

Inspira
Mestrado Profissional em Administração

Rodrigo Akira Yamaguchi

**Gestão de vendas e desempenho:
Insights da última década**

São Paulo
2020

Rodrigo Akira Yamaguchi

**Gestão de vendas e desempenho:
Insights da última década**

Dissertação apresentado ao programa de Mestrado Profissional de Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia

Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

São Paulo

2020

Yamaguchi, Rodrigo Akira.

Gestão de vendas e desempenho: Insights da última década. /

Rodrigo Akira Yamaguchi. – São Paulo, 2020

f. 91

Dissertação (Mestrado) – Insper, 2020

Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

Co-orientador: Prof. Dr. Danny Pimentel Claro

1. Meta-análise. 2. Performance de venda. 3. Gerenciamento de venda. 4. Modelos de negócio. I. Rodrigo Akira Yamaguchi. II. Gestão de vendas e desempenho: Insights da última década

Rodrigo Akira Yamaguchi

**Gestão de vendas e desempenho:
Insights da última década**

Dissertação apresentado ao programa de Mestrado Profissional de Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia

Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

Banca Examinadora

Prof. Dra. Carla Ramos

Doutora em Administração de Empresas

Inspere

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro

Doutor em Administração de Empresas

Inspere

Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

Doutor em Administração de Empresas

Universidade Estadual de Maringá

Dedico este trabalho à minha família. Especialmente, à minha tia Toshico Helena Hissatugui, pelo incentivo, instrução e carinho. Aos meus pais, Susie H. Yamaguchi e Juvenal H. Yamaguchi, por me ensinarem o valor do esforço, do estudo e do conhecimento. À minha esposa, Darlene S. Barrachine, pelo apoio e compreensão nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Carla Ramos, pela paciência, empenho e incentivo. Seu direcionamento, dedicação e conhecimento foram imprescindíveis para este trabalho. Ao Professor Doutor Danny Pimentel Claro, por confiar suas experiências e conhecimento de forma enriquecedora, sua disponibilidade, sabedoria e contribuições foram essenciais para o resultado obtido. Ambos contribuíram não apenas para a conclusão deste estudo, mas em especial na construção do meu conhecimento. Trilhar este caminho suportado por ambos foi uma experiência inefável e indelével. Meus sinceros agradecimentos.

À minha tia, Toshico Helena Hissatugui, pela sua confiança, incentivo e carinho que sempre estarão presentes em minhas conquistas. Aos meus pais, Susie H. Yamaguchi e Juvenal H. Yamaguchi, por me ensinarem o valor do estudo e por não medirem esforço para a minha formação acadêmica. À minha irmã, Ana Carolina S. Yamaguchi, por estar sempre ao meu lado. À minha esposa, Darlene S. Barrachine, pelo apoio e compreensão durante esta jornada.

Aos meus colegas de turma, por tornarem esta caminhada muito mais prazerosa. Aos professores do Insper pelo conhecimento e dedicação em cada aula. Aos meus colegas de Suzano, especialmente ao Paulo Renato Aidar Lopes pela compreensão e apoio.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que fosse possível a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

“Impossible is just a word thrown around by small men who find it easier to live in the world they’ve been given than to explore the power they have to change it. Impossible is not a fact. It’s an opinion. Impossible is not a declaration. It’s a date. Impossible is potential. Impossible is temporary. Impossible is nothing.”

Muhammad Ali

RESUMO

O vendedor é uma peça vital no resultado de qualquer firma. Porém, vontade e motivação não bastam para garantir a sua performance. No caminho de encontrar novas soluções para seus clientes, o vendedor deve alavancar o expertise estocado dentro da sua própria organização, assim como fora dela. A realidade imposta, exige que o vendedor seja o elo de relacionamento entre a firma e o cliente. Ao personalizar o atendimento, identificando e suprimindo as necessidades de cada indivíduo, o vendedor contemporâneo aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes, melhorando a sua performance de vendas. Este estudo utiliza a meta-análise e os artigos acadêmicos publicados entre 2009 até 2019 para consolidar o conhecimento sobre o tema. A compreensão do fenômeno que identifica os fatores condutores da performance de vendas, busca orientar executivos e acadêmicos no desenvolvimento contínuo e na busca por melhores resultados. Além disso, ao segregar os resultados de diferentes modelos de negócio (B2B, B2C, serviço e produto), acessando a variabilidade entre os estudos, podemos entender as particularidades de cada modelo de negócio de forma mais precisa. Os resultados da pesquisa evidenciam que o relacionamento com o cliente, a habilidade de venda e a aptidão são os fatores mais fortemente relacionados com a performance de venda. Podemos também salientar que a habilidade de venda é ainda mais fortemente relacionada a performance de venda, especialmente para firmas com modelo de negócio de B2B ou serviço. Os resultados gerais providenciam sólida evidência que o aumento na complexidade de mercado, também aumenta a importância das capacidades individuais de cada vendedor.

Palavras-chave:

Meta-análise; Performance de venda; Gerenciamento de venda; Modelos de negócio.

ABSTRACT

Sales force play a central role within the firm. However, sales performance goes beyond the personal salesperson's willingness and motivation. To achieve better outcomes, salesperson must optimize their selling solutions, leveraging firm's expertise, and addressing customer needs. To prevail in the fierce competition of selling goods or services, salesperson must develop and maintain not only customer relationship but also internal bonds and allegiances. Customer knowledge plays a pivotal role to addressing effectively individual customer needs, overcoming misallocation of financial resources, improving customers loyalty and customer satisfaction. In order, to reveal the most significant factors affecting sales performance and to create a comprehensive understanding of the phenomenon, in this research we conduct a meta-analysis of 277 empirical studies, spanning more than 27 countries extracted from original reports published between 2009 and 2019. We aim to engage both academics and practitioners in a journey for management improvement and superior firm performance. Furthermore, we scrutinized the within-study variability by assessing different business model structure (B2B, B2C, service, and product) giving a more precise understanding of their particularities. We found that customer relationship, selling skills, and aptitude are the strongest factors related to sales performance. We also found that selling skills relate even strongly to performance in B2B contexts and service firms. Overall, results provide solid evidence that increase in market complexity also increases the importance of salesperson individual capabilities.

Keywords:

Meta-analysis; Sales performance; Sales management; Business models.

Resumo Executivo

O vendedor é peça vital no resultado das empresas e o seu papel estratégico é senso comum entre praticantes e pesquisadores. Para aumentar o desempenho de vendas é imprescindível para as empresas entender os fatores responsáveis pela performance. Com a intenção de ajudar a transmitir o conhecimento acadêmico gerado na última década, este estudo reuniu o conhecimento de 252 artigos acadêmicos aplicados em mais de 27 países. E utilizando ferramentas estatísticas poderosas, podemos ter uma visão clara da consistência dos resultados gerados.

Este estudo avaliou oito fatores ligados ao desempenho do vendedor, relacionamento com o cliente, relacionamento dentro da firma, posição na rede de relacionamentos, habilidade de relacionamento, percepção do papel de vendas, aptidão, habilidade de venda e motivação do vendedor, sendo cada fator mensurado de forma genérica e também detalhada para diferentes estruturas de negócio (serviço, produto, B2B ou B2C).

Encontramos indícios que em ambientes complexos, as capacidades individuais dos vendedores são ainda mais requisitadas. O relacionamento com o cliente, habilidade de venda e a aptidão no exercício da sua função são os principais fatores responsáveis pela performance do vendedor. As empresas de B2B (versus B2C) e de serviço (versus produto) são mais sensíveis ao fator habilidade de venda.

Podemos concluir que a complexidade envolvida ao gerir as equipes de vendas e a importância estratégica no resultado da empresa, obrigam as empresas a investirem cada vez mais recursos no desenvolvimento e na motivação do vendedor. Ao destacar os diferentes fatores que causam alteração na performance, permite-se obter diagnósticos mais precisos e planos de atuação mais efetivos para as empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework Conceitual	21
Figura 2 – Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% de confiança (fatores antecedentes → performance consolidada)	54
Figura 3 – Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% de confiança (fatores antecedentes → performance do vendedor)	54
Figura 4 – Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% de confiança (fatores antecedentes → resultado do cliente)	55
Figura 5 – Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes.....	56
Figura 6 – Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes descrito para os subgrupos (Serviço versus Produto)	65
Figura 7 – Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes descrito para os subgrupos (B2B versus B2C)	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definição dos construtos, operacionalização e representação na literatura.....	22
Tabela 2 – Descrição estatística da influência dos fatores antecedentes sobre os descendentes	52
Tabela 2 – Continuação	53
Tabela 3 – Resultados da análise de subgrupo para testar o impacto das variáveis moderadoras de modelo de negócio (Serviço versus Produto)	66
Tabela 4 – Resultados da análise de subgrupo para testar o impacto das variáveis moderadoras de modelo de negócio (B2B versus B2C)	67
Tabela 5 – Resultado do β estatístico da análise de meta regressão	70

LISTA DE SIGLAS

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	17
2	MODELO CONCEITUAL	20
2.1	Definição dos fatores baseados no relacionamento	23
2.1.1	Relacionamento com o cliente	23
2.1.2	Relacionamento dentro da firma	23
2.1.3	Posição na rede de relacionamento	24
2.1.4	Habilidade de relacionamento.....	25
2.2	Definição dos fatores baseados no vendedor	25
2.2.1	Percepção do papel de vendas.....	25
2.2.2	Aptidão.....	26
2.2.3	Habilidade de venda.....	27
2.2.4	Motivação do vendedor.....	27
2.3	Definição de performance de venda	28
2.3.1	Performance do vendedor	28
2.3.2	Resultado do cliente	28
2.3.3	Performance consolidada	29
2.4	Definição das variáveis moderadoras	29
2.5	Definição das variáveis de controle	29
2.6	Desenvolvimento de Hipóteses: Efeito esperado dos fatores baseados no relacionamento na performance de venda	30
2.6.1	Impacto do relacionamento com o cliente sobre a performance de venda	30
2.6.2	Impacto do relacionamento dentro da firma sobre a performance de venda	32
2.6.3	Impacto da posição na rede de relacionamento sobre a performance de venda	34
2.6.4	Impacto da habilidade de relacionamento sobre a performance de venda.....	35

2.7	Desenvolvimento de Hipóteses: Efeito esperado dos fatores baseados no vendedor na performance de venda	37
2.7.1	Impacto da percepção do papel de vendas sobre a performance de venda	37
2.7.2	Impacto da aptidão sobre a performance de venda	39
2.7.3	Impacto da habilidade de venda sobre a performance de venda.....	41
2.7.4	Impacto da motivação do vendedor sobre a performance de venda	43
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	45
3.1	Aplicação da meta-análise	45
3.2	Método para critério de revisão e escolha de estudos	45
3.3	Codificação dos construtos	46
3.4	Método de mensuração da intensidade do efeito	47
3.5	Teste de heterogeneidade	48
3.6	Explorando a heterogeneidade	49
3.7	Viés de publicação	50
4	RESULTADOS	51
4.1	Questão de Pesquisa 1: Quais são os fatores baseados no relacionamento que mais afetam a performance de venda?	55
4.1.1	Relacionamento com o cliente	56
4.1.2	Relacionamento dentro da firma	57
4.1.3	Posição na rede de relacionamento	58
4.1.4	Habilidade de relacionamento.....	59
4.2	Questão de Pesquisa 2: Quais são os fatores baseados no vendedor que mais afetam a performance de venda?	60
4.2.1	Percepção do papel de vendas.....	60
4.2.2	Aptidão.....	61
4.2.3	Habilidade de venda.....	62
4.2.4	Motivação do vendedor.....	63
4.3	Análise de subgrupo	64

4.4	Análise de regressão de meta análise	69
5	DISCUSSÃO GERAL E CONCLUSÃO	72
5.1	Principais contribuições para a teoria	73
5.2	Principais contribuições para a prática	74
5.3	Limitações e sugestões para próximas pesquisas	74
6	REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de marketing passaram por grande evolução nos últimos anos, sendo a lógica dominante do serviço umas das maiores contribuições para a literatura e para a prática (VARGO; LUSCH, 2008). O relacionamento é o pilar central desta teoria, sendo que a experiência positiva acumulada pelo consumidor gera confiança, garantido a efetivação das próximas transações (LUSCH; VARGO, 2006). Na mesma linha, a teoria do relacionamento de marketing demonstra a importância do relacionamento e da ligação entre vendedor e cliente (PALMATIER et al., 2006; SHETH; PARVATIYAR; BERRY, 2014), mesmo na era digital, dominado pelas redes de relacionamento (SRINIVASAN; MOORMAN, 2005).

Neste contexto, as equipes de vendas assumem papel protagonista, sendo o elo principal entre o cliente e a firma (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; HUGHES et al., 2019). A performance da força de vendas é fundamental na execução da estratégia de marketing (KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014). Porém, a sua efetividade depende cada vez mais da capacidade do vendedor em transformar seus clientes em parceiros de negócio (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; PALMATIER et al., 2009; ZHANG et al., 2016). Para ser bem-sucedido, o vendedor deve estabelecer relacionamentos com clientes e com a sua firma (PANAGOPOULOS; RAPP; OGILVIE, 2017). O relacionamento interno permite o vendedor alavancar o expertise corporativo na busca de melhores soluções para seus clientes (STEWART et al., 2010), enquanto indícios indicam que um forte relacionamento externo é importante para criar lealdade do cliente (PALMATIER et al., 2006).

O relacionamento entre vendedor e consumidor afeta a imagem da firma com o consumidor, sendo que, a lealdade do consumidor com a firma, pode causar impacto financeiro significativo (BAGOZZI, 1975; ZHANG et al., 2016). Pesquisas indicam que a lealdade do consumidor com o vendedor, aumenta a lealdade do consumidor com a firma (MACINTOSH; LOCKSHIN, 1997; REYNOLDS; BEATTY, 1999). A performance do vendedor, afeta também diretamente a visão do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço (KRISHNAN; NETEMEYER; BOLES, 2002), existindo um forte consenso entre os pesquisadores de marketing sobre a importância do “esforço extra” do vendedor na satisfação do consumidor (AHEARNE et al., 2013a; LICHTENSTEIN; NETEMEYER; MAXHAM, 2010; WIESEKE et al., 2009). Pesquisas também demonstram a importância da manutenção dos principais vendedores. Atuando como primeiro contato entre a firma o consumidor, os vendedores são considerados como fonte informação importante para a inteligência competitiva das firmas

(BENDAPUDI; LEONE, 2002; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014; RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011).

