão de gestão 4. potencial território	1. avaliação do gestor 2. dados quantitativos	não tem	não tem
Roman, Ruiz e Manuera (2002)	<b>1. Investimentos em treinamento</b> 2. Desempenho de vendas 3. Orientação ao cliente 4. Eficácia Força de vendas	1. auto-avaliação	<b>1. treinamento de vendas</b>	não tem

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

Tabela 1 - Quadro resumo dos principais trabalhos sobre a relação entre desempenho da força de vendas e treinamento como uma das variáveis determinantes (continuação)

Autores	Determinantes	Mensuração de Desempenho	Moderador ou Mediador	Controle
Wilson, Strutton e Farris (2002)	1. tarefa específica / auto eficácia <b>2. Orientação para aprendizado - treinamento</b> 3. Performance	1. auto-avaliação	1. transferir habilidades de apresentação <b>2. transferir conhecimento do produto</b>	1- Locus externo de controle
Krishnamoorthy, Misra e Prasad (2005)	<b>1. Tempo de treinamento</b> <b>2. Compensação x treinamento</b> 3. Impacto do vendedor pagar pelo treinamento	1. Dados quantitativos	<b>1. nível máximo de treinamento</b> 2. Mudança opção externa devido produtividade 3. Produtividade da formação geral 4. taxa de rotatividade	1. Número médio de anos de experiência 2. Idade média dos vendedores 3. nível de educação 4. Risco moral
Cron et al. (2005)	<b>1. habilidade de trabalho - treinamento</b> <b>2. avaliação de conhecimento - treinamento</b> 3. inventário de personalidade 4. biodatas 5. teste de capacidade cognitiva	1. auto-avaliação	<b>1. tipo de treinamento</b>	não tem
Singh, R. and Venugopal, P. (2015)	1- Estratégias de recompensas naturais <b>2- Orientação centrada no cliente - treinamento</b>	1. auto-avaliação	1- Regulação emocional <b>2- habilidades do vendedor - treinamento</b>	não tem
Purohit, et al (2018)	<b>1- Superqualificação percebida - treinamento</b>	1. avaliação do gestor 2. auto-avaliação	1- tipo de organização 2- Sistema de controle da Força de vendas	não tem

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

### 3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES:

#### 3.1 MODELO CONCEITUAL

As hipóteses deste trabalho tem objetivo de avaliar o impacto do treinamento de SPIN Selling sobre a variável de desempenho dos vendedores (receita). Utilizamos receita da carteira de clientes do vendedor como proxy de desempenho e iremos avaliar o impacto antes e depois do treinamento de SPIN Selling em H1. Além disso, em H2 pretendemos verificar o efeito da lealdade dos clientes com treinamento sobre o desempenho dos vendedores. Já em H3 iremos verificar o efeito da autonomia do vendedor com treinamento sobre o desempenho.

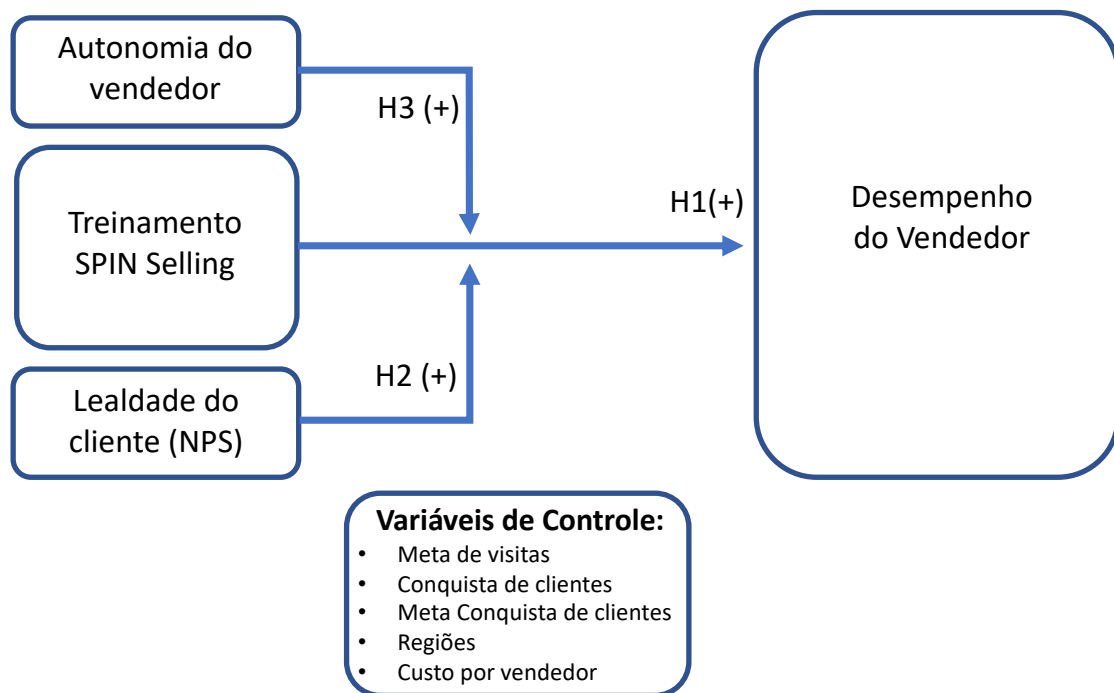


Figura 1- Modelo Conceitual

### 3.2 HIPÓTESES RELATIVAS AO IMPACTO DO TREINAMENTO E SUAS INTERAÇÕES

Esperamos que o treinamento tenha um impacto positivo no desempenho do vendedor (Dubinsky 1981; Roman, Ruiz and Manuera 2002). Afinal, programas de treinamento estão voltados para melhorar as habilidades específicas de venda e de construção de relacionamento dos vendedores (Weitz, Sujan, e Sujan 1986). Principalmente dentro de uma dinâmica de gestão de relacionamento, cada vez maior (Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996).

O mercado está ficando cada vez mais exigente quanto as reais soluções de produtos / serviços e o vendedor tem a oportunidade de aumentar o valor agregado de sua proposta baseado em uma oferta mais estratégica, sustentada nas necessidades do cliente. Sendo assim, é fundamental que o mesmo esteja preparado para lidar com esta dinâmica (Davies, Ryals, Lynette e Holt 2010). Por isso, treinamento, utilizando a metodologia SPIN Selling, é a variável chave para solução deste dilema comprador – vendedor, na gestão de relacionamento. Churchill et al. (1985) informam que o desempenho de vendas pode ser mensurado tanto por questionários de autoavaliação, bem como dados quantitativos de vendas (volume, número de unidades, receita). Por isso, temos o objetivo de verificar o impacto do treinamento de SPIN Selling sobre o desempenho, afim de comprovarmos a importância da aplicação de treinamento para força de vendas.