Dado o crescente papel estratégico da área de vendas (CRON et al., 2014), entender a sua performance e mais especificamente os fatores que afetam a performance dos vendedores, é um dos principais temas de pesquisa em marketing e mais especificamente na literatura de vendas (KUKSOV; VILLAS-BOAS, 2019), sendo essencial para executivos e pesquisadores de marketing (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). É imperativo aos executivos dimensionar as deficiências dos seus vendedores e encontrar soluções criativas para melhorar a eficiência da força de vendas (KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014; MUCZYK; GABLE, 1987). É também fundamental identificar as boas práticas dos vendedores que conduzem a um aumento de performance e fomentar as mesmas criando condições para que proliferem (CASCIIO; MARIADOSS; MOURI, 2010; PANAGOPOULOS et al., 2018). Para desenvolver a equipe de vendas e obter vantagem comparativa, as firmas despendem de elevados investimentos. Segundo pesquisa, nos Estados Unidos, as firmas gastam mais de 800 bilhões de dólares em programas de incentivo e outros 15 bilhões dólares em treinamento (ZOLTNERS; SINHA, 2005).

O objetivo deste trabalho consiste procurar responder as seguintes questões de pesquisa:

- (1) Quais são os fatores baseados no relacionamento que mais afetam a performance de venda?
- (2) Quais são os fatores baseados no vendedor que mais afetam a performance de venda?

Em termos metodológicos, foi conduzida uma meta-análise estatística. A meta análise é uma ferramenta poderosa para consolidar o conhecimento, reunindo as informações de diferentes estudos agrupando seus resultados (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018; PALMATIER; HOUSTON; HULLAND, 2018). A meta-análise também permite aos pesquisadores na resolução de conflitos e inconsistências acessando a heterogeneidade dos resultados (JOHNSON; JARAMILLO, 2017). Na área de vendas, destacam-se na mensuração da performance de vendas os estudos de meta-análise publicados por Churchill et al. em 1985, que propôs seis construtos para explicar a performance de vendas, (1) papel da ambiguidade, (2) habilidades, (3) motivação, (4) fatores pessoais, (5) aptidão e (6) fatores do ambiente e da organização. Mais tarde, Vinchur et al. (1998) estudou os efeitos dos traços e da personalidade do vendedor sobre a performance de vendas. Palmatier et al. (2006), evidenciou em sua pesquisa o papel do relacionamento de marketing sobre a performance de vendas. Seu modelo, contém três fatores, (1) foco nos antecedentes do consumidor, (2) foco nos antecedentes do vendedor e (3) antecedente de díade. Verbeke et al. (2011), reeditou os estudos feitos por Churchill et al (1985), Vinchur et al. (1998) e Walker, Churchill e Ford (1977), mensurando o

efeito da motivação do vendedor, da percepção do papel de vendas, da aptidão, da habilidade de venda, dos traços de personalidade e a da influência do ambiente externo sobre a performance de vendedor. Este estudo considera artigos publicados na área de vendas em revistas top-ranked internacionais entre 2009 e 2019, trazendo assim uma atualização da última meta-análise realizada sobre performance de vendas (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010).

Baseado nos artigos desenvolvidos por Palmatier et al. (2006) e Verbeke et al. (2011), podemos considerar como principais contribuições para a teoria, o desenvolvimento de um modelo conceitual integrado com a literatura recente e que relativamente aos trabalhos anteriores, considera o papel dos relacionamentos (internos e externos) e de gerenciamento de redes de relacionamentos como fatores de alto impacto para a performance de vendas. Desta forma, este estudo atualiza a mensuração dos efeitos e consolida o conhecimento sobre a performance de vendas dos anos de 2009 até 2019. Por fim, este estudo revela a existência de significativa divergência entre o resultado do cliente e a performance do vendedor, para os construtos de habilidade de relacionamento, posição na rede de relacionamento e relacionamento dentro da firma. Estes achados indicam que estes construtos possuem alta importância para o longo prazo, mas que os resultados não são imediatos. Para a prática este estudo contribui de três diferentes formas: (1) o relacionamento com o cliente, a habilidade de venda e a aptidão são nesta ordem os fatores antecedentes mais fortemente relacionados com a performance de venda; (2) especialmente para firmas com modelo de negócio de B2B e de serviço, a habilidade de venda é ainda mais fortemente relacionada a performance de venda; (3) reconhecer que a complexidade de mercado, aumenta a importância das capacidades individuais do vendedor.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma. Na seção seguinte, descreve-se o modelo conceitual que propõem a relação entre os fatores antecedentes e descendentes, o embasamento teórico das relações de causa e efeito e a descrição de cada fator. Posteriormente, descreve-se o processo metodológico seguido neste estudo, os resultados apresentados e as conclusões do autor.

2 MODELO CONCEITUAL

O modelo estrutural proposto (figura 1) é baseado nas mais recentes publicações de meta-análise focadas no tema, performance de vendas e seus antecedentes, publicadas por Palmatier et al. (2006) e Verbeke et al. (2011). Relativamente a meta-análises anteriores, o modelo proposto, assimila (percepção do papel de vendas), adapta (habilidade de relacionamento, relacionamento com o cliente, aptidão, habilidade de vendas e motivação do cliente) e inclui (relacionamento dentro da firma e a posição na rede de relacionamento) construtos provenientes dessas meta-análises. Este modelo inclui novos construtos - relacionamento dentro da firma e a posição na rede de relacionamento, - construtos esses alavancam a importância para performance do acesso a conhecimento específico dos outros departamentos e coordenação de atividades internas (GONZALEZ; CLARO, 2019), assim como relacionamentos com os clientes e geração de soluções para os mesmos (GONZALEZ; CLARO; PALMATIER, 2014; TULI; BHARADWAJ; KOHLI, 2010; ÜSTÜNER; GODES, 2006).

O modelo conceitual propõe a relação direta entre os fatores e a performance de vendas. Os fatores são divididos em dois grupos: os fatores baseados no relacionamento e os fatores baseados no vendedor. Os fatores baseados no relacionamento foram classificados em quatro construtos: (1) relacionamento com o cliente; (2) relacionamento dentro da firma; (3) posição na rede de relacionamento; (4) habilidade de relacionamento. Os fatores baseados no vendedor foram classificados em outros quatro construtos: (1) percepção do papel de vendas; (2) aptidão; (3) habilidade de venda; (4) motivação do vendedor. A performance de venda (tabela 1) foi mensurada de três diferentes formas: (1) performance do vendedor; (2) resultado do cliente; (3) performance consolidada. A definição de cada um destes fatores que impactam performance de vendas é apresentada na tabela 1.

Adicionalmente o estudo considera dois construtos como variáveis moderadoras: (1) modelo de negócio; (2) característica do estudo. Foram definidas como variáveis de controle sete construtos: (1) biográfica; (2); habilidade e motivação do cliente; (3) característica do cliente; (4) política de gestão de venda; (5) contexto da venda; (6) contexto da firma; (7) contexto do mercado.

Fig. 1 Framework Conceitual

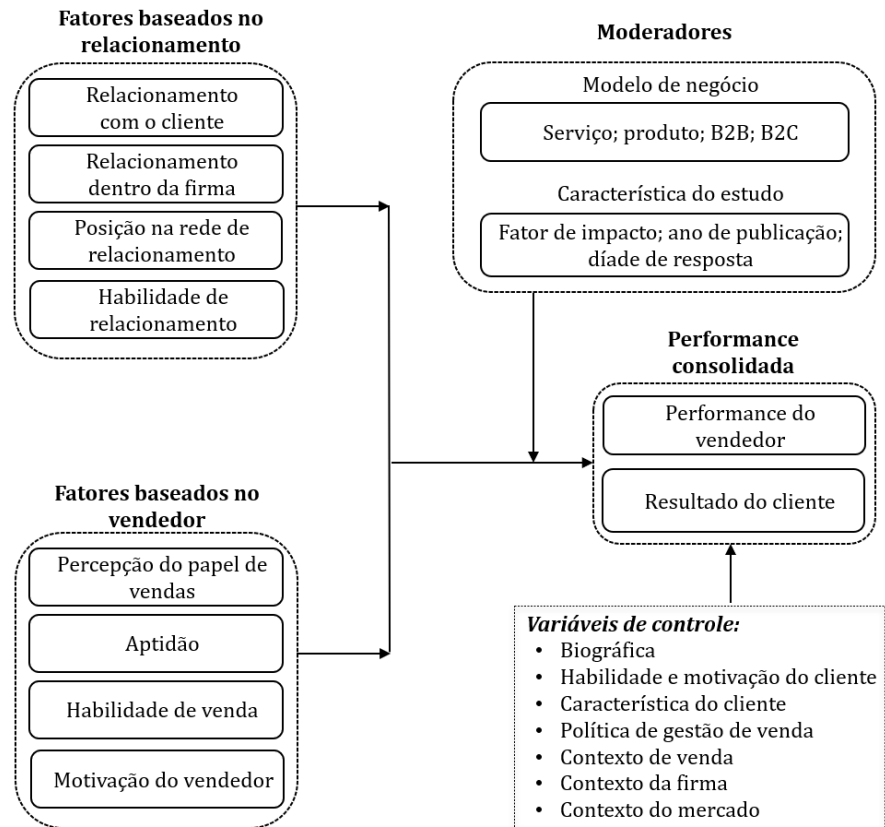


Tabela 1 Definição dos contrutos, operacionalização e representação na literatura.

Contrutos	Definição	Outras nomenclaturas	Literatura
Fatores baseados no relacionamento			
Relacionamento com o cliente	Entende-se por relacionamento com o cliente as atribuições da relação entre o vendedor e cliente (Palmatier et al., 2006)	Comprometimento racional; comprometimento afetivo; qualidade do relacionamento; duração do relacionamento; frequência do relacionamento; satisfação do relacionamento; cooperação; confiança.	Hohenberg e Homburg, 2019; Hughes et al., 2013; Homburg et al., 2014; Mullins et al., 2014; Román e Iacobucci, 2010; Stock e Bednarek, 2014; Zboja et al. 2016; Gustafsson et al., 2005; De Wulf et al., 2001; DeCarlo et al. 2013; Lussier et al., 2017; Friend et al., 2011; Zboja et al., 2016; Beitelspacher et al., 2018)
Relacionamento dentro da firma	Entende-se por relacionamento dentro da firma as atribuições da relação entre o vendedor e outros agentes da firma. A relação pode ser de estrutura horizontal ou estrutura vertical, sendo estabelecida formalmente ou informalmente (Gonzalez et al., 2014)	Tempo de relacionamento, riqueza na troca de informação, frequência de interação, conflito no relacionamento, identificação intrapessoal, qualidade do relacionamento, confiança.	Ahearne et al., 2013; Auh et al., 2014; Hohenberg e Homburg, 2019; Homburg et al., 2010; Gonzalez et al., 2014; Weitz e Bradford, 1999; Sheth e Sharma, 2008; Plouffe e Barclay, 2007; Steward et al., 2010; Jehn et al., 1999; Bolander et al., 2015
Posição na rede de relacionamento	Entende-se por status do vendedor o capital social e a posição social do vendedor dentro da firma. A sua posição social, pode ser estabelecida formalmente, pela posição hierárquica e pelo poder legítimo, ou informalmente, pela força dos laços interpessoais, pelo poder relativo e pela reputação interna (Gonzalez et al., 2014)	Centralidade do relacionamento; corretor de informações; rede de relacionamento formal; representante de marketing; reputação nas relações internas; força dos relacionamentos internos; poder legítimo; poder referente.	Bolander et al., 2015; Gonzalez et al., 2014; Gonzalez e Claro., 2019; Hayati et al., 2018; Johnson e Sohi, 2014; Steward et al., 2010; Adler e Kwon, 2002; Reagans e Zuckerinan, 2001; Sparrowe e Liden, 2005; Swaminathan e Moormanm 2009; Wuyts et al., 2004
Habilidade de relacionamento	Entende-se por habilidade de relacionamento as atribuições do vendedor, que permitem gerenciar sua rede de relacionamentos e aumentar sua influência.	Expertise de coordenação; influência interpessoal; astúcia social; habilidade de relacionamento; habilidade política; navegação exploratória.	Bolander et al., 2015; Steward et al., 2010.; Dagger et al., 2013; Ferris et al., 2007.
Fatores baseados no vendedor			
Percepção do papel de vendas	Entende-se por percepção da função do vendedor, a percepção que o vendedor tem sobre as atividades e responsabilidades atribuídas ao seu cargo (Walker et al. 1977, p. 159).	Papel da ambiguidade; papel do conflito; papel do estresse; sobrecarga de trabalho; burnout; exaustão emocional; realização pessoal; papel da precisão.	Hohenberg e Homburg, 2019; Johnson e Sohi, 2014; Miao e Wang, 2017; Schmitz e Genesan, 2014; Schepers et al., 2016; Maslach et al., 2001; Fournier et al., 2010; Kim et al., 2019; Tanner et al., 2015.
Aptidão	Entende-se por aptidão a personalidade, os traços e a inteligência emocional do vendedor (Adaptado do Verbeke et al., 2010, p. 409).	Traços (ex: extroversão, autoconfiança; valores; sinceridade aparente; empatia; criatividade; autoeficácia; resiliência); preocupação pessoal (ex: necessidade de crescimento; necessidade de realização; necessidade em ajudar o colega; necessidade em dividir informação; competitividade; aversão ao risco; auto controle; comportamento oportunístico); Identidade (ex: Ética pessoal; auto estima); aptidão cognitiva (ex: habilidade mental; inteligência verbal); aptidão emocional (ex: Inteligência emocional).	Alavi et al., 2018; Bolander et al., 2011; Borgh e Schepers, 2018; Homburg et al., 2011; Kalra et al., 2017; Korschun et al., 2014; Lassk e Shepherd, 2013; Lussier et al., 2017; Kidwell et al., 2011; Hall et al., 2015; Agnihotri et al., 2014; McFarland et al., 2016; Gillespie et al., 2016; Shannahan et al., 2013; Frenzen et al., 2010; Lo et al., 2011; Sarin et al., 2012; Van der Borgh e Schepers, 2018.
Habilidade de venda	Entende-se por habilidade de venda as atribuições do vendedor adquiridas pela experiência ou treinamento, que diferenciam a sua performance de venda.	Habilidades interpessoais (ex: habilidade de comunicação; habilidade de apresentação; eficiência na negociação); adaptabilidade de venda; conhecimento de venda (ex: conhecimento técnico; conhecimento do cliente); treinamento (ex: treinamento sobre ética; treinamento prático).	Alavi et al., 2018; Beitelspacher et al., 2018; Borgh e Schepers, 2018; Homburg et al., 2014; Lam et al., 2019; Lim et al., 2017; Gonzalez e Claro, 2019; Hughes et al., 2013; Kidwell et al., 2011; Rapp et al., 2015; Román e Iacobucci, 2010; Homburg et al., 2019; Schmitz et al., 2014; Jasmand et al., 2012; Yu et al., 2013.
Motivação do vendedor	Entende-se por motivação do vendedor as atribuições, intrínsecas e extrínsecas, que afetam a sua vontade de empregar esforço.	Escolha cognitiva (ex: tempo empregado na tarefa); orientação para meta (ex: performance orientada para meta; orientação ao cliente; orientação a venda; conquista de novos clientes; comprometimento com a estratégia); engajamento (ex: entusiasmo; envolvimento no trabalho; comprometimento organizacional; intensão de mudança); identificação (ex: identificação com a marca; identificação com o grupo de trabalho).	Alavi et al., 2018; Beitelspacher et al., 2018; Borgh e Schepers, 2018; Homburg et al., 2014; Lam et al., 2019; Lim et al., 2017; Gonzalez e Claro, 2019; Babakus et al., 2009; Ahearne e Sujan, 2015; Hohenberg e Homburg, 2019; Hughes et al., 2013; Kidwell et al., 2011; Korschun et al., 2014; Jasmand et al., 2012; Johnson e Sohi, 2014; Menguc et al., 2016; Bommaraju et al., 2018; Rapp et al., 2015; Wieseke et al., 2012.
Performance de vendas			
Performance objetiva	Entende-se por performance do vendedor as medidas que capturam o resultado do vendedor ou da sua firma. A performance do vendedor é mensurada de forma objetiva ou subjetiva.	Receita de vendas; divisão de mercado (Market-share); lucratividade; performance comportamental; criatividade do vendedor; qualidade do serviço prestado.	Giebelhausen et al., 2014; Menguc et al., 2016; Ye et al., 2012, Lim et al., 2017; Mayberry et al., 2018; Santo-Vijande et al., 2016; Ye et al., 2012.
Resultado no cliente	Entende-se por resultado do cliente as medidas que capturam o resultado gerado no nível do cliente.	Propensão em recomendar (word-of-mouth); intenção do cliente em recomendar; lealdade do consumidor; expectativa do cliente em continuar a relação; satisfação do cliente.	Bock et al., 2016; Brandy et al., 2012; Holmqvist et al., 2019; Homburg et al., 2014; Davis-Sramek et al., 2009; Homburg et al., 2011; Wieseke et al., 2014.