***H1:** Treinamento Spin Selling impacta positivamente no Desempenho dos vendedores.*

Hartmann, Wieland e Vargo (2018) descrevem a convergência para o surgimento da venda consultiva a partir do envolvimento de mais atores na construção da proposta de valor. Nesta linha vamos de encontro com literatura sobre gestão do relacionamento, verificando que para construção de relacionamento de longo prazo (Leigh e Marshall, 2001; Piercy, 2006) é primordial garantir a satisfação e lealdade dos clientes (Rauyrueen & Miller, 2007). Por isso, iremos verificar como lealdade do cliente pode afetar o impacto de treinamento



SPIN Selling no desempenho. Utilizamos a metodologia NPS como proxy de lealdade dos clientes, mais especificamente o NPS da carteira do vendedor.

Nosso objetivo é testarmos os efeitos de NPS sobre aplicação do treinamento no desempenho, afim de reforçarmos a tese da importância do treinamento para força de vendas. Por isso, como não obtivemos, na revisão da literatura, testes empíricos dos impactos da interação lealdade do cliente (NPS) e treinamento SPIN Selling sobre o desempenho (receita) dos vendedores, adotamos a seguinte hipótese, afim de termos contribuições teóricas e gerenciais neste sentido:

***H2: Lealdade (NPS) aumenta o efeito positivo de treinamento SPIN Selling no Desempenho dos vendedores.***

Verificamos que vendas está mudando para gestão de relacionamento (Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996). Um ponto importante para a gestão de relacionamento é a capacidade do vendedor solucionar e elaborar proposta de valor diferenciada ao cliente, de maneira customizada. Para isso, o mesmo necessita de grande autonomia no dia a dia (Anderson, 1996).

Autonomia, que se refere à percepção dos funcionários sobre até que ponto eles podem decidir “que tarefas fazer e como fazê-las” (Stock e Hoyer 2005), é um ponto crítico na subdimensão do clima psicológico (Rapp et al. 2015). Em todas as ocupações, a autonomia percebida demonstra contribuir com inúmeros resultados benéficos aos funcionários, incluindo um sentido elevado de propriedade sobre o trabalho realizado (Den Hartog e Belschak 2012). Utilizamos como proxy de autonomia dos vendedores, a relação quantidade de vendedores / 1000 km<sup>2</sup>, visto que maiores distâncias diminuem o controle e proporcionam maior autonomia ao vendedor.

Por isso, gostaríamos de verificar o impacto da interação de autonomia do vendedor com treinamento SPIN Selling sobre o desempenho.

Como não obtivemos, na revisão da literatura, testes empíricos dos impactos desta interação, adotamos a seguinte hipótese, a fim de termos contribuições teóricas e gerenciais neste sentido:

**H3: A autonomia do vendedor aumenta o efeito positivo do treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores.**

Tabela 2 - Quadro resumo das Hipóteses

Hipótese	Descrição	Referências
H1	Treinamento Spin Selling impacta positivamente no desempenho dos vendedores.	DUBINSKY 1981; ROMAN, RUIZ and MANUERA 2002; KRISHNAMOORTHY, MISRA and PRASAD 2005
H2	Lealdade (NPS) aumenta o efeito positivo de treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores	Leigh e Marshall, 2001; Piercy, 2006; Anderson, 1996; Rauyruen & Miller, 2007; Wong & Sohal, 2002
H3	A autonomia do vendedor aumenta o efeito positivo do treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores	Weitz e Bradford, 1999; Moncrief e Marshall, 2005; Storbacka et al. 2009; Anderson, 1996; Jackson et al., 1994; Leigh e Marshall, 2001; Wotruba, 1996

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 COLETA DE DADOS

O estudo está baseado em uma amostra de 110 vendedores de uma Empresa do mercado de serviços corporativos. Por razões de confidencialidade, não iremos revelar a identidade da empresa estudada, por isso suas regionais foram distribuídas em números e também não serão identificadas. Os vendedores estão divididos em 7 Regionais no Brasil (cada uma com 16 vendedores em média), apresentando painel com 1.860 observações coletadas durante 21 meses . Para rodar a regressão, os dados foram organizados em Painel não balanceado com dados Longitudinais de 15 meses antes da intervenção do treinamento ( $t_{ss}$ ) e 6 meses após treinamento.

## 4.2 VARIÁVEIS

Tabela 3 - Definição das variáveis

Variável	Identificação	Descrição
<b>Desempenho do Vendedor</b>		
Logaritmo natural da Receita	Log (receita)	Logaritmo natural da receita mensal em reais, total, da carteira de cada vendedor
<b>Treinamento</b>		
Treinamento SPIN Selling	tss	variável dicotômica para distinguir aplicação do treinamento. 0 = sem treinamento e 1 = com treinamento
<b>Lealdade dos Clientes</b>		
NPS	NPS	variável contínua para avaliação de satisfação / lealdade de 0 a 1
<b>Autonomia do Vendedor</b>		
Autonomia do Vendedor	v_km	relação da quantidade de vendedores de uma regional / 1.000 km <sup>2</sup> , definindo o nível de isolamento dos vendedores
<b>Interações</b>		
NPS x Treinamento SPIN Selling	NPSxtss	Interação das variáveis NPS e tss
Autonomia do Vendedor x Treinamento Spin Selling	v_kmxtss	Interação das variáveis v_km e tss
<b>Controles</b>		
Meta de quantidade de visitas dos vendedores	visitas_meta	número médio de visitas a serem realizadas diariamente pelos vendedores
Quantidade de novos clientes conquistados	conquista	número de clientes novos conquistados no mês
Meta de quantidade de novos clientes conquistados Regional	conquista_meta regional	número de meta de novos clientes a serem conquistados no mês variável dicotômica para definir as Regionais: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.
Custo por vendedor	custo	Custo mensal em reais, total, de cada vendedor

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

### 4.2.1 DESEMPENHO DO VENDEDOR E TREINAMENTO

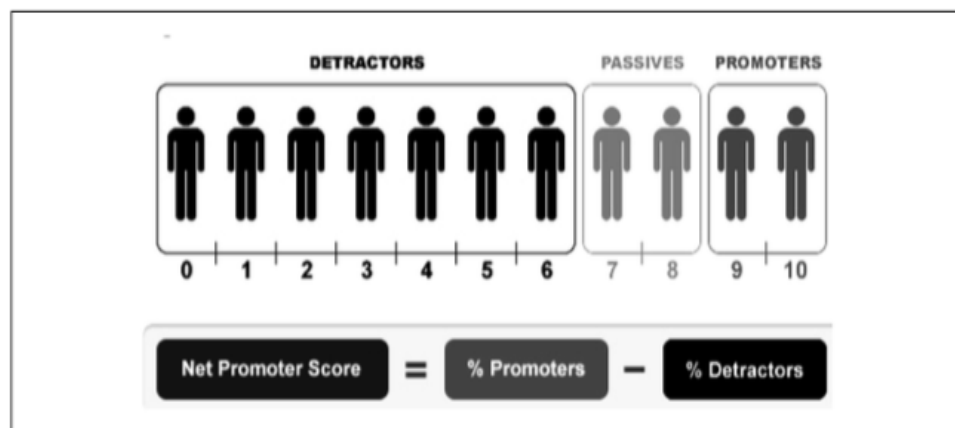
Utilizaremos como proxy de desempenho as variáveis de receita mensal total em reais da carteira dos vendedores. Como descrito na Figura 1 – Modelo Conceitual, o desempenho da força de vendas é medido pelo logaritmo natural da receita. A interpretação das estimativas feita pela receita dar-se-á pela semi-elasticidade, ou seja, para uma variação de uma unidade nos regressores, teremos uma variação relativa na receita. Para o treinamento de SPIN Selling utilizamos variável dicotômica  $t_{ss}$ , onde  $t_{ss} = 0$  refere-se ao período onde os vendedores não haviam passado pelo treinamento e  $t_{ss} = 1$  o período pós-treinamento, lembrando que trata-se de um Painel não balanceado com dados Longitudinais de 15 meses antes da intervenção do treinamento ( $t_{ss} = 0$ ) e 6 meses após treinamento ( $t_{ss} = 1$ ).