2.1 Definição dos fatores baseados no relacionamento

2.1.1 Relacionamento com o cliente

O construto relacionamento com o cliente foi adaptado do modelo utilizado por Palmatier et al. (2006), tendo sido acrescentado ao construto original o fator comprometimento racional (*calculative commitment*). Entende-se por relacionamento com o cliente, as atribuições da relação entre o vendedor e cliente (PALMATIER et al., 2006). Este construto reconhece como atribuição do relacionamento do cliente as seguintes variáveis: comprometimento afetivo (*affective commitment*) - fatores de ordem emocional que conectam os agentes (GARBARINO; JOHNSON, 1999; GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005; MORGAN; HUNT, 1994); comprometimento racional (*calculative commitment*) - fatores de ordem econômica que conectam os agentes (ANDERSON; WEITZ, 1992; DWYER; SCHURR; OH, 1987; GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005); qualidade do relacionamento - fatores de intensidade e proximidade que conectam os agentes (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; PALMATIER et al., 2006); duração do relacionamento - fatores que metem o tempo de duração do relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1992; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995); frequência do relacionamento - fatores que medem a intensidade do relacionamento (DECARLO; LACZNIAK; LEIGH, 2013; HOMBURG; BORNEMANN; KRETZER, 2014; LUSSIER; GRÉGOIRE; VACHON, 2017); satisfação do relacionamento - fatores que avaliam a relação até o presente momento (FRIEND; HAMWI; RUTHERFORD, 2011; WANG; DOU; ZHOU, 2012); cooperação - fatores que coordenam as ações para um objetivo em comum (LUSSIER; HALL, 2018); e confiança - crédito atribuído aos agentes devido a percepção de honestidade e transparência (BEITELSPACHER et al., 2018; DECARLO; LACZNIAK; LEIGH, 2013; MULLINS et al., 2014; ZBOJA; CLARK; HAYTKO, 2016).

2.1.2 Relacionamento dentro da firma

O construto relacionamento dentro da firma não havia sido proposto nos modelos de Palmatier et al. (2006) ou de Verbeke et al. (2011). Entende-se por relacionamento dentro da firma as atribuições da relação entre o vendedor e outros agentes da firma. A relação pode ser de estrutura horizontal (pares de função e colegas de outros departamentos) ou estrutura vertical

(subordinados e chefe), sendo estabelecida formalmente (hierarquia) ou informalmente (afiliação e conexões sociais) (GONZALEZ; CLARO; PALMATIER, 2014). São características presentes do relacionamento interno, a qualidade e frequência da comunicação, a capacidade em coordenar as atividades (WEITZ; BRADFORD, 1999), a capacidade em encontrar soluções criativas (SHETH; SHARMA, 2008), a cooperação e troca de informações (PLOUFFE; BARCLAY, 2007; STEWARD et al., 2010), a qualidade do relacionamento (AHEARNE et al., 2013b), a capacidade de mitigar o conflito de interesses (AHEARNE et al., 2013b; JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999) e a frequência e o tempo de duração (BOLANDER et al., 2015).

2.1.3 Posição na rede de relacionamento

O construto posição na rede de relacionamento não havia sido proposto nos modelos de Palmatier et al. (2006) ou de Verbeke et al (2011), sendo este construto incorporado aos modelos originalmente propostos. Entende-se por posição na rede de relacionamento o capital social e a posição social do vendedor dentro da firma. A sua posição social, pode ser estabelecida formalmente, pela posição hierárquica e pelo poder legítimo, ou informalmente, pela força dos laços interpessoais, pelo poder relativo e pela reputação interna (GONZALEZ; CLARO; PALMATIER, 2014; HAYATI; ATEFI; AHEARNE, 2018). O capital social, divide-se em duas estruturas de configuração (GONZALEZ; CLARO; PALMATIER, 2014). A primeira, baseada nos benefícios potenciais da informação, chamada de *brokerage* (ADLER; KWON, 2002). A segunda, baseada nos benefícios potenciais da cooperação, chamada de *closure* (COLEMAN, 1988). A estrutura de benefícios de informação (i.e., *brokerage*) possibilita acessar conhecimentos heterogêneos através de uma rede de relacionamentos diversa (REAGANS; ZUCKERINAN, 2001) e ter o controle sobre a fluidez da informação (FREEMAN, 1979; SPARROWE; LIDEN, 2005). Já a estrutura de benefícios de cooperação (i.e., *closure*), possibilita, ter uma rede de relacionamentos extensa (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009), protagonismo na relação (BRASS; BURKHARDT, 1993; RONCHETTO; HUTT; REINGEN, 1989) e alta intensidade entre os laços de relacionamento (WUYTS et al., 2004).

2.1.4 Habilidade de relacionamento

No modelo proposto por Verbeke et al. (2011), o construto habilidades de relacionamento, estava incluído no construto habilidades gerais. No modelo atualmente proposto, o construto habilidades de relacionamento foi analisado separadamente, dando-se desta forma destaque para o mesmo. Entende-se por habilidade de relacionamento as atribuições do vendedor, que permitem gerenciar sua rede de relacionamentos e aumentar sua influência. São consideradas atribuições da habilidade de relacionamento, 1) a capacidade de coordenar diferentes expertise, incluindo a habilidade do vendedor em interpretar a necessidade do cliente. Para desenvolver melhores soluções, o vendedor deve ser capaz de acessar e coordenar diferentes departamentos (STEWART et al., 2010); 2) habilidade intrapessoal, considera a capacidade do vendedor transparecer comportamento agradável, comunicar claramente, demonstrar empatia e agradar o cliente (DAGGER et al., 2013); 3) habilidade de influenciar, considera a capacidade de adaptação perante diferentes situações, alterando a vontade inicial cliente para um objetivo comum (BOLANDER et al., 2015; HOMBURG; WIESEKE; KUEHNL, 2010); 4) habilidade de conectar, envolve a capacidade negociar, reduzindo o conflito (FERRIS et al., 2007); 5) Sinceridade aparente, permite ao vendedor transparecer alto nível de integridade, honestidade, sinceridade e genuinidade (FERRIS et al., 2007); 6) Astúcia social é característica do indivíduo com autoconhecimento emocional, estando relacionado com possuir capacidade de observar e de interpretar o comportamento de outros indivíduos com precisão (FERRIS et al., 2007); 7) habilidade política é característica do indivíduo com competências cognitivas e afetivas, permitindo entender a dinâmica social e adotar a melhor estratégia de interação (FERRIS et al., 2005, 2007).

2.2 Definição dos fatores baseados no vendedor

2.2.1 Percepção do papel de vendas

O construto percepção do papel de vendas, foi assimilado integralmente do modelo proposto por Verbeke et al. (2011). Isso posto, entende-se por percepção do papel de vendas, a percepção que o vendedor tem sobre as atividades e responsabilidades atribuídas ao seu cargo (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977). Reconhece como percepção da realidade as seguintes variáveis: ambiguidade do papel de vendas que ocorre quando o vendedor acredita

que falte as informações necessárias para o exercício da sua função (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970); conflito do papel de vendas que ocorre quando duas ou mais tarefas são incompatíveis entre si (SCHEPERS; NIJSSEN; VAN DER HEIJDEN, 2016); precisão do papel de vendas que ocorre quando existe uma diferença de percepção do que ele e o seu superior entendem como sua função (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977); *Burnout*, que se caracteriza por três diferentes dimensões, exaustão emocional, despersonalização e redução da percepção da realização pessoal (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Corresponde a uma sobrecarga de trabalho que ocorre quando o volume de tarefas é demasiado alto (FOURNIER et al., 2010; KIM; KARATEPE; CHUNG, 2019; MIAO; WANG, 2017; TANNER; TANNER; WAKEFIELD, 2015).

2.2.2 Aptidão

O construto aptidão foi adaptado do modelo utilizado por Verbeke et al. (2011), tendo sido acrescentado ao construto original o fator inteligência emocional. Isso posto, entende-se por aptidão a personalidade e os traços do vendedor. Aptidão inclui as seguintes variáveis: criatividade ou capacidade do vendedor em encontrar novas soluções e caminhos para um determinado problema (KALRA et al., 2017; KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014; LASSK; SHEPHERD, 2013; LUSSIER; GRÉGOIRE; VACHON, 2017); habilidade cognitiva, que reúne os fatores ligados a habilidade e capacidade mental (KIDWELL et al., 2011; VINCHUR et al., 1998); empatia ou capacidade de interpretar a mesma situação por diferentes perspectivas (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015; HOMBURG et al., 2011; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; WIESEKE et al., 2009); inteligência emocional ou habilidade de interpretar e controlar as próprias emoções (AGNIHOTRI et al., 2014; KIDWELL et al., 2011; KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014; MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016); competitividade, que reflete a busca pelo sentimento de prazer gerado pela vitória ou de estar ganhando (GILLESPIE; NOBLE; LAM, 2016; SHANNAHAN; BUSH; SHANNAHAN, 2013); aversão que corresponde ao risco e grau de precaução tomado diante da incerteza (FRENZEN et al., 2010; LO; GHOSH; LAFONTAINE, 2011); e auto confiança que é a preferência do indivíduo em aceitar o risco (AGNIHOTRI et al., 2014; SARIN; CHALLAGALLA; KOHLI, 2012; VAN DER BORGH; SCHEPERS, 2018).

2.2.3 Habilidade de venda

O construto habilidade de venda foi adaptado do modelo utilizado por Verbeke et al. (2011), tendo sido acrescentado ao construto original o fator treinamento. Isso posto, entende-se por habilidade de venda as atribuições do vendedor adquiridas pela experiência ou treinamento, que diferenciam a sua performance de venda. O modelo reconhece como atribuição da habilidade de venda as seguintes variáveis: adaptabilidade da venda (*adaptive selling*), capacidade de adequar e reajustar as táticas de venda em tempo real (BEITELSPACHER et al., 2018; HOMBURG; BORNEMANN; KRETZER, 2014; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; KIDWELL et al., 2011; RAPP et al., 2015; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010); *cross-selling* ou processo adotado para adicionar ao portfólio existente novas variedades de produtos (HOMBURG; BÖHLER; HOHENBERG, 2019; SCHMITZ; LEE; LILIEN, 2014); Comportamento ambidestro que corresponde à capacidade de lidar e performar com situações e atividades contraditórias (JASMAND; BLAZEVIC; DE RUYTER, 2012; YU; PATTERSON; DE RUYTER, 2013); técnicas de negociação ou habilidade do vendedor em gerenciar o conflito com o cliente, extraindo o melhor da situação imposta (ALAVI et al., 2018); e por último, conhecimento do produto que reflete a capacidade de assimilar e transmitir as qualidades e atribuições do produto ou serviço ofertado (AHEARNE et al., 2013a; MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016; ZBOJA; CLARK; HAYTKO, 2016).