### 4.2.2 LEALDADE DOS CLIENTES: NPS – NET PROMOTER SCORE

O Net Promoter Score não é apenas um indicador da satisfação do cliente e da medição da lealdade, mas também tem um uso muito mais amplo como sistema de gerenciamento. De acordo com Reichheld (2001), o princípio do conceito de criação de lealdade, é provar que a lealdade / fidelidade é uma estratégia lógica para alcançar os interesses de alguém e sucesso ao longo do tempo. Segundo Reichheld (2001), a fidelidade do cliente é uma ferramenta

importante para o crescimento do desempenho, porém, no longo prazo. Se uma empresa não puder evitar a perda de clientes, o impacto em sua operação pode ser fatal. Ele afirma que o aumento de 5% no número de clientes já tem uma influência de 30 a 95% sobre o valor presente líquido e a mesma influência no lucro da empresa, o que é comprovado por muitas empresas que introduziram o conceito em sua gestão, por exemplo, E.ON, Philips, GE, Apple Retail, American Express, entre outras.

As métricas do NPS® (Net Promoter Score) foram desenvolvidas pelas empresas Satmetrix, Bain & Company e Fred Reichheld com direitos autorais registrados. Para o cálculo, a parcela de clientes críticos (detratores) é deduzida da parcela de clientes-promotores, o que nos dá um índice de NPS simplesmente comparável. O índice pode ter valor +100% (todos são promotores) para -100% (todos são detratores). NPS, maior que 0, é considerado bom, maior que 50% como excelente (Reichheld, 2001).



Source: Van Dessel (2011)

Figura 2 – Ilustração da metodologia de cálculo do NPS

Como variável de lealdade dos clientes utilizaremos como proxy, para este estudo, o resultado da pesquisa NPS (Net Promoter Score) da carteira de cada vendedor, capturada mensalmente. Esta captura é realizada através do envio de um questionário aos clientes visitados pelos vendedores durante o mês, selecionados aleatoriamente com a seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10 quanto você indicaria a marca “X” para outra pessoa?”. As notas atribuídas

na pesquisa aos clientes, de 0 a 6, são considerados clientes detratores, 7 a 8 clientes neutros e 9 a 10 clientes promotores. Após consolidação das notas apuradas e separação do grupo de detratores, neutros e promotores, é realizado cálculo de subtração dos clientes detratores do grupo de promotores. O resultado desta subtração é dividido pelo total de clientes respondentes, apurando-se o NPS da carteira do vendedor, naquele mês, que consiste em uma relação de escala +100% a -100%.

#### **4.2.3 AUTONOMIA DO VENDEDOR**

Como proxy da autonomia do vendedor, utilizamos a relação quantidade de vendedores das equipes por regional / 1000 km<sup>2</sup> dentro do espaço geográfico de cada Regional dentro das 6 Regionais do espaço nacional. Verificamos que vendedores mais isolados requerem maior autonomia para exercerem suas atividades de vendas enquanto vendedores menos isolados requerem menor autonomia, principalmente na realidade de gestão de relacionamento (Anderson, 1996). Esta, se refere à percepção dos funcionários sobre até que ponto eles podem decidir “que tarefas fazer e como fazê-las” (Stock e Hoyer 2005). Wang e Netemeyer (2002) descobriram que vendedores experientes prosperam mais com maior autonomia.

#### **4.2.4 INTERAÇÕES**

Em primeiro lugar, gostaríamos de capturar o impacto no desempenho, da interação da lealdade dos clientes (NPS) com a intervenção do treinamento. O objetivo é verificarmos se lealdade do cliente aumenta o efeito do treinamento no desempenho (H2). Em segundo lugar, gostaríamos de capturar o impacto no desempenho, da interação da autonomia dos vendedores (v\_km) com a intervenção do treinamento (H3).

## 4.2.5 VARIÁVEIS DE CONTROLE

Finalmente, foram incluídas diversas variáveis de controle. Primeiro, colocamos Meta de quantidade de visitas dos vendedores (*visitas\_meta*), pois esta variável está implícita na rotina do dia a dia do vendedor para que o mesmo se organize no curto prazo e obtenha sucesso em seu desempenho.

Segundo, foi inserida a variável de quantidade de novos clientes conquistados (*conquista*). Isto porque não podemos assumir que as carteiras serão estáticas no decorrer do tempo e esta variável é de suma importância para o crescimento do desempenho dos vendedores. Esta variável é a quantidade de contas de novos clientes conquistadas durante o mês somada aos clientes reativados naquele mesmo mês que já existem nas carteiras. Como suporte a esta última variável, e em terceiro, incluímos a variável meta de quantidade de novos clientes conquistados (*conquista\_meta*), pois será um forte indutor para a variável de quantidade de novos clientes conquistados.

Quarto, foram inseridas as regionais, afim de controlarmos no nível regional os efeitos no modelo e verificarmos as particularidades nas regionais, afim de deixarmos o modelo mais robusto. Por último, incluímos a variável de custo por vendedor, visto que a mesma compõe a apuração do custo total de manter o vendedor ativo na praça em que atua, importante para mensurar resultado líquido por vendedor levando em consideração desempenho (receita).

## 4.3 MODELO A SER ESTIMADO

### 4.3.1 REGRESSÃO LINEAR

O modelo de regressão linear múltipla para painel com efeitos aleatórios, utilizado neste estudo é desenhado pela Equação 1 que evolui para Equação 2:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{it1} + \dots + \beta_k X_{itk} + (a_i + \varepsilon_{it}) \quad (1)$$

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_i X_{it1} + \dots + \beta_k X_{itk} + u_{it} \quad (2)$$

$Y$ , uma variável dependente, é explicada pelo vetor de variáveis independentes  $X_{it}$ . O  $\beta_i$  são os coeficientes desconhecidos da regressão,  $\beta_0$  representa uma constante e  $u_{it}$  é o erro de composição não-correlacionado com as variáveis explicativas. Como trata-se de uma Regressão Linear Múltipla, utilizamos painel com efeitos aleatórios, pois após rodarmos o modelo com efeito fixo e aleatório, verificamos que os Coeficientes são muito parecidos o que configura modelo com efeito aleatório.

#### 4.3.2 MODELO DE ESTIMAÇÃO

Com base nos construtos e suas variáveis associadas, e com o intuito de testar as hipóteses desenhadas, foi adotado o modelo de regressão para painel com efeitos aleatórios (Woodridge, 2002). O modelo utilizará o logaritmo natural da Receita (Log ( $t\_receita$ )) como variável dependente e como proxy de desempenho, procurando medir os efeitos dos construtos: treinamento SPIN Selling ( $t_{ss}$ ), interação lealdade (NPS) x Treinamento SPIN Selling (NPS x  $t_{ss}$ ) e interação Autonomia do Vendedor x Treinamento SPIN Selling ( $v\_km$  x  $t_{ss}$ ) no Desempenho (Log ( $t\_receita$ )). Conforme pode ser visto na Equação 3:

$$\begin{aligned} \text{Log}(t\_receita) = & \beta_0 + \beta_1 NPS + \beta_2 t_{ss} + \beta_3 NPS \times t_{ss} + \beta_4 v\_km + \beta_5 v\_km \times \\ & t_{ss} + \beta_6 visitas\_meta + \beta_7 Conquistas + \beta_8 Conquistas\_meta + \beta_9 Rg1 + \beta_{10} Rg2 + \\ & \beta_{11} Rg3 + \beta_{12} Rg4 + \beta_{13} Rg5 + \beta_{14} Rg6 + \beta_{15} Rg7 + \beta_{16} Custo + \varepsilon_u \end{aligned} \quad (3)$$

#### 4.4 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A Tabela 4 abaixo, apresenta as análises descritivas estatísticas das variáveis deste estudo. Nota-se que o desempenho (t\_receita) médio da carteira dos vendedores é de R\$ 370.431,00 (Receita).

O NPS médio das carteiras é de 0,60 (60%), o que demonstra um bom patamar geral para o indicador, conforme descrito acima, na metodologia do indicador. A autonomia do vendedor média (medida pela relação quantidade de vendedores de uma regional / 1.000 km<sup>2</sup>) é de 0,676. A média de Meta de visitas atribuída é de 5,13 visitas / dia. A Quantidade de Novos Clientes Conquistados é de 5,53 clientes / mês. A média de Meta de Conquista de Clientes é de 5,59 clientes / mês. Em média a meta de conquista não é atingida. A média de custo por vendedor é de R\$ 12.111,20.

Tabela 4 - Quadro resumo das análises estatísticas descritivas

Variável	Média	Desvio Padrão	Min	Max
t_receita	370.431,000	262.577,400	0,000	1.967.174,000
v_km	0,676	1,050	0,003	2,996
NPS	0,600	0,431	-1,000	1,000
visitas_meta	5,133	2,104	0,000	9,000
Conquista	5,528	3,844	0,000	26,000
Conquista_meta	5,592	1,976	0,000	13,000
Custo	12.111,200	7.912,608	0,000	72.285,520

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

## 5 RESULTADOS

### 5.1 MODELO ESTIMADO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com base na Tabela 3 e na Equação 2, estimou-se o Modelo para painel com efeitos aleatórios: com variável explicativa do logaritmo natural da receita. A Tabela 5 mostra a correlação entre a variável explicativa e respostas. Nota-se que a correlação dos índices é baixa para variável explicativa Log (receita).



Tabela 5 - Correlação entre as variáveis do Modelo

Variáveis	Log (receita)	NPS	tss	v_km	visitas_meta	conquista	conquista_meta	custo
Log (receita)	1,00							
NPS	-0,01	1,00						
tss	0,10	0,03	1,00					
v_km	0,15	-0,05	-0,04	1,00				
visitas_meta	0,00	0,15	-0,21	0,06	1,00			
conquista	0,20	0,17	0,09	0,09	0,22	1,00		
conquista_meta	0,13	0,09	-0,02	0,27	0,22	0,40	1,00	
custo	0,30	0,11	-0,18	0,03	0,10	0,05	-0,02	1,00

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

De acordo com a Tabela 6, abaixo, que exhibe os efeitos antes ( $t_{ss}=0$ ) e depois ( $t_{ss}=1$ ) do treinamento de SPIN Selling sobre as variáveis de Desempenho (Receita –  $t_{receita}$ ) e Conquista de Novos Clientes, verificamos média significativamente maior após treinamento no Total, sinalizando efeito positivo do treinamento sobre o Desempenho (Receita) e Conquista. Além disso, quando analisamos os efeitos por Regional, verificamos o mesmo efeito, reforçando o impacto positivo do Treinamento SPIN Selling no Desempenho dos vendedores (H1). Aplicamos Teste T para as Médias e verificamos que a grande maioria é significativa (p-valor), exceto Regional 4 e Regional 7 (em Conquista de Novos Clientes), afim de aumentarmos a robustez da análise.

Tabela 6 - Análise das Médias antes e depois do treinamento

Regionais	Média					
	$t_{receita}$			Conquista Novos Clientes		
	tss=0	tss=1	T-test	tss=0	tss=1	T-test
<b>1</b>	394.783	491.257	**	4,53	5,43	**
<b>2</b>	304.301	372.817	**	6,02	7,12	*
<b>3</b>	261.830	434.329	***	5,46	6,78	***
<b>4</b>	284.164	311.197		3,91	4,46	
<b>5</b>	384.685	502.515	***	5,95	7,20	***
<b>6</b>	468.402	594.499	***	4,52	5,77	***
<b>7</b>	289.715	361.341	***	5,88	6,22	
<b>Total</b>	343.914	432.484	***	5,24	6,20	***

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

## 5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DO MODELO

Utilizamos painel com efeitos aleatórios, pois após rodarmos o modelo com efeito fixo e aleatório, verificamos que os Coeficientes são muito parecidos o que configura modelo com efeito aleatório (Woodridge, 2002), conforme Tabela 7. A Tabela 8, apresenta o resumo da regressão baseada em painel com efeitos aleatórios para o Modelo de variável explicativa Desempenho (Log receita).