2.2.4 Motivação do vendedor

O construto motivação do vendedor foi adaptado do modelo utilizado por Verbeke et al. (2011), tendo sido acrescentado ao construto original os fatores orientação para o cliente e identificação organizacional. Isso posto, entende-se por motivação do vendedor, as atribuições, intrínsecas e extrínsecas que afetam a sua vontade de empregar esforço. O modelo define como atribuição da motivação do vendedor as seguintes variáveis: orientação ao cliente - comportamento que visa satisfazer o desejo do cliente no curto e longo prazo (BABAKUS; YAVAS; ASHILL, 2009; HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015; HOHENBERG; HOMBURG, 2019; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; KIDWELL et al., 2011; KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014); Satisfação pelo trabalho - sensação prazer e satisfação ao se realizar o trabalho designado (JASMAND; BLAZEVIC; DE RUYTER, 2012; JOHNSON; SOHI, 2014; MENGUC et al., 2016); identificação organizacional - processo de ligação entre o indivíduo e o grupo associado (BOMMARAJU et al., 2018; KORSCHUN;

BHATTACHARYA; SWAIN, 2014; RAPP et al., 2015; WIESEKE et al., 2012); esforço de vendas - energia dispendida para realizar venda (HUGHES, 2013; HUGHES; AHEARNE, 2010; MIAO; EVANS, 2013; SCHMITZ; GANESAN, 2014); técnica de venda - aceitabilidade e empregabilidade de novas técnicas e ferramentas (HOHENBERG; HOMBURG, 2016); comprometimento com o resultado (MAYBERRY; BOLES; DONTU, 2018)

2.3 Definição de performance de venda

2.3.1 Performance do vendedor

Entende-se por performance do vendedor as medidas que capturam o resultado do vendedor ou da sua firma. A performance do vendedor é mensurada de forma objetiva (ex: receita de vendas, divisão de mercado (*Market-share*) e lucratividade) (PALMATIER et al., 2006; REYNOLDS; BEATTY, 1999), ou de forma subjetiva (ex: performance comportamental, criatividade do vendedor e qualidade do serviço prestado) (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; REYNOLDS; BEATTY, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

2.3.2 Resultado do cliente

Entende-se por resultado do cliente as medidas que capturam o resultado gerado no nível do cliente. O modelo reconhece como medida de resultado do cliente as seguintes variáveis: propensão em recomendar (*word-of-mouth*) - intenção do cliente em recomendar o produto ou serviço para um potencial cliente (BOCK; FOLSE; BLACK, 2016; BRADY; VOORHEES; BRUSCO, 2012; HOLMQVIST et al., 2019; HOMBURG; BORNEMANN; KRETZER, 2014); lealdade do consumidor - intenção do cliente em permanecer consumindo o mesmo produto ou serviço (BRADY; VOORHEES; BRUSCO, 2012; DAVIS-SRAMEK et al., 2009; HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a; WIESEKE; ALAVI; HABEL, 2014); expectativa em continuar a comprar - intenção do cliente em continuar comprando da mesma firma ou vendedor (HOLMQVIST et al., 2019; HOMBURG; BORNEMANN; KRETZER, 2014); e satisfação do cliente - atributo que mede o nível de realização quanto a expectativa do cliente (AHEARNE et al., 2013b; GIEBELHAUSEN et al., 2014; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; SUNDER et al., 2017; YE; MARINOVA; SINGH, 2012).

2.3.3 Performance consolidada

Entende-se por performance consolidada o conjunto total das variáveis performance objetiva e resultados do cliente.

2.4 Definição das variáveis moderadoras

As variáveis moderadoras podem causar heterogeneidade na relação entre antecedente e descendente. Apesar do fenômeno não ser o foco deste estudo, o autor reconhece a possibilidade desse efeito, comum em estudos de meta-análise e previamente estudado por Verbeke et al. (2011) e Palmatier et al. (2006). Considera-se como efeito moderador os construtos: modelo de negócio (serviço, indústria, b2b e b2c) e características do estudo (díade de resposta, fator de impacto do estudo e ano de publicação).

Ao se comparar o mercado de serviço e de produto, é esperado que no mercado de serviço, o vendedor tenha maior poder de influência sobre a performance de vendas (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). Isso acontece, já que o vendedor pode interagir com o cliente e definir o produto a ser entregue (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996), destacando-se também a maior complexidade do serviço devido a ser intangível, inseparável e perecível (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Ao se comparar os modelos de negócio b2b e b2c, é esperado do modelo de negócio b2b um processo de compra mais prolongado e complexo, com decisões de compra mais racionais e compradores bem treinados (DAWES; LEE; DOWLING, 1998), e por isso se espera que o poder de influência do vendedor seja maior em um modelo de negócio b2c.

2.5 Definição das variáveis de controle

O modelo proposto considera as variáveis de controle biográficas do vendedor (ex: idade, tempo de experiência, educação e sexo), habilidade e motivação do cliente (ex: envolvimento do cliente, consumidor com conhecimento qualificado e valor percebido), características do cliente (ex: idade, auto confiança e sensibilidade ao preço), política de gestão de venda (ex: liderança transformadora, comprometimento do supervisor, clima da empresa, modelo de recompensa, controle empresarial e incentivo monetário), contexto da venda (ex:

atratividade da marca, desconto e características do produto), contexto da firma (ex: tamanho do negócio, experiência da firma, reputação da firma, complexidade organizacional e investimento em desenvolvimento de produto) e contexto do mercado (competição do mercado, instabilidade da demanda, instabilidade tecnológica e volatilidade de venda).

2.6 Desenvolvimento de Hipóteses: Efeito esperado dos fatores baseados no relacionamento na performance de venda

2.6.1 Impacto do relacionamento com o cliente sobre a performance de venda

Relacionamento com o cliente → performance do vendedor

A qualidade do relacionamento melhora a eficiência das transações (DWYER; SCHURR; OH, 1987) e a lucratividade da firma (MULLINS et al., 2014). A duração e frequência das interações, aumentam o conhecimento sobre o comportamento do parceiro, e reduzindo a assimetria de informação e o risco percebido, cria-se ambiente propício para investimento e novas transações (ANDERSON; WEITZ, 1989; DONEY; CANNON, 1997; HANDFIELD; BECHTEL, 2002). Para além disso, o comprometimento, a confiança e a satisfação que resultam dos relacionamentos diminuem a propensão das partes em agir oportunisticamente (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; PALMATIER et al., 2006), já que as partes sentem-se imbuídas em agir de forma recíproca (MORGAN; HUNT, 1994). O comportamento colaborativo, incentiva novas transações e o investimento. A relação com o cliente, portanto, traz benefício para vendedor, firma e cliente, e a experiência positiva mantém os agentes dependentes do relacionamento (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). Entre os estudos avaliados, destacam-se as seguintes relações: longevidade da relação entre comprador e cliente resulta em menor nível de devoluções de produtos (BEITELSPACHER et al., 2018); qualidade do relacionamento leva a um aumento a performance de vendas, aumento da lucratividade e da performance de vendas do produto (HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; PARK et al., 2010; VAN DER BORGH; SCHEPERS, 2018); confiança melhora a performance de vendas (CHAKRABARTY; WIDING; BROWN, 2014; LUSSIER; HARTMANN, 2017); e a similaridade de ética e de género aumenta

performance de vendas, assim como o volume de compra e a eficiência da transação (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H1a: O relacionamento com o cliente afeta positivamente a performance do vendedor.

Relacionamento com o cliente → resultado do cliente

O comprometimento emocional incentiva a confiança e a reciprocidade; já o comprometimento racional, reduz a vontade em agir de forma oportunista (BENDAPUDI; BERRY, 1997; FULLERTON, 2003; GARBARINO; JOHNSON, 1999; MORGAN; HUNT, 1994). A satisfação é atingida quando se supera a expectativa do cliente. Uma vez satisfeito, aumenta a propensão do cliente em se manter leal e a fazer recomendações da marca (REYNOLDS; BEATTY, 1999). O tempo de duração do relacionamento aumentam o conhecimento mútuo, reduzindo o risco do cliente nas transações, e a menor percepção de risco aumenta a vontade de manter o relacionamento (CHANDRASHEKARAN et al., 2007). A qualidade do relacionamento reduz a tentação das partes em agir de forma oportunista, já que as partes são emocionalmente obrigadas a agir de forma recíproca (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A lógica utilitarista torna os agentes unidos à relação. Para além disso, manter a relação estável reduz a perda de custos irrecuperáveis (*sunk cost*) (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; GREMLER; GWINNER; HENNIG-THURAU, 2002). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: uma maior frequência de interação aumenta a lealdade do consumidor (HOSSAIN; CHONKO, 2018), gerando maior satisfação do cliente e assim, aumentando a lealdade e a propensão em recomendar (REYNOLDS; BEATTY, 1999); experiência negativa com o concorrente cria a oportunidade de atrair novas receitas (ALLEN et al., 2015); qualidade do relacionamento aumenta a vontade do cliente em continuar a relação (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; FULLERTON, 2003); e, finalmente, um forte relacionamento aumenta a intenção do cliente em se manter leal (PALMATIER et al., 2006). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H1b: O relacionamento com o cliente afeta positivamente o resultado do cliente.

Relacionamento com o cliente → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva do relacionamento do cliente com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H1c: O relacionamento com o cliente afeta positivamente a performance consolidada.

2.6.2 Impacto do relacionamento dentro da firma sobre a performance de venda

Relacionamento dentro da firma → performance do vendedor

A lógica centrada no serviço, as novas tecnologias e a automação de funções, transformou o papel do vendedor em gerente de relacionamentos (SHETH; SHARMA, 2008). Nesta nova função, o vendedor, deve ser capaz de intermediar a comunicação entre cliente e firma, assim como coordenar atividades internas em conjunto com outros departamentos (PLOUFFE et al., 2017; WEITZ; BRADFORD, 1999). Neste ambiente, a complexidade gera oportunidade para as organizações que conseguirem identificar, acessar e gerenciar múltiplas funções com diferentes conhecimentos e habilidades (STEWART et al., 2010). Para ter sucesso neste ambiente, o gerente de relacionamentos, deve agir como um “intrapreneur” (PLOUFFE; SRIDHARAN; BARCLAY, 2010), sendo que um forte relacionamento dentro da firma afeta positivamente a lucratividade e a performance objetiva (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: a qualidade do relacionamento interno altera a propensão em dividir conhecimento e consequentemente a performance (MENGUC; AUH; KIM, 2011). Assim, a intensidade do conflito interno altera o volume de troca de informações e posteriormente a performance do vendedor (AUH et al., 2014). Para além disso, a troca de informações entre departamentos tem impacto positivo sobre o desenvolvimento de novos produtos e sobre a performance de vendas (GRINSTEIN, 2008), e fatores intraorganizacionais, como confiança, estabilidade de relacionamento e comunicação, contribuem para a performance de vendas (RYALS; HUMPHRIES, 2007). Estudos mostram também que a identificação entre vendedor e chefe direto afeta a performance de vendas (AHEARNE et al., 2013b), e o volume e a frequência das relações sociais internas, afetam a performance geral (ÜSTÜNER; IACOBUCCI, 2012). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H2a: O relacionamento dentro da firma afeta positivamente a performance do vendedor.

Relacionamento dentro da firma → resultado do cliente

Para atender as demandas dos clientes, cada vez mais exigentes, novas competências são exigidas das firmas e mais especificamente dos vendedores (WEITZ; BRADFORD, 1999). A necessidade de habilidades e competências diversas, abriga os vendedores a acionarem seus times internos para encontrar melhores soluções para seus clientes (CESPEDER; DOYLE; FREEDMAN, 1989; HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2002; ÜSTÜNER; GODES, 2006). As equipes devem ser capazes de disseminar, interpretar e refletir coletivamente, tornando o processo de decisão mais assertivo e robusto (AUH et al., 2014). A fluidez com que as informações são transmitidas, afeta a coordenação dos esforços e a qualidade da decisão (STEWART et al., 2010). As equipes de excelência são capazes de se concentrar na discussão de suas tarefas (GERSICK, 1988, 1989), controlando o nível de conflito interno. Estabelecer o consenso mínimo entre os integrantes ajuda no processo de decisão (JEHN; MANNIX, 2001). Quando a tensão se eleva demasiadamente, o nível de conflito altera o foco dos integrantes, tornando a satisfação do cliente secundária (AUH et al., 2014). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: a coordenação de equipes multifuncionais afeta a satisfação do cliente com o serviço prestado (SLEEP; BHARADWAJ; LAM, 2015); a colaboração entre departamentos distintos e a fluidez na comunicação são importantes para criar uma relação produtiva entre vendedor e cliente, influenciando assim na satisfação do cliente (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018); relacionamento do vendedor com seus pares e chefe direto afeta a percepção de qualidade do serviço (MENGUC et al., 2016) e, por último, uma melhor comunicação interna e a identificação intrapessoal, afetam a satisfação do cliente (KRAUS et al., 2015a). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H2b: O relacionamento dentro da firma afeta positivamente o resultado do cliente.

Relacionamento dentro da firma → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva do relacionamento dentro da firma com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H2c: O relacionamento dentro da firma afeta positivamente a performance consolidada.

2.6.3 Impacto da posição na rede de relacionamento sobre a performance de venda

Posição na rede de relacionamento → performance do vendedor

A posição na rede de relacionamento, influencia a sua capacidade de acesso à informação, assim como a sua capacidade de obter cooperação. Quando maior for a posição na rede de relacionamento, maior o seu poder em estimular que outros colaboradores dividam informações valiosas (LAM; KRAUS; AHEARNE, 2010), trazendo inteligência competitiva diferenciada (AHEARNE et al., 2013a), oportunidades de venda, e novas ideias de negócio (BURT, 2004). Porém, alcançar esse tipo de vantagem é demorado e complexo (SINGH, 2005). A cooperação é crítica para que as tarefas sejam cumpridas (MORAN, 2005), e a habilidade de coordenar e influenciar seus pares afeta diretamente a performance do vendedor (STEWART et al., 2010). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: a cooperação e a influência interpessoal afetam o crescimento de vendas (CLARO et al., 2019). Para além disso, a colaboração e o poder de influência sobre outros departamentos, afetam a performance de vendas (TROILO; DE LUCA; GUENZI, 2009), sendo que a conectividade na firma influencia a performance de vendas (NOWLIN; WALKER; ANAZA, 2018). A diversidade das relações e a reputação também afetam a performance do vendedor (STEWART et al., 2010), e a confiança, a cooperação e a força dos laços de relacionamento afetam a performance da unidade de negócio (ROUZIÈS; HULLAND, 2014). Por último, é de salientar que o *network positioning*, afeta o resultado das vendas anuais do vendedor (GONZALEZ; CLARO, 2019). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H3a: A posição na rede de relacionamento afeta positivamente a performance do vendedor.

Posição na rede de relacionamento → resultado do cliente

A posição na rede de relacionamento permite que ele obtenham maior nível de colaboração dos seus pares (BURT, 1997), gerando melhor nível de serviço para seus clientes

e conseqüentemente maior satisfação dos mesmos (JASMAND; BLAZEVIC; DE RUYTER, 2012; OGILVIE et al., 2017). A maior diversidade do relacionamento, permite que o vendedor reúna maior variedade de habilidades e competências gerando melhores soluções a seus clientes (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009). Assim, melhor acesso à informação, ajuda na criação de ideias aumentando lealdade e satisfação do cliente (BORGATTI; CROSS, 2003). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: a capacidade do vendedor de transitar dentro da firma, altera a intenção dos clientes em comprar (PLOUFFE; SRIDHARAN; BARCLAY, 2010); a colaboração e interação entre os departamentos de marketing e vendas, trazem valor superior para o consumidor (TROILO; DE LUCA; GUENZI, 2009); a coordenação entre diferentes departamentos, afeta a percepção de satisfação do consumidor (SLEEP; BHARADWAJ; LAM, 2015); o processo de engajamento interno, aumenta a satisfação e a lealdade do cliente (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016); e, por último, a conectividade e o alinhamento com outros departamentos, afeta a satisfação do cliente (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H3b: A posição na rede de relacionamento afeta positivamente o resultado do cliente.

Posição na rede de relacionamento → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva da posição na rede de relacionamento com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H3c: A posição na rede de relacionamento afeta positivamente a performance consolidada.

2.6.4 Impacto da habilidade de relacionamento sobre a performance de venda

Habilidade de relacionamento → performance do vendedor

As habilidades políticas são capazes de reduzir a tensão, diminuindo o stress entre os agentes (FERRIS et al., 2007). Os vendedores dotados de habilidades de relacionamento, apresentam sinceridade, inspirando confiança e construindo coalizões a seu favor (JOSHI,

2010). Isso resulta na obtenção de melhores resultados nas negociações (FERRIS et al., 2005). Vendedores devem ser capazes de conseguem conectar pessoas distintas a seu favor, combinando esforços e gerando soluções criativas para problemas complexos (BOLANDER et al., 2015). Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: influência e legitimidade de poder aumentam a performance de vendas (PLOUFFE; SRIDHARAN; BARCLAY, 2010); habilidade política afeta a eficiência das tarefas (KIMURA; BANDE; FERNÁNDEZ-FERRÍN, 2019); expertise de coordenação afeta positivamente a performance do vendedor (STEWART et al., 2010); capacidade em criar coalizões afeta a performance de mercado (JOSHI, 2010); e, por último, influência interpessoal e a habilidade de relacionamento afetam a performance do vendedor (BOLANDER et al., 2015). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H4a: A habilidade de relacionamento afeta positivamente a performance do vendedor.

Habilidade de relacionamento → resultado do cliente

A habilidade de relacionamento demonstrada pelo vendedor, altera a satisfação do cliente. A habilidade intrapessoal do vendedor, o torna mais agradável, influenciando positivamente na satisfação do cliente, sendo que a satisfação do cliente aumenta a sua propensão em manter relações (DAGGER et al., 2013; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009). O bom comunicador consegue transmitir a informação de forma eficiente, aumentando a satisfação do cliente sobre o serviço prestado (NETEMEYER; MAXHAM III, 2007). Para além disso, a habilidade do vendedor de interpretar o ambiente, permite que consiga reduzir o conflito e a eventual sensação de stress do cliente (PERREWÉ et al., 2004).

Entre os estudos avaliados, destacamos as seguintes relações: a sinceridade aparente, influência intrapessoal e astúcia social, influenciam positivamente a satisfação do cliente (KALRA et al., 2017). Destaca-se também que o vendedor com facilidade em criar novas relações, possui clientes mais satisfeitos mais propensos a pagar (AGNIHOTRI; YANG; BRIGGS, 2019), e que a habilidade do vendedor em engajar, aumentam a qualidade do serviço prestado (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016). Para além disso, o reconhecimento do expertise do vendedor aumenta a intenção do cliente em manter a relação (PLOUFFE; SRIDHARAN; BARCLAY, 2010). Por último, estudos mostram que o vendedor dotado de habilidade política, aumenta a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço

prestado (KIM; KARATEPE; CHUNG, 2019). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H4b: A habilidade de relacionamento afeta positivamente o resultado do cliente.

Habilidade de relacionamento → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva da habilidade de relacionamento com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H4c: A habilidade de relacionamento afeta positivamente a performance consolidada.

2.7 Desenvolvimento de Hipóteses: Efeito esperado dos fatores baseados no vendedor na performance de venda

2.7.1 Impacto da percepção do papel de vendas sobre a performance de venda

Percepção do papel de vendas → performance do vendedor

A percepção do papel de vendas pode afetar o estado mental do vendedor, causando ansiedade, tensão no trabalho e reduzindo sua satisfação com o trabalho (BROWN; PETERSON, 1993; WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977). Imprecisão sobre o entendimento do seu papel de vendedor no trabalho, cria insegurança ao vendedor sobre a sua performance. Quando as diferenças entre a percepção do que é o papel do vendedor e o efetivo papel são demasiadas, o vendedor pode sentir insegurança sobre a sua habilidade em satisfazer quem controla as suas recompensas (BROWN; PETERSON, 1993; PANAGOPOULOS; OGILVIE, 2015). O conflito da percepção do seu papel é fonte de stress, gerando ansiedade e distorcendo a capacidade de interpretar a realidade. Em altos níveis de conflito, o comprometimento e efetividade no trabalho são reduzidos (KRAUS et al., 2015b; MACKENZIE; PODSAKOFF; AHEARNE, 1998). A ambiguidade do papel do vendedor impede o vendedor de sentir realização pelo trabalho ou pelo autodesenvolvimento (FRENZEN et al., 2010). Para além disso, a exaustão emocional traz sensação de vazio e falta de energia ao

vendedor, reduzindo o ímpeto para empreender esforço adicional (MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016). O conflito do papel do vendedor, a ambiguidade do papel de vendedor e a exaustão emocional são inversamente proporcionais à performance de vendas (DUGAN et al., 2019; MACKENZIE; PODSAKOFF; AHEARNE, 1998; WANG; DOU; ZHOU, 2012). Estudos empíricos sugerem que, a divergência da percepção do papel de vendas reduz a performance objetiva: o papel da ambiguidade reduz a performance do vendedor (JOHNSON; SOHI, 2014; MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016; MIAO; EVANS, 2012; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010; SCHMITZ; GANESAN, 2014); a ambiguidade do papel do vendedor e o conflito de papel do vendedor, reduz a capacidade criativa do vendedor (COELHO; AUGUSTO; LAGES, 2011). Para além disso, o conflito de papel do vendedor reduz a eficiência do vendedor (SCHEPERS; NIJSSEN; VAN DER HEIJDEN, 2016), reduzindo também a performance do vendedor (GABLER et al., 2017; JOHNSON; SOHI, 2014; MIAO; EVANS, 2013). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H5a: A percepção do papel de vendas afeta negativamente a performance do vendedor.

Percepção do papel de vendas → resultado do cliente

A percepção do papel de vendas quando imprecisa impede que o vendedor consiga fazer o link entre o esforço empregado e a recompensa ganha (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977). A imprecisão sobre o próprio papel na organização gera insegurança, reduzindo a capacidade de inovar do vendedor (COELHO; AUGUSTO, 2010). Para além disso, o papel do conflito e a ambiguidade do papel do vendedor, reduzem a capacidade do vendedor em se adaptar as situações de venda, diante desta deficiência, a satisfação do cliente diminui (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010). O excesso de trabalho reduz a capacidade do vendedor em entregar serviços de qualidade (LIN; LING, 2018), e o conflito do papel do vendedor destrói a capacidade do vendedor em confiar, comprometer e de satisfazer, deteriorando a percepção do cliente quanto a qualidade do serviço prestado (DE WIT; GREER; JEHN, 2012). Estudos empíricos sugerem a existência da relação negativa entre a percepção do papel de vendas e o resultado do cliente: o papel do conflito reduz a percepção de qualidade pelo cliente (SCHEPERS; NIJSSEN; VAN DER HEIJDEN, 2016), a exaustão emocional tem efeito negativo na satisfação do cliente quando o atendimento do vendedor (STOCK; BEDNAREK, 2014), e a ambiguidade reduz a satisfação do cliente sobre o produto e sobre o vendedor

(ROMÁN; IACOBUCCI, 2010). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H5b: A percepção do papel de vendas afeta negativamente o resultado do cliente.

Percepção do papel de vendas → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação negativa da percepção do papel de vendas com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H5c: A percepção do papel de vendas afeta negativamente a performance consolidada.

2.7.2 Impacto da aptidão sobre a performance de venda

Aptidão → performance do vendedor

Vendedores com criatividade são capazes de desenvolver processos mais eficientes e soluções criativas, aumentando a chance do acordo com o cliente ser bem sucedido (LASSK; SHEPHERD, 2013). A capacidade cognitiva do vendedor é importante para que este encontre argumentos convincentes para efetivar a venda (VERBEKE et al., 2008). O vendedor com inteligência emocional consegue controlar as suas emoções. Transparecendo calma e serenidade a tensão do ambiente fica mais controlado, possibilitando o negócio ser concluído (LASSK; SHEPHERD, 2013). O vendedor com empatia, consegue interpretar as emoções do cliente com precisão, adotando melhores estratégias para a negociação (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015). A autoconfiança do vendedor, permite que demonstre maior segurança com o produto vendido, sendo que a confiança do vendedor é então transmitida para o cliente, aumentando as chances deste adquirir o produto (AHEARNE et al., 2010; VAN DER BORGH; SCHEPERS, 2018). A presença de competitividade nos traços do vendedor, o direcionam a ser mais voltado ao cumprimento de tarefas e a sua proatividade nas vendas ajuda a melhorar a performance de vendas (SHANNAHAN; BUSH; SHANNAHAN, 2013). Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a aptidão e a performance de venda: A criatividade, melhora a performance do trabalho e aumenta a performance de venda (AGNIHOTRI et al., 2014; GABLER et al., 2017; LASSK; SHEPHERD, 2013). Também a empatia do vendedor

aumenta a performance de venda (AGNIHOTRI; KRUSH, 2015; HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015), e a inteligência emocional aumenta as vendas e a receita do vendedor (KIDWELL et al., 2011; LASSK; SHEPHERD, 2013; MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016). Por último, a auto confiança aumenta a venda de novos produtos (VAN DER BORGH; SCHEPERS, 2018). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H6a: A aptidão afeta positivamente a performance do vendedor.

Aptidão → resultados do cliente

O vendedor dotado de empatia é capaz de entender as necessidades do cliente com mais facilidade, resultando em maior satisfação do cliente com o serviço (HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009). A criatividade permite que o vendedor encontre soluções mais adequadas para os problemas do cliente, resultando no aumento de vontade deste em manter a relação (KIDWELL et al., 2011; LASSK; SHEPHERD, 2013). A auto eficiência mantém o vendedor comprometido sem a necessidade de supervisão constante. No modelo de negócio B2B, a autoeficiência, aumenta a lucratividade do cliente e conseqüentemente a sua satisfação (MULLINS et al., 2014). Para além disso, a inteligência emocional aumenta a retenção do cliente, que prefere manter a relação com o vendedor com controle emocional. Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a aptidão e o resultado no cliente: a empatia aumenta a satisfação do cliente (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014); a criatividade melhora a percepção de experiência do serviço (KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014); a inteligência emocional aumenta retenção do cliente (KIDWELL et al., 2011); e, por último, a auto eficácia aumenta a satisfação do cliente e a sua intenção em continuar a relação (KIDWELL et al., 2011; MENGUC et al., 2016; MULLINS et al., 2014). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H6b: A aptidão afeta positivamente o resultado do cliente.

Aptidão → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva da aptidão com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H6c: A aptidão afeta positivamente a performance consolidada.

2.7.3 Impacto da habilidade de venda sobre a performance de venda

Habilidade de venda → performance do vendedor

O treinamento convencional (MENGUC; AUH; USLU, 2013) e o treinamento prático (KATSIKEAS et al., 2018), são capazes de desenvolver novas habilidades do vendedor e melhorar a sua performance. Para além disso, a habilidade de adaptar as estratégias de venda no momento da negociação é crítica para o processo de venda ser concluído (FRANKE; PARK, 2006). Estudos mostram também que a capacidade do vendedor em interpretar a natureza da situação de venda (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986), e combinar conhecimentos técnicos sobre os benefícios do produto, aumentam as chances de sucesso do vendedor (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). O conhecimento e a adaptabilidade do vendedor no desenvolvimento de melhores argumentos de venda (RAPP et al., 2015), com o entendimento das necessidades do cliente, podem reduzir a dependência do desconto, melhorando a lucratividade das suas negociações (ALAVI; WIESEKE; GUBA, 2016). Para melhor a sua lucratividade, o vendedor pode utilizar de habilidades para introduzir novos produtos, aumentando o portfólio de venda com o cliente (HOMBURG; BÖHLER; HOHENBERG, 2019; SCHMITZ; LEE; LILIEN, 2014). Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a habilidade de venda e a performance objetiva: adaptabilidade de venda afeta positivamente a receita de vendas e a lucratividade (HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; KIDWELL et al., 2011; MIAO; EVANS, 2013; RAPP et al., 2015); habilidade de aumentar o portfólio de produtos no cliente, aumenta a performance de vendas (HOMBURG; BÖHLER; HOHENBERG, 2019; SCHMITZ; LEE; LILIEN, 2014); conhecimento técnico do produto afeta positivamente a performance de vendas (AHEARNE et al., 2013a); a inteligência competitiva afeta positivamente a performance de venda (RAPP et al., 2015); e, por último, a habilidade de negociação do vendedor afeta positivamente o montante recebido em comissão (ALAVI; WIESEKE; GUBA, 2016). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H7a: A habilidade de venda afeta positivamente a performance do vendedor.