Tabela 7 - Análise dos Coeficientes para Efeito Aleatório e Efeito Fixo

Efeito Aleatório						
lt_receita	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
nps	<b>-.0733335</b>	.0201724	-3.64	0.000	-.1128708	-.0337963
tss	<b>.1644012</b>	.0283303	5.80	0.000	.1088749	.2199275
c.nps#c.tss	<b>.158582</b>	.0348663	4.55	0.000	.0902453	.2269187
v_km	<b>-.2566943</b>	.0939673	-2.73	0.006	-.4408668	-.0725218
tss	<b>0</b> (omitted)					
c.v_km#c.tss	<b>-.0118967</b>	.0152106	-0.78	0.434	-.0417089	.0179155
visitas_meta	<b>.0215116</b>	.0036199	5.94	0.000	.0144167	.0286064
ativ_reativ_real	<b>.0099143</b>	.0022907	4.33	0.000	.0054246	.0144041
ativ_reativ_meta	<b>.0267514</b>	.0058258	4.59	0.000	.0153332	.0381697
regiao_						
COE	<b>-.4632823</b>	.2152912	-2.15	0.031	-.8852453	-.0413193
KPQ	<b>.7867772</b>	.3514692	2.24	0.025	.0979101	1.475.644
NDE	<b>-.343144</b>	.2150595	-1.60	0.111	-.7646527	.0783648
NOR	<b>-.6607471</b>	.2212914	-2.99	0.003	-109.447	-.227024
RIO	<b>.2353235</b>	.2199379	1.07	0.285	-.1957469	.6663939
SPI	<b>-.2228349</b>	.2347475	-0.95	0.342	-.6829316	.2372617
cdv_custo	<b>2.05e-06</b>	1.03e-06	1.98	0.048	1.97e-08	4.08e-06
_cons	<b>1.238.111</b>	.1693347	73.12	0.000	1.204.922	12.713
Efeito Fixo						
lt_receita	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
nps	<b>-.0733733</b>	.0195863	-3.75	0.000	-.1117884	-.0349583
tss	<b>.1626931</b>	.0275061	5.91	0.000	.1087447	.2166415
c.nps#c.tss	<b>.1641557</b>	.033841	4.85	0.000	.0977824	.230529
v_km	<b>-.2398672</b>	.0911788	-2.63	0.009	-.4186987	-.0610357
tss	<b>0</b> (omitted)					
c.v_km#c.tss	<b>-.0119804</b>	.0147591	-0.81	0.417	-.0409278	.0169671
visitas_meta	<b>.0222384</b>	.003516	6.32	0.000	.0153423	.0291345
ativ_reativ_real	<b>.0092318</b>	.0022301	4.14	0.000	.0048578	.0136058
ativ_reativ_meta	<b>.025587</b>	.0056973	4.49	0.000	.0144127	.0367612
regiao_						
COE	<b>0</b> (omitted)					
KPQ	<b>0</b> (omitted)					
NDE	<b>0</b> (omitted)					
NOR	<b>0</b> (omitted)					
RIO	<b>0</b> (omitted)					
SPI	<b>0</b> (omitted)					
cdv_custo	<b>1.29e-06</b>	1.01e-06	1.28	0.201	-6.87e-07	3.26e-06
_cons	<b>1.239.451</b>	.0747889	165.73	0.000	1.224.783	125.412

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

Tabela 8 - Modelo Estimado

Variáveis	Coefficiente		Erro Padrão
<b>Treinamento</b>			
tss	0,1644	***	0,0283
<b>Satisfação / Lealdade dos clientes</b>			
NPS	-0,0733	***	0,0202
<b>Autonomia do vendedor</b>			
v_km	-0,2567	***	0,0940
<b>Interações</b>			
NPSxtss	0,1586	***	0,0349
v_kmxtss	-0,0119		0,0152
<b>Controles</b>			
visitas_meta	0,0215	***	0,0036
Conquista	0,0099	***	0,0023
Conquista_meta	0,0268	***	0,0058
Regional			
2	-0,4633	**	0,2153
3	0,7868	**	0,3515
4	-0,3431		0,2151
5	-0,6607	***	0,2213
6	0,2353		0,2199
7	-0,2228		0,2347
Custo	2,05E-06	**	1,03E-06
Intercepto	12,3811	***	0,1693
Observações	1860		
Número de Grupos	110		
R Quadrado	0,2149		
Prob > chi2	0,0000		
sigma_u	0,5492		
sigma_e	0,2709		
rho	0,8043		

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

Considerando que a amostra possui 1.860 observações, não é necessário verificar se possui distribuição normal dos dados, pois pode-se considerar como factível, dado tamanho da amostra, para continuidade da interpretação dos mesmos (Woodridge, 2002).

A hipótese H1, onde se propõe que o treinamento Spin Selling impacta positivamente no desempenho dos vendedores, é suportada (*Coefficiente* = 0,1644 e *p-valor*<0,01). No modelo há ligação direta e significativa entre a aplicação do treinamento de SPIN Seling e o desempenho (Log receita).

Após aplicação do treinamento de SPIN Selling ( $t_{ss} = 1$ ) a receita dos vendedores cresce em média 16,44%. Além disso, os resultados apresentados anteriormente na Tabela 6 reforçam H1, tornando análise mais robusta, em linha com a literatura onde treinamento tem um impacto positivo no desempenho do vendedor (Dubinsky 1981; Roman, Ruiz e Manuera 2002). A hipótese H2, onde se sugere que lealdade (NPS) aumenta o efeito positivo de treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores, representada pela interação lealdade (NPS) com treinamento SPIN Selling, também é suportada (*Coefficiente* = 0,1586 e *p-valor*<0,01). A Figura 3, abaixo, facilita a interpretação do resultado.

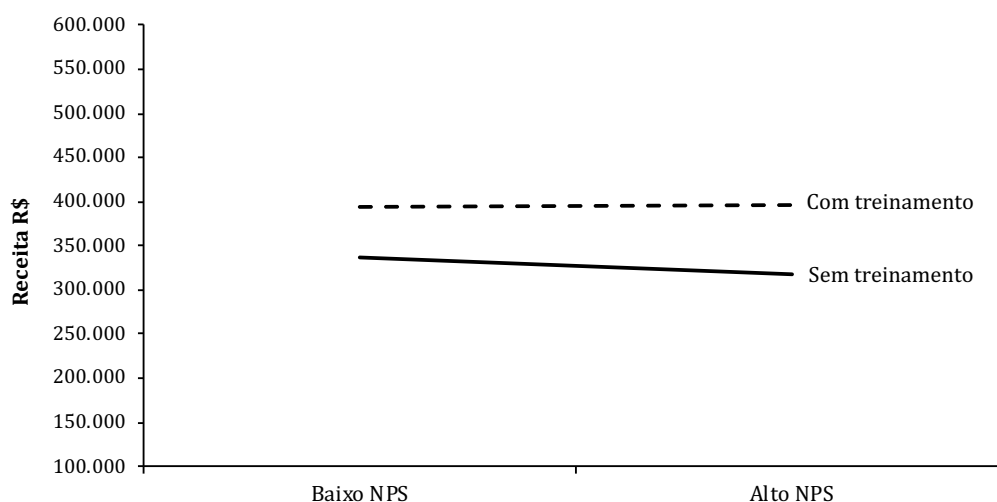


Figura 3 – Slope da interação NPS com treinamento SPIN Selling impactando receita

Analisando a Figura 3, a lealdade dos clientes (NPS) aumenta o efeito positivo do treinamento de SPIN Selling no desempenho (distância entre a linha contínua para linha pontilhada na Figura 3 acima). Para tornar a análise mais robusta, realizamos teste de significância do efeito desta interação, afim de verificarmos se este comportamento de mudança no patamar do desempenho

(receita) antes e após o treinamento ocorre de maneira isolada, em apenas uma parte da curva do gráfico acima, ou se de fato temos um efeito generalizado. Detalhamento da análise, abaixo, na Figura 4:

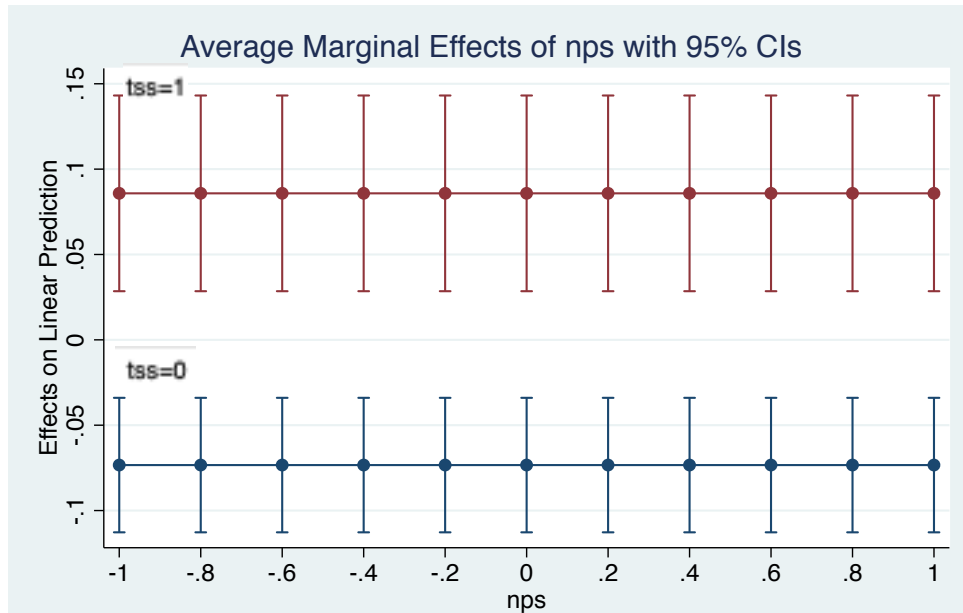


Figura 4 – Análise do efeito marginal médio da interação com 95% de confiança.

O que verificamos é que, de fato, temos efeito generalizado em toda a curva da interação. Temos claramente, na Figura 4, os efeitos depois e antes do treinamento, isolados nas retas  $tss=1$  e  $tss=0$ , respectivamente, reforçando a significância da lealdade (NPS) no aumento do efeito positivo de treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores (reforçando H2).

As análises e resultados acima ratificam a literatura, em que treinamento afeta positivamente o desempenho dos vendedores, Além disso, lealdade dos clientes aumenta este efeito, pois o desenvolvimento de vendas, como atividade estratégica, exige foco em gestão do relacionamento e possui horizonte temporal mais longo (Leigh e Marshall, 2001; Piercy, 2006). Para garantir um relacionamento de longo prazo em gestão de relacionamento, é necessário garantir maior lealdade do cliente com o produto / serviço (Anderson, 1996), o que não é trivial para o vendedor, pois atribuem responsabilidades de gestão mais estratégicas às forças de vendas (Paesbrugge, Rangarajan, Sharma, Syam , & Jha, 2017; Sheth, Sharma & Iyer, 2009).

A hipótese H3, onde autonomia do vendedor aumenta o efeito positivo do treinamento no desempenho do vendedor, representada pela interação autonomia do vendedor com treinamento SPIN Selling, não é suportada (*Coeficiente* = 0,1172 e p-valor não significativo).

## 6 CONCLUSÃO:

O objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto da intervenção de treinamento no desempenho da força de vendas, através de uma metodologia específica que trata exatamente da identificação das reais necessidades do cliente (necessidades explícitas) para uma venda consultiva estruturada, o SPIN Selling, onde a construção de valor é ponto fundamental de sucesso em vendas complexas (Rackham 1988). A pesquisa utiliza 1.860 observações coletadas durante 21 meses, organizadas em painel não balanceado com dados longitudinais de 15 meses antes da intervenção do treinamento, e 6 meses após treinamento.

A fim de promover o desenho da conclusão, a Tabela 8 apresenta o resumo para as hipóteses que foram elaboradas e os resultados obtidos pela análise dos dados da seção anterior. Os sinais em sua totalidade foram condizentes com a expectativa do modelo, apesar da Hipótese 3 não ser suportada.

Tabela 9 - Quadro resumo dos resultados obtidos para o Modelo

Hipótese	Descrição	Estatisticamente Significativo	Paridade do Sinal	Conclusão
H1	Treinamento Spin Selling impacta positivamente no Desempenho dos vendedores.	Sim	Sim	Suportada
H2	Lealdade (NPS) aumenta o efeito positivo de treinamento SPIN Selling no Desempenho dos vendedores	Sim	Sim	Suportada
H3	A autonomia do vendedor aumenta o efeito positivo do treinamento no desempenho do vendedor	Não	Sim	Não Suportada

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019)

Quando se observam os resultados, a pesquisa informa que o treinamento SPIN Selling tem contribuição significativa sobre o desempenho da força de

vendas. Após aplicação do treinamento de SPIN Selling, a receita dos vendedores cresce em média 16,44%, reforçando a literatura de que treinamento tem um impacto positivo no desempenho do vendedor (Dubinsky 1981; Roman, Ruiz e Manuera 2002). Temos aqui um importante achado para contribuir com a teoria e apresentar recomendações gerenciais efetivas sobre os resultados positivos da aplicação de treinamento utilizando metodologia SPIN Selling em força de vendas. Afinal, não encontramos na literatura estudos que comprovassem a eficácia desta metodologia. A aplicação da metodologia de SPIN Selling, de fato se estabelece como recomendação gerencial para empresas que buscam mudar o patamar de desempenho de suas equipes de vendas.

Verificamos na literatura que o desenvolvimento de vendas, como atividade estratégica, exige foco em gestão do relacionamento e possui horizonte temporal mais longo (Leigh e Marshall, 2001; Piercy, 2006). Nesta linha para garantir um relacionamento de longo prazo, é necessário garantir maior satisfação e lealdade do cliente com o produto / serviço (Anderson, 1996). Verificamos nos resultados da pesquisa que lealdade dos clientes (NPS) aumenta de maneira significativa o efeito positivo do treinamento SPIN Selling no desempenho dos vendedores. Temos aqui um achado interessante, pois além dos ganhos obtidos com aplicação do treinamento utilizando metodologia SPIN Selling sobre o desempenho, esta relação, quando moderada por lealdade dos clientes, intensifica o efeito do treinamento. Tal achado, não havia sido abordado, até então, pela literatura, contribuindo para construção de teoria na área de Marketing, além das implicações gerenciais efetivas junto as forças de vendas. Nesta linha, os gestores além de terem acesso a uma metodologia robusta para incremento do desempenho da força de vendas (SPIN Selling), também devem se atentar para os diferentes níveis de lealdade dos clientes como importante variável de moderação na aplicação do treinamento de SPIN Selling, a fim de potencializar seus efeitos sobre desempenho. Neste ponto os gestores podem alterar o patamar de desempenho de suas equipes de vendas utilizando uma metodologia eficiente (SPIN Selling) com atenção para a variável moderadora lealdade (NPS), afim de maximizar os efeitos a serem obtidos.