Habilidade de venda → resultados do cliente

A habilidade do vendedor em adaptar a estratégia de venda, permitem que os problemas sejam resolvidos com menos esforço, melhorando a experiência do cliente e deixando-o mais satisfeito (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010). Ao adaptar a comunicação a preferência do cliente, o vendedor melhora a qualidade percebida do atendimento (HOLMQVIST et al., 2019). Para além disso, a argumentação, inteligência competitiva e a compreensão do problema do cliente, melhoram a qualidade do atendimento, aumentando a satisfação do cliente (BLESSING; NATTER, 2019). De ressaltar também que o conhecimento técnico pelo vendedor sobre os atributos dos produtos, permite que o cliente adquira o produto mais adequado a sua necessidade aumentando a sua satisfação (BLESSING; NATTER, 2019; ZBOJA; CLARK; HAYTKO, 2016). Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a habilidade de venda e o resultado no cliente: a adaptabilidade do vendedor afeta positivamente a satisfação do cliente (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010), afetando também positivamente a retenção do cliente, a sua propensão em fazer recomendações e a manter o relacionamento (HOMBURG; BORNEMANN; KRETZER, 2014; KIDWELL et al., 2011); um maior conhecimento técnico pelo vendedor do produto aumenta a satisfação do cliente (BLESSING; NATTER, 2019; YE; MARINOVA; SINGH, 2012; ZBOJA; CLARK; HAYTKO, 2016); e, por último, a comunicação afeta a satisfação, a propensão em recomendar e a intenção em manter o relacionamento (HOLMQVIST et al., 2019). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H7b: A habilidade de venda afeta positivamente o resultado do cliente.

Habilidade de venda → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva da habilidade de venda com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H7c: A habilidade de venda afeta positivamente a performance consolidada.

2.7.4 Impacto da motivação do vendedor sobre a performance de venda

Motivação do vendedor → performance do vendedor

A vontade do vendedor altera o esforço empregado para realizar uma tarefa, alterando a percepção de qualidade prestada (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986). A identificação de vendedor com a marca, aumenta o esforço e transmite um sentimento positivo ao cliente sobre o produto (HUGHES et al., 2019). Ao comunicar os méritos e vantagens da marca de forma sincera, o cliente é mais facilmente persuadido (HUGHES, 2013), sendo que a orientação ao cliente faz o vendedor ser capaz de interpretar as emoções do cliente mais precisamente, conseguindo assim encontrar soluções mais adequadas as suas necessidades (JARAMILLO; GRISAFFE, 2009). A satisfação com o trabalho e a identificação com a organização, afetam a intensidade de esforço empregado (RAPP et al., 2015; VAN DER BORGH; DE JONG; NIJSSEN, 2019; WIESEKE et al., 2012). Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a motivação do vendedor e a performance objetiva: a orientação ao cliente afeta positivamente a lucratividade, o crescimento e a performance de venda (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013; LAM; DECARLO; SHARMA, 2019); a identificação do vendedor com a marca aumenta a performance de vendas (HUGHES; AHEARNE, 2010; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013); e a identificação do vendedor com a organização afeta a performance de vendas (KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014; RAPP et al., 2015; VAN DER BORGH; DE JONG; NIJSSEN, 2019). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H8a: A motivação do vendedor afeta positivamente a performance do vendedor.

Motivação do vendedor → resultados do cliente

A orientação ao cliente coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, não havendo espaço para o comportamento oportunista. Neste caso, os vendedores focam em satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, aumentando a sua satisfação e a sua vontade em manter o relacionamento (HUGHES et al., 2019). A orientação ao cliente reduz a tensão das negociações, aumenta a propensão em pagar e a lealdade do cliente (WIESEKE; ALAVI; HABEL, 2014). A identificação entre vendedor e organização incentiva a motivação do vendedor. Assim, o esforço do vendedor é importante para a qualidade do serviço, e conseqüentemente para a

satisfação do cliente (AHEARNE et al., 2013b; WIESEKE et al., 2009). Para além disso, a satisfação do vendedor com trabalho altera o seu engajamento, a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002; HUGHES; LE BON; RAPP, 2013). Estudos empíricos sugerem a existência da relação entre a motivação do vendedor e o resultado no cliente: orientação ao cliente afeta positivamente a satisfação do cliente, assim como a sua propensão a pagar e a lealdade (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; WIESEKE; ALAVI; HABEL, 2014); a satisfação do vendedor melhora a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente (JASMAND; BLAZEVIC; DE RUYTER, 2012; MENGUC et al., 2016); e a identificação do vendedor com a organização melhora a percepção de qualidade do serviço (KORSCHUN; BHATTACHARYA; SWAIN, 2014). Com base nesses argumentos, a seguinte hipótese é apresentada:

H8b: A motivação do vendedor afeta positivamente o resultado do cliente.

Motivação do vendedor → performance consolidada

Considerando os argumentos que estabelecem a relação positiva da motivação do vendedor com a performance do vendedor e com resultado do cliente, a seguinte hipótese é apresentada:

H8c: A motivação do vendedor afeta positivamente a performance consolidada.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Aplicação da meta-análise

A meta-análise permite combinar e comparar o resultado de diferentes estudos, transformando resultados dispersos em uma visão consolidada (BORENSTEIN et al., 2009). Este método de pesquisa destaca-se como alternativa poderosa para a ampla compreensão de um fenômeno (PALMATIER; HOUSTON; HULLAND, 2018), combinando o rigor acadêmico (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018), com a capacidade de resumir e consolidar o conhecimento (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010).

Dentre as principais vantagens da meta-análise como método científico destacam-se as possibilidades de: (1) acumular o conhecimento existente agregando o resultado das pesquisas publicadas (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018); (2) combinar múltiplas amostras em um único estudo aumenta o poder de mensuração, já que separadamente, os estudos podem não ter significância estatística devido a quantidade de informação coletada (BORENSTEIN et al., 2009); (3) consolidar um volume amostral maior, aumentando-se a precisão do efeito, e reduzindo a variabilidade (DEEKS; HIGGINS; ALTMAN, 2011); (4) comparar o resultado de diferentes estudos, sendo uma ferramenta poderosa na resolução de inconsistências e conflitos. (JOHNSON; JARAMILLO, 2017); (5) criar e testar hipóteses que não foram consideradas nos estudos originais (ARTHUR et al., 2003).

3.2 Método para critério de revisão e escolha de estudos

Para conduzir este estudo, o autor seguiu os seguintes passos. Primeiro, foram reunidos os artigos das principais revistas acadêmicas na área de marketing, publicados no período de 2009 até 2019. O critério de seleção das revistas acadêmicas foi baseado no ranking Academic Journal Guide (AJG) elaborado pela ABS - Association of Business Schools, tendo sido escolhidas as revistas classificadas como, 4* e 4 na área de marketing. Sobre este critério, a lista inicial continha as seguintes revistas acadêmicas: Journal of Academy of Marketing Science (JAMS), Journal of Marketing (JM), Journal of Marketing Research (JMR), Marketing Science (MS), Journal of Consumer Research (JCR), Journal of Consumer Psychology (JCP), Journal of Retailing (JR), International Journal of Research in Marketing (IJRM) e Journal of Service Research (JSR). Devido ao grau de compatibilidade com o tema, foram adicionadas

outras nove revistas acadêmicas: Journal of Personal Selling and Sales Management (JPSSM) e Industrial Marketing Management (IMM), European Journal of Marketing (EJM), Journal of Retailing and Consumer Services (JRCS), Journal of Marketing Theory and Practice (JMTP), Journal of Service Marketing (JSM), Marketing Intelligence and Planning (MIP), Marketing Letters (ML) e Tourism Management (TM). Adicionalmente foram incluídas outras duas revistas acadêmicas não específicas em marketing: Human Resource Management (HRM) e Applied Psychology (AP).

Segundo, para selecionar os artigos com maior relevância sobre o tema, foi realizada uma busca no título, resumo e palavras-chave. Utilizou-se a seguinte lista de palavras: *sales representatives, salesperson, sales people, sales team, sales performance, sales management, relationship manager e frontline employee*. Visando o rigor acadêmico, uma segunda pesquisa independente foi realizada por um segundo pesquisador, para averiguar se existia a necessidade de incluir outros artigos. Este pesquisador, realizou a busca utilizando as seguintes bases eletrônicas: ABI Inform, Blackwell Synergy, Business Source Premier, EconLit, Emerald, JSTOR, ScienceDirect, SwersWise e PsychInfo. Após cumpridas as etapas descritas, foram selecionados 413 artigos de um total de 7.325 artigos acadêmicos especializados em marketing.

Por fim, foi conduzido uma avaliação para selecionar, dentre os 413, os artigos que seriam utilizados na meta-análise. Esta avaliação tinha com base três critérios; (i) medida da performance do vendedor e do resultado do cliente; (ii) medida dos antecedentes, fatores baseados no relacionamento, fatores baseados no vendedor ou das variáveis de controle; (iii) publicação da tabela de correlação pelo artigo. Foram encontrados 161 artigos que não cumpriam os requisitos. Este processo resultou assim na seleção de 252 artigos que foram quantificados na meta-análise deste estudo.

3.3 Codificação dos construtos

Como medida do efeito de intensidade dos fatores na performance de venda, foram utilizadas as medidas de correlação publicadas nos 252 artigos considerados na meta-análise. A mesma abordagem foi utilizada por outros estudos de meta-análise em marketing (BRUNO; CHE; DUTTA, 2012; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998; JANISZEWSKI; NOEL; SAWYER, 2003; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). As medidas de correlação são amplamente utilizadas com presença de acima de 95% dos artigos. A base total de 7.325 artigos acadêmicos especializados em marketing, foram selecionados 252 artigos, onde 23

artigos continham múltiplos estudos. Considerando que para os 23 casos de múltiplos estudos, é possível utilizar de dois ou mais estudos, a amostra total de subiu para 277 estudos (apêndice A). Esta amostra representa uma população de 114.583 vendedores, atuando em 27 países diferentes.

A amostra de estudos descrita resultou em um total de 2.932 correlações. Cada variável foi catalogada em um construto, seguindo as definições estabelecidas no modelo conceitual. Cada estudo contribuiu com, no máximo, uma correlação por efeito. Quando o mesmo estudo apresentava duas ou mais variáveis classificadas no mesmo construto, foi considerado a média simples entre as correlações (BROWN; PETERSON, 1993). Para os estudos com múltiplos efeitos, a estimativa foi considerada de forma independente (PALMATIER et al., 2006). Depois de aplicado este procedimento, o número inicial de 2.932 correlações reduziu para 1.119 efeitos únicos quantificados na meta-análise.

Em alguns casos, as variáveis apresentavam o sentido inverso do construto. Por exemplo, a propensão do cliente em retalhar foi classificada como sentido inverso do resultado no cliente. Para os casos semelhantes, foi alterado o sinal da correlação de negativo para positivo, e, de positivo para negativo. A correção garante coesão de significado, mantendo as variáveis no sentido correto do construto. Foram ajustados no total 142 correlações.

Devido à importância de um processo padronizado de codificação, efetuando correções e garantindo à confiabilidade do estudo (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018), este processo foi efetuado por um grupo de dois pesquisadores, cada um efetuando a codificação de forma independente. As codificações foram então confrontadas entre si, e as divergências discutidas até se encontrar um consenso (SZYMANSKI; HENARD, DAVID, 2001). Não se relata significativa diferença entre as codificações, estando o grau de coesão acima de 97,02%.

3.4 Método de mensuração da intensidade do efeito

Para medir o efeito causado pelos fatores, este estudo cumpriu o seguinte procedimento. Primeiro, foi calculada a média simples da correlação entre os fatores e a performance de vendas. Segundo, calculou-se o efeito da intensidade ajustado pela confiabilidade da informação. A natureza subjetiva das pesquisas de marketing, abre espaço para erro de mensuração (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018). Para mitigar este efeito, as medidas de correlação foram ajustadas considerando o Alpha de Cronbach coletado nos artigos (PETERSON, 2013), utilizando a fórmula descrita abaixo (HUNTER; SCHMIDT, 2004):

$$r_c = r_{xy} / (\sqrt{r_{xx}} * \sqrt{r_{yy}}) \quad (1)$$

Onde, r_c é a correlação ajustada pela confiabilidade da informação, r_{xy} é a correlação original do estudo, r_{xx} é o Alpha de Cronbach da variável independente e r_{yy} é o Alpha de Cronbach da variável dependente. Quando o Alpha de Cronbach não foi divulgado no artigo original, o valor médio para o mesmo efeito dos estudos coletados foi utilizado como substituto. As variáveis intervalares (idade, receita, duração do relacionamento) não foram ajustadas, sendo considerado o seu valor igual à 1. Utilizando as correlações ajustadas pela confiabilidade foi calculado a sua média simples entre os estudos. Terceiro, para ajustar a correlação r ao padrão da distribuição normal foi utilizado o método de transformação Fischer-Z nas correlações coletadas. Após transformar r em z utilizando a fórmula (2) foi estimado o desvio padrão de z utilizando a fórmula (3) (BORENSTEIN et al., 2009):

$$z = \frac{1}{2} \log\left(\frac{1+r_c}{1-r_c}\right) \quad (2)$$

$$SE_z = \sqrt{\frac{1}{n-3}} \quad (3)$$

Onde, z é a transformação da correlação seguindo o método Fisher, SE_z é o desvio padrão de z e n é o tamanho amostral de cada estudo. Quarto, para calcular o peso contributivo de cada estudo sobre o efeito médio foi utilizado a metodologia do efeito randômico. A alternativa do modelo de efeito fixo não foi utilizada devido os seguintes fatores: (1) as amostras entre os estudos devem conter as mesmas características; (2) foi assumido que o efeito verdadeiro é igual em todos os estudos; e, por último, (3) a heterogeneidade é explicada apenas pela variabilidade estatística. O modelo de efeito randômico foi escolhido devido os seguintes fatores: (1) por assumir que o efeito verdadeiro entre os estudos não é exatamente o mesmo valor (VIEIRA, 2017); (2) por não impedir a utilização de amostras com características diversas (BORENSTEIN et al., 2009); (3) considerando aleatoriedade das amostras, o estudo pode ser utilizado para a generalização dos resultados, tornado o estudo aplicável a outras situações (DERSIMONIAN; LAIRD, 1986). Por fim, aplicando a tangente hiperbólica em z , os valores de z foram novamente transformados para a métrica da correlação r .