Do ponto de vista das implicações para a gestão, verificamos de maneira empírica a efetividade da adoção de treinamento de força de vendas utilizando



metodologia SPIN Selling. O caso estudado apresenta um incremento médio de 16,44% na receita dos vendedores, servindo como excelente alternativa de capacitação da força de vendas para melhora de desempenho. Outro ponto importante, foi a constatação da relação da aplicação do treinamento SPIN Selling com aumento do desempenho, quando moderada por lealdade dos clientes, intensifica o efeito do treinamento, denotando a importância da gestão de relacionamento como ponto central do funcionamento da dinâmica de vendas, conforme discussão abordada anteriormente. Fica claro no estudo apresentado, sob o ponto de vista dos gestores, a importância da lealdade na relação vendedor – cliente. Para o gestor, estimular uma boa gestão de relacionamento utilizando mensuração da lealdade dos clientes pelos vendedores é um excelente mecanismo para capitalizar o efeito de treinamento SPIN Selling sobre o desempenho.

## **7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS:**

Nenhum estudo está livre de limitações, sejam elas metodológicas, teóricas ou práticas. Uma das limitações deste trabalho é o contexto da pesquisa, pois se trata do estudo do impacto do treinamento dentro de apenas uma única empresa, sob a ótica de um mercado específico e de uma metodologia específica. A busca por uma extensiva literatura foi usada para obter o máximo de entendimento sobre o impacto de treinamento sobre o desempenho da força de vendas e que possuíssem paridade com o contexto estudado. Desta forma, generalizações de tais resultados e aplicações em outras áreas atividades não podem ser realizadas simplesmente baseando-se nos resultados aqui obtidos.

Como a grande maioria dos estudos acadêmicos, este estudo emprega o uso de métricas objetivas com modelo de regressão linear múltipla para painel com efeitos aleatórios utilizando dados longitudinais de 15 meses antes da intervenção do treinamento, e 6 meses após treinamento afim de analisar o impacto de treinamento SPIN Selling sobre o desempenho da força de vendas, assim sendo, o estudo apresenta a limitação de não capturar este efeito em tempos passados. A disponibilidade de dados impõe limites aos estudos acadêmicos, e desta forma este estudo não está livre destas imposições.

Pesquisas futuras podem utilizar as referências obtidas neste estudo para expandir a visão sobre os impactos de treinamento utilizando metodologia SPIN Selling sobre o desempenho da força de vendas em outras empresas, sejam da mesma indústria ou de outras indústrias. Seguindo na mesma linha de expandir a análise do impacto do treinamento sobre o desempenho, temos a alternativa de empregar interações entre outras diversas variáveis moderadoras. Isto permite um melhor entendimento do impacto do treinamento desta metodologia quando combinado com outras variáveis.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDERSON, R. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 16(4), 17–32.

ATTIA, Ashraf M., Earl D. HONEYCUTT Jr., and Magdy Mohamed ATTIA (2002), “The Difficulties of Evaluating Sales Training,” **Industrial Marketing Management**, 31 (3), 253–59.

BANDURA, Albert. 1997. **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. Working Paper, New York, NY: Macmillan.

BETTENCOURT, Lance A. (2004), “Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation,” **Journal of Retailing**, 80 (3), 165–80.

BLUSTAIN, H. (1992). Selling and sales management in action — From hot boxes to open systems: The changing world of computer salespeople. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 12(2), 67–72.

BOLES, James S.; DONTU, Naveen; LOHTIA, Ritu. Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 15, n. 3, p. 31–49, 1995.

CALDIERARO, Fabio and Anne T. COUGHLAN (2002), “Channel Training Strategies in High-Technology Industries,” **Working Paper**, Santa Clara University.

CAVANAUGH, Marcie A., Wendy R. BOSWELL, Mark V. ROEHLING, and John W. BOUDREAU. 2000. “An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers.” **Journal of Applied Psychology** 85 (1):65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>.

CESPEDES, Frank V.; Yuchun LEE. “Your Sales Training Is Probably Lackluster. Here’s How to Fix It” **Harvard Business Review Digital Articles**. 6/12/2017, p2-5. 4p.

CHA, Myungsuk; PARK, Jun-Gi; LEE, Jungwoo (2014) "Effects of team member psychological proximity on teamwork performance", **Team Performance Management**, Vol. 20 Issue: 1/2, pp.81-96

CHAN, Tat Y., Jia LI and Lamar PIERCE (2014), “Learning from Peers: Knowledge Transfer and Sales Force Productivity Growth,” **Marketing Science**, 33 (4), 463–84.

CHONG, D.S.F., VAN EERDE, W., RUTTE, C.G. and CHAI, K.H. (2012), "Bringing employees closer: the effect of proximity on communication when teams function under time pressure", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 29 No. 2, pp. 205-215.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 103, 1985.

CRON, William L. (1984), "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective," **Journal of Marketing**, 48 (October), 41–52.

———, Greg W. MARSHALL, Jagdip SINGH, Rosann L. SPIRO, and Harish SUJAN (2005), "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities," **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 25 (2), 124–36.

DE JONG, B. and ELFRING, T. (2010), "How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort", **Academy of Management Journal**, Vol. 53 No. 3, pp. 535-549.

DAVIES, Iain A.; RYALS, Lynette J.; HOLT, Sue. In *Selling and Sales Management*, **Industrial Marketing Management**. 2010 39(7):1049-1062 Language: English. DOI: 10.1016/j.indmarman.2009.12.007, Base de dados: ScienceDirect

DEN Hartog, DEANNE N., and Frank D. BELSCHAK. 2012. "When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy." **Journal of Applied Psychology** 97 (1):194– 202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>.

DUBINSKY, Alan J. (1981), "The Effects of Sales Training," **Industrial Marketing Management**, 10 (2), 129–37.

DUBINSKY, A. J. 1981. "A Factor Analytic Study of The Personal Selling Process." **Journal of Personal Selling & Sales Management** 1 (1): 26-33.

FALTEJSKOVÁ, Olga; DVORAKOVÁ, Lilia; HOTOVCOVÁ, Barbora (2016) Net promoter score integration into the enterprise performance measurement and management system – A way to performance methods development - **Business Administration and Management** p. 93-107, 2016

HARTMANN, Nathaniel N.; WIELAND, Heiko; VARGO, Stephen L. Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 2, p. 1–18, 2018.

HENKE Jr., J. W. (2000). Strategic selling in the age of modules and systems. **Industrial Marketing Management**, 29(3), 271–284

INGRAM, Thomas N., Raymond W. LAFORGE, Ramon A. AVILA, Charles H. SCHWEPKER Jr., and Michael R. WILLIAMS (2015), **Sales Management: Analysis and Decision Making, 9th ed.** New York: Routledge.

JACKSON, D. W., Jr, TAX, S. S., & BARNES, J. W. (1994). Examining the salesforce culture: Managerial applications and research propositions. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 14(4), 1–14.