3.5 Teste de heterogeneidade

É natural supor existência de divergências nos resultados de estudos com amostras de diferentes características. Porém, quando a variabilidade de cada estudo não é capaz de explicar a diferença entre os resultados, encontra-se o caso de heterogeneidade estatística (DEEKS;

HIGGINS; ALTMAN, 2011). As causas da heterogeneidade estatística estão relacionadas a qualidade da amostra, erro de mensuração e presença de grupos heterogêneos (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018). Devido à premissa de variabilidade do efeito verdadeiro, o modelo de efeito randômico é o mais recomendável na presença heterogeneidade estatística (BORENSTEIN et al., 2009).

Para avaliar o nível de heterogeneidade presente no estudo, foram calculadas as seguintes estatísticas: (1) os graus de liberdade e a estatística de Q (COCHRAN, 1954), que em conjunto, permite testar a hipótese de que todos os estudos possuem o mesmo efeito (BORENSTEIN et al., 2009); (2) a estatística de I^2 , que representa o percentual do total da variabilidade descrito pela heterogeneidade entre os efeitos verdadeiros (HIGGINS et al., 2003; HUEDO-MEDINA et al., 2006; THOMPSON; HIGGINS, 2002); (3) a estatística τ^2 , que estima a variância entre os estudos (BORENSTEIN et al., 2009; HUEDO-MEDINA et al., 2006; THOMPSON; HIGGINS, 2002).

3.6 Explorando a heterogeneidade

Explorar as causas da heterogeneidade é um dos principais aspectos da meta-análise (THOMPSON; SHARP, 1999). Este estudo utilizou de duas metodologias para acessar as causas da heterogeneidade estatística. Primeiro, pelo método de subgrupo, que consiste em estimar a estatística proposta pela relação, antecedente e descendente de forma segregada. Esta análise foi aplicada no efeito moderado de modelo de negócio, procurando encontrar sub grupos homogêneos entre si. Segundo, pelo método de regressão de meta análise, que pode ser considerada como extensão do primeiro método, sendo possível porém acessar métricas não binárias (THOMPSON; HIGGINS, 2002), permitindo assim expandir a análise para as variáveis de características baseadas no estudo. O efeito de cada variável moderadora foi calculado separadamente seguindo a seguinte equação:

$$r = M + \varphi_i Y_i + \varepsilon \quad (4)$$

Onde, r é a correlação padronizada, M é a estimativa do intercepto, φ é a estimativa do parâmetro do efeito moderador, Y_i é a variável categórica e ε é a estimativa de erro do modelo.

3.7 Viés de publicação

O termo viés de publicação, é usado quando as publicações acadêmicas não representam uma amostra aleatória da população completa de estudos (ROTHSTEIN; SUTTON; BORENSTEIN, 2005). Um dos fatores causadores deste efeito, está no fato das revistas acadêmicas evitarem publicar estudos estatisticamente não significativos. Em uma situação extrema, 95% dos estudos podem ter sido rejeitados, causando viés as publicações (ROSENTHAL, 1979). Este estudo utilizou de três metodologias para avaliar a intensidade do viés de publicação. Primeiro, seguindo o método *File Drawer N*, que utiliza a fórmula proposta por Rosenthal (1979) descrita abaixo:

$$N > k \left(\frac{Z_s}{Z_\alpha} \right)^2 - k \quad (5)$$

Onde, N é quantidade de estudos não significativos rejeitados, que mantém a meta análise estatisticamente significativa, k é o número de estudos contidos na meta análise, Z_s estatística z que mede a significância da meta análise e Z_α é o nível crítico de α .

Segundo, utilizando o método *Fail Safe N*, que considera a intensidade do efeito no cálculo (ORWIN, 1983), seguindo a fórmula descrita abaixo:

$$N = \frac{k(d_o - d_c)}{d_c - d_{fs}} \quad (6)$$

Onde, N é quantidade de estudos necessários para anular o efeito da meta análise, k é o número de estudos contidos na meta análise, d_o correlação estimada pela meta análise, d_c critério mínimo de correlação e d_{fs} correlação = 0. Como critério mínimo foi utilizado o valor crítico do efeito.

Terceiro, utilizando a regressão estatística para testar a hipótese de presença de assimetria, e, portanto, viés de publicação (EGGER et al., 1997).

4 RESULTADOS

Para responder as questões de pesquisa sobre intensidade da relação entre antecedentes e performance de vendas, este estudo primeiramente avaliou a magnitude do efeito (tabela 2) utilizando a metodologia proposta por Lipsey e Wilson (2001), onde a relação é baixa para $r < 0,10$; média para a relação $0,10 < r < 0,35$; e alta para $r > 0,35$. Posteriormente, para avaliar a consistência dos dados, o estudo analisou o viés de publicação utilizando os métodos propostos por Rothenthal (1979), Orwin (1983) e Egger et al. (1993). Foi também analisada a homogeneidade do efeito utilizando a estatísticas de τ^2 e Q pela metodologia proposta por Higgins e Thompson (2002), e a estatística de I^2 pelo método de Huedo-Medina et al. (2006). O resultado de I^2 próximo de 25% é sinal de baixa heterogeneidade, para valores próximos de 50% é sinal de média intensidade, e para valores próximos a 75% são de alta intensidade. Adicionalmente, o estudo também mensurou o efeito das variáveis de controle (tabela 2) sobre a performance de vendas utilizando o mesmo processo dos fatores. Para acessar a heterogeneidade estatística, este estudo reporta o efeito do modelo de negócio utilizando a análise de sub grupo (tabelas 3 e 4) proposta por Deeks, Higgins e Altman (2017). Finalmente, para avaliar o efeito das covariantes, modelo de negócio e características baseadas no estudo sobre a heterogeneidade e sobre a magnitude do efeito, o estudo reporta o resultado da meta regressão que utiliza o método de DerSimonian-Laird (tabela 5).

A figura 2, contém os efeitos médios ajustados pela confiabilidade e ponderados pelo r ajustado, juntamente com os intervalos de confiança de 95% de confiabilidade, medidos em relação a performance consolidada do vendedor. As figuras 3 e 4, possuem as mesmas medidas que a figura 2, porém os efeitos são calculados em relação à performance do vendedor e a performance do cliente respectivamente.

Tabela 2 Descrição estatística da influência dos fatores antecedentes sobre os decedentes

Relacionamentos propostos	Número de efeitos medidos	Amostragem acumulada	Média Simples r^a	Média Ajustada para Confiabilidade ^b	Média ponderada do r ajustado ^c	Z-valor	95% Intervalo de confiança		Viés de Publicação			Teste de Homogeneidade			
							Limite inferior	Limite superior	File Drawer N	Failsafe N	Teste Egger	τ^2	I^2	df	Q-valor
Fatores baseados no relacionamento															
Relacionamento com o cliente → performance do vendedor	45	18.344	,22	,25	,27***	6,59	,19	,36	463	111	,18	,07	96,65	44	1.467,4
Relacionamento com o cliente → resultado do cliente	49	12.896	,28	,32	,35***	8,17	,28	,45	802	168	,41	,09	95,96	48	1.401,3
Relacionamento com o cliente → performance consolidada	94	31.240	,25	,29	,31***	10,43	,26	,38	2.566	432	,59	,09	96,49	93	3.050,8
Relacionamento dentro da firma → performance do vendedor	34	18.604	,20	,22	,23***	7,07	,17	,30	408	91	,58	0	94,67	33	516,1
Relacionamento dentro da firma → resultado do cliente	6	5.230	,30	,35	,37***	4,15	,20	,56	21	7	,40	,05	97,07	5	61,8
Relacionamento dentro da firma → performance consolidada	40	23.834	,21	,24	,25***	7,99	,20	,32	624	128	,94	,04	95,63	39	702,8
Posição na rede de relacionamento → performance do vendedor	27	6.726	,13	,15	,15***	3,72	,07	,24	70	25	,32	,04	90,84	26	289,2
Posição na rede de relacionamento → resultado do cliente	3	783	,20	,25	,25**	2,16	,02	,50	1	0	,69	,04	90,70	2	23,1
Posição na rede de relacionamento → performance consolidada	30	7.509	,14	,16	,16***	4,23	,09	,24	110	35	,41	,04	90,79	29	328,1
Habilidade de relacionamento → performance do vendedor	15	3.892	,14	,16	,15***	4,59	,09	,21	67	20	,05	,01	73,24	14	60,2
Habilidade de relacionamento → resultado do cliente	3	563	,31	,35	,36**	2,22	,05	,72	1	0	,35	,08	93,43	2	26,2
Habilidade de relacionamento → performance consolidada	18	4.455	,17	,19	,19***	4,72	,11	,27	86	26	,02	,02	84,92	17	109,5
Fatores baseados no vendedor															
Percepção do papel de vendas → performance do vendedor	33	10.249	-,15	-,18	-,19***	-6,16	-,26	-,13	293	72	,63	,03	89,72	32	285,8
Percepção do papel de vendas → resultado do cliente	10	4.528	-,17	-,21	-,21***	-4,36	-,31	-,12	39	13	,67	,02	89,08	9	83,3
Percepção do papel de vendas → performance consolidada	43	14.777	-,16	-,19	-,20***	-7,50	-,25	-,15	587	124	,51	,03	89,80	42	369,6
Aptidão → performance do vendedor	57	15.611	,23	,26	,28***	7,51	,21	,37	781	169	,04	,08	95,48	56	780,2
Aptidão → resultado do cliente	17	3.523	,24	,26	,29***	4,03	,15	,44	55	19	,43	,08	94,40	16	272,8
Aptidão → performance consolidada	74	19.134	,23	,26	,28***	8,59	,22	,36	1.346	263	,02	,08	95,23	73	1.059,4
Habilidade de venda → performance do vendedor	82	33.291	,27	,30	,32***	10,79	,27	,39	2.403	395	,76	,07	96,69	81	2.036,4
Habilidade de venda → resultado do cliente	36	9.947	,21	,24	,27***	4,45	,15	,40	149	48	,51	,13	97,30	35	1.203,5
Habilidade de venda → performance consolidada	118	43.238	,25	,28	,31***	11,06	,26	,37	3.642	582	,61	,09	97,05	117	3.247,4
Motivação do vendedor → performance do vendedor	143	54.084	,20	,23	,24***	13,96	,21	,28	7.112	908	,27	,04	93,59	142	1.900,2
Motivação do vendedor → resultado do cliente	45	17.101	,24	,27	,29***	7,68	,22	,37	645	138	,18	,06	95,77	44	974,5
Motivação do vendedor → performance consolidada	188	71.185	,21	,24	,25***	15,80	,22	,29	12.033	1.383	,10	,04	94,37	187	2.881,4

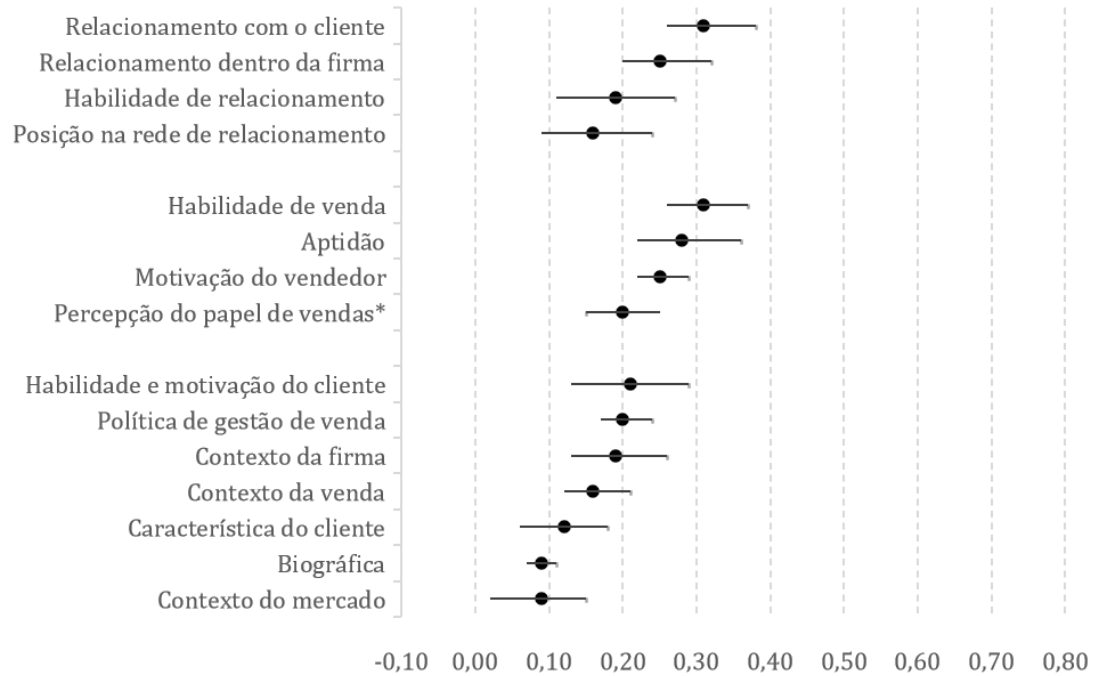
* $p < .10$ (unicaudal)** $p < .05$ (unicaudal)*** $p < .01$ (unicaudal)^a Cálculo da média simples das correlações originais coletadas.^b Cálculo da média simples das correlações ajustadas pela confiabilidade.^c Cálculo da média ponderada pelo tamanho da amostra das correlações ajustadas pela confiabilidade. Foi aplicado a transformação z-Fischer e o método de cálculo randômico para definir o peso de cada estudo.