KIMMERLE, J., WODZICKI, K. and CRESS, U. (2008), “The social psychology of knowledge management”, **Team Performance Management**, Vol. 14 Nos 7/8, pp. 381-401.

KIMMERLE, J., WODZICKI, K., JARODZKA, H. and CRESS, U. (2011), “Value of information, behavioral guidelines, and social value orientation in an information-exchange dilemma”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, Vol. 15 No. 2, pp. 173-186.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5a. Edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

KRISHNAMOORTHY, Anand, Sanjog MISRA, and Ashutosh PRASAD (2005), “Scheduling Sales Force Training: Theory and Evidence,” **International Journal of Research in Marketing**, 22 (4), 427–40.

LEIGH, T. W., & MARSHALL, G. W. (2001). Research priority in sales strategy and performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 21(2), 74–83.

Mintu-Wimsatt, Alma and Jule B. Gassenheimer (2004), “The Problem Solving Approach of International Salespeople: The Experience Effect,” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 24 (1), 19–25.

MONCRIEF, W. C., & MARSHALL, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, 34(1), 13–22.

NINK, M. (2013). **B2Bs win by building relationships, not selling on price**. Retrieved from: <http://www.gallup.com/businessjournal/165389/b2bs-win-building-relationships>.

NONIS, Sarath A. and JEFFREY K. Sager (2003), “Coping Strategy Profiles Used by Salespeople: Their Relationships with Personal Characteristics and Work Outcomes,” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 23 (2), 139–50.

PODSAKOFF, Nathan P., Jeffrey A. LEPINE, and Marcie A. LEPINE. 2007. “Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis.” **Journal of Applied Psychology** 92 (2):438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>.

OWEN, R., & BROOKS, L.L. (2009). **Answering the Ultimate Question: How Net Promoter Can Transform your Business**. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

PAESBRUGGHE, B., RANGARAJAN, D., Sharma, A., SYAM, N., & JHA, S. (2017). Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. **Industrial Marketing Management**, 62(4), 171–184.

PARKER, Sharon K., and Catherine G. COLLINS. 2010. "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors." **Journal of Management** 36 (3):633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.

PIERCY, N. F. (2006). The strategic sales organisation. **The Marketing Review**, 6(1), 3–28.

PUROHIT, Basant. (2018). "Sales performance: role of perceived overqualification and organization type." In: **Marketing Intelligence & Planning**, 2018, Vol. 36, Issue 1, pp. 79-92.; Emerald Publishing Limited. February 05, 2018.

RACKHAM, N. (1988), **Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling**. McGraw-Hill, Inc.

RACKHAM, N., & DEVINCENTIS, J. R. (1999). **Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value**. New York, NY: McGraw-Hill.

RAPP, A., Ahearne, M., MATHIEU, J. and SCHILLEWAERT, N. (2006), "The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 23 No. 3, pp. 279-293.

RAUYRUEN, P., & MILLER, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, 60(1), 21–31.

RAPP, Adam, Raj AGNIHOTRI, Tom L. BAKER, and James ANDZULIS. 2015. "Competitive Intelligence Collection and Use by Sales and Service Representatives: How Managers' Recognition and Autonomy Moderate Individual Performance." **Journal of the Academy of Marketing Science** 43 (3):357–374. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0384-7>.

RENTZ, J. O. et al. "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation." **Journal of Personal Selling & Sales Management** 22.1 (2002): 13-21.

REICHHELD, F.F. (2001). **Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationships**. Boston: **Harvard Business School Press**.

ROMAN, Sergio, Salvador RUIZ, and Jose Luis MUNUERA (2002), "The Effects of Sales Training on Sales Force Activity," **European Journal of Marketing**, 36 (11/12), 1344–66.

SALOPEK, J. J. (2009), "The Power of the Pyramid" **T & D Magazine**, 63 (5), 70-76.

SAXE, R. and WEITZ, B.A. (1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople", **Journal of Marketing Research**, Vol. 19 No. 3, pp. 343-351.

SHETH, J. N., SHARMA, A., & IYER, G. R. (2009). Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial. **Industrial Marketing Management**, 38(8), 865–871.

SINGH, R. and KOSHY, A. (2012), "A new conceptualization of salesperson's customer orientation; propositions and implications", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 30 No. 1, pp. 69-82.

SINGH, R. and VENUGOPAL, P. (2015) "The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 30 Issue: 5, pp.594-607

STOCK, Ruth M., and WAYNE D. Hoyer. 2005. "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation." **Journal of the Academy of Marketing Science** 33 (4):536– 552. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>.

SUJAN, Harish; WEITZ, Barton A; KUMAR, Nirmalya. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. **Journal of Marketing**, v. 58, n. July, p. 39–52, 1994.

TAN, H.H. and LIM, A.K.H. (2009), "Trust in coworkers and trust in organizations", **Journal of Psychology**, Vol. 143 No. 1, pp. 45-66.

ÜSTÜNER, T. & D. IACOBUCCI 2012. "Does Intraorganizational Network Embeddedness Improve Salespeople's Effectiveness? A Task Contingency Perspective." **Journal of Personal Selling and Sales Management** 32 (2): 187-205.

WACHNER, Trent; PLOUFFE, Christopher R.; GRÉGOIRE, Yany. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 32–44, 2009.

WAKSLAK, C.J. (2012), "The experience of cognitive dissonance in important and trivial domains: a construal-level theory approach", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 48 No. 6, pp. 1361-1364.

WEBSTER Jr., F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, 56(4), 1–17.

WEITZ, Barton A. (1978), "Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," **Journal of Marketing Research**, 15 (November), 501–516.

———, Harish SUJAN, and Mita SUJAN (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," **Journal of Marketing**, 50 (October), 174–91.

VAN DESSEL, G. (2011). **Net Promoter Score (NPS) – use, application and pitfalls**. Retrieved June 11, 2014, from <http://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/>.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004). Evolving toward a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, 68(1), 1–17.

VIIIO, P., & GRÖNROOS, C. (2014). Value-based sales process adaptation in business relationships. **Industrial Marketing Management**, 43(6), 1085–1095.

WANG, Guangping, and Richard G. NETEMEYER. 2002. "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance." **Journal of the Academy** of 320.

WEITZ, B. A., & BRADFORD, K. D. (1999). Personal selling and sales management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(2), 241–254.

WILSON, Phillip H., David STRUTTON, and M. Theodore FARRIS II (2002), "Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training," **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 22 (2), 77– 86.

WILSON, J.M., O'LEARY, M.B., METIU, A. and JETT, Q.R. (2008), "Perceived proximity in virtual work: explaining the paradox of far-but-close", **Organization Studies**, Vol. 29 No. 7, pp. 979-1002.

WOODRIDGE, Jeffrey M. 2002, **Introdução a Econometria: uma abordagem moderna**", (6. Ed) Cengage Learning.

WONG, A., & SOHAL, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30(1), 34–50.

WOTRUBA, T. R. (1996). The transformation of industrial selling: Causes and consequences. **Industrial Marketing Management**, 25(5), 327–338.