Tabela 2 Continuação

Relacionamentos propostos	Número de efeitos medidos	Amostragem acumulada	Média Simples r^a	Média de r Ajustada para Confiabilidade ^b	Média ponderada do r ajustado ^c	Z-valor	95% Intervalo de confiança		Viés de Publicação			Teste de Homogeneidade			
							Limite inferior	Limite superior	File Drawer N	Fail-safe N	Teste Egger	τ^2	I^2	df	Q-valor
Variáveis de controle															
Biográfica → performance do vendedor	96	44.751	,09	,09	,10***	7,06	,07	,12	1.149	251	,26	,01	85,98	95	1.692,0
Biográfica → resultado do cliente	28	17.795	,06	,06	,07**	2,39	,01	,12	14	6	,14	,02	90,50	27	225,9
Biográfica → performance consolidada	124	62.546	,08	,08	,09***	7,31	,07	,11	1.603	340	,08	,01	87,59	123	2.019,9
Habilidade e motivação do cliente → performance do vendedor	21	10.070	,16	,18	,19***	3,98	,10	,29	66	22	,80	,04	94,89	20	208,6
Habilidade e motivação do cliente → resultado do cliente	15	4.524	,20	,22	,24***	3,34	,10	,38	28	11	,76	,07	95,56	14	245,0
Habilidade e motivação do cliente → performance consolidada	36	14.594	,18	,19	,21***	5,21	,13	,29	218	61	,98	,06	95,45	35	476,9
Característica do cliente → performance do vendedor	21	10.901	,11	,11	,10***	3,17	,04	,17	34	13	,04	,02	89,23	20	119,1
Característica do cliente → resultado do cliente	23	7.855	,11	,12	,13***	2,62	,03	,24	18	8	,12	,06	94,88	22	281,9
Característica do cliente → performance consolidada	44	18.756	,11	,12	,12***	3,93	,06	,18	133	44	,01	,04	93,88	43	402,2
Política de gestão de venda → performance do vendedor	110	45.126	,18	,20	,20***	10,52	,17	,24	3.059	493	,08	,04	93,82	109	1.572,4
Política de gestão de venda → resultado do cliente	22	10.038	,17	,20	,20***	4,42	,12	,30	90	28	,51	,04	94,81	21	214,6
Política de gestão de venda → performance consolidada	132	55.164	,18	,20	,20***	11,45	,17	,24	4.374	656	,06	,04	94,03	131	1.795,7
Contexto da venda → performance do vendedor	87	43.794	,15	,16	,17***	7,09	,12	,22	1.051	232	,69	,05	95,69	86	1.447,5
Contexto da venda → resultado do cliente	25	21.091	,11	,12	,15**	2,22	,02	,28	7	3	,24	,11	98,64	24	593,3
Contexto da venda → performance consolidada	112	64.885	,14	,15	,16***	6,98	,12	,21	1.308	291	,29	,06	97,01	111	2.088,6
Contexto da firma → performance do vendedor	37	12.288	,16	,18	,19***	5,64	,13	,26	270	71	,72	,04	92,33	36	556,3
Contexto da firma → resultado do cliente	6	1.993	,15	,19	,20*	1,92	,00	,41	0	0	,80	,06	95,26	5	89,9
Contexto da firma → performance consolidada	43	14.281	,16	,18	,19***	6,00	,13	,26	360	91	,77	,04	92,76	42	646,6
Contexto do mercado → performance do vendedor	19	7.972	,09	,10	,10***	2,83	,03	,17	21	8	,36	,02	88,90	18	136,7
Contexto do mercado → resultado do cliente	4	893	,01	,02	,00	,03	-,09	,09	0	0	,03	,00	40,35	3	5,5
Contexto do mercado → performance consolidada	23	8.865	,08	,09	,09***	2,73	,02	,15	22	9	,32	,02	87,15	22	151,0

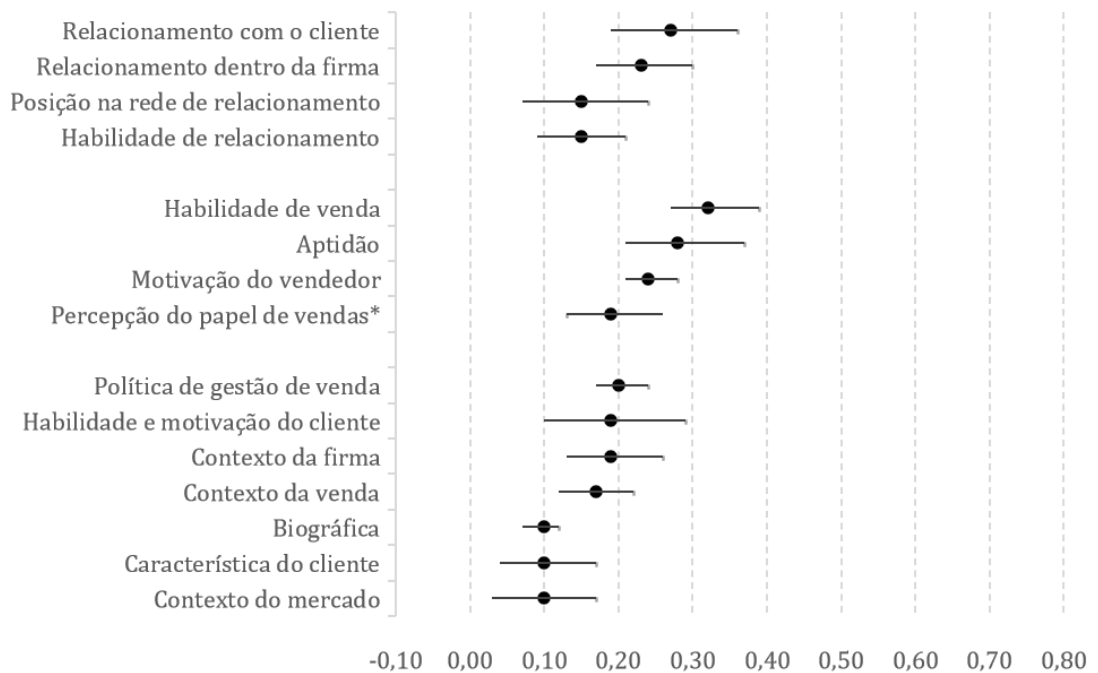
* $p < .10$ (unicaudal)** $p < .05$ (unicaudal)*** $p < .01$ (unicaudal)^a Cálculo da média simples das correlações originais coletadas.^b Cálculo da média simples das correlações ajustadas pela confiabilidade.^c Cálculo da média ponderada pelo tamanho da amostra das correlações ajustadas pela confiabilidade. Foi aplicado a transformação z -Fischer e o método de cálculo randômico para definir o peso de cada estudo.

Fig. 2 Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% confiança.
(fatores antecedentes → performance consolidada)



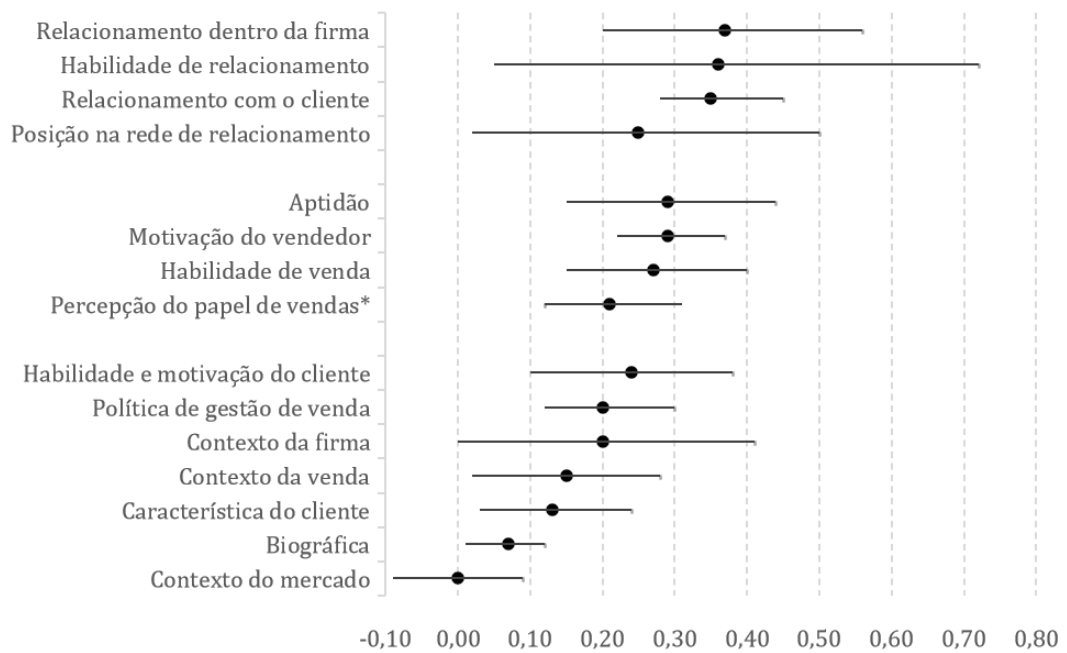
* Módulo da média ponderada do r ajustado

Fig. 3 Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% confiança.
(fatores antecedentes → performance do vendedor)



* Módulo da média ponderada do r ajustado

Fig. 4 Média ponderada do r ajustado e intervalo de 95% confiança. (fatores antecedentes → resultado do cliente)



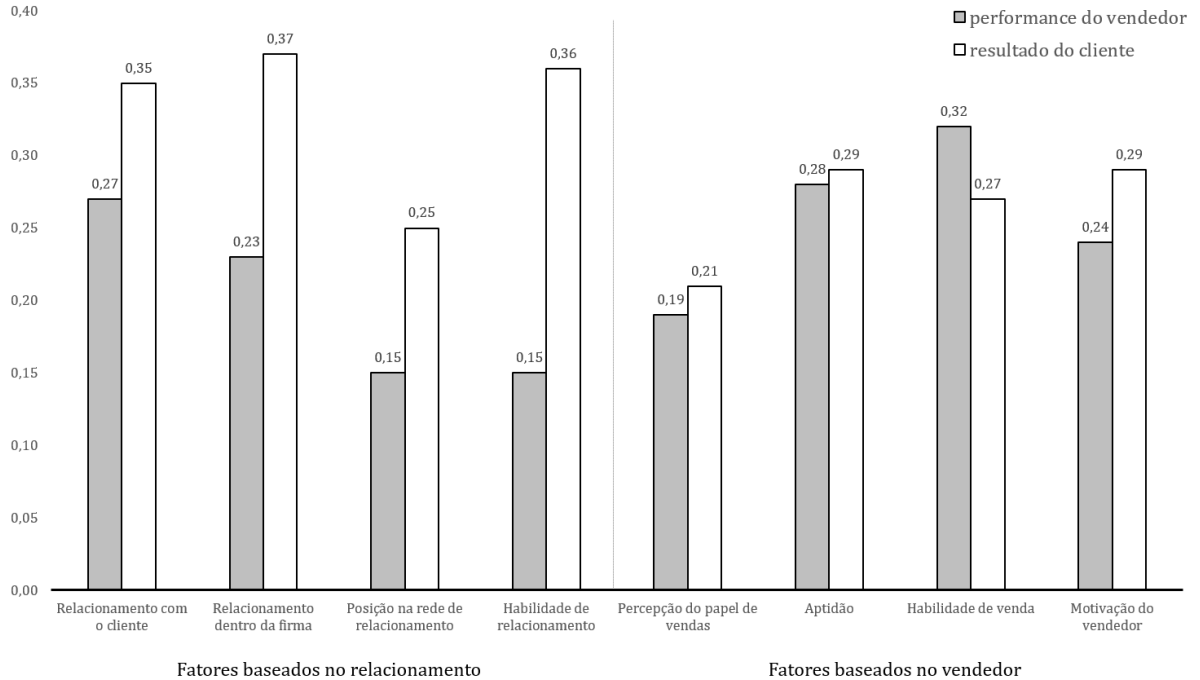
* Módulo da média ponderada do r ajustado

4.1 Questão de Pesquisa 1: Quais são os fatores baseados no relacionamento que mais afetam a performance de venda?

Os resultados apresentados na tabela 2 expõem a magnitude e significância das relações entre os fatores baseados no relacionamento e da performance de vendas. As doze relações são significantes considerando um intervalo de 95% de confiança. A magnitude do efeito varia entre alta e média. Pode-se observar que dentro do mesmo fator, o resultado do cliente é comparativamente mais forte que a performance do vendedor (figura 5). Os fatores mais fortemente relacionados ao resultado do cliente (figura 4) são respectivamente: relacionamento dentro da firma ($\bar{r} = 0,37$); habilidade de relacionamento ($\bar{r} = 0,36$); relacionamento com o cliente ($\bar{r} = 0,35$); posição na rede de relacionamento ($\bar{r} = 0,25$). Para a performance de vendedor os fatores mais fortemente relacionados (figura 3) são respectivamente: relacionamento com o cliente ($\bar{r} = 0,27$); relacionamento dentro da firma ($\bar{r} = 0,23$); posição na rede de relacionamento e habilidade de relacionamento ($\bar{r} = 0,15$). Observa-se que existe uma inversão no ordenamento das forças de relação ao se comparar os resultados do cliente e a performance do vendedor. Para a performance consolidada (figura 2), os fatores mais fortemente relacionado são respectivamente: relacionamento com o cliente ($\bar{r} = 0,32$);

relacionamento dentro da firma ($\bar{r} = 0,25$); habilidade de relacionamento ($\bar{r} = 0,19$); posição na rede de relacionamento ($\bar{r} = 0,16$).

Fig. 5 Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes



4.1.1 Relacionamento com o cliente

Como demonstrado na tabela 2, o efeito do relacionamento com cliente na performance do vendedor, é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,27$; IC 95% (0,19; 0,36); $p < 0,01$). O resultado suporta H1a: o relacionamento com o cliente afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 45 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 18.344 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(44) = 1.468$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 96,65\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 463$; $N_{Orwin} = 111$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,18$).

O efeito do relacionamento com o cliente no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade alta ($\bar{r} = 0,35$; IC 95% (0,28; 0,45); $p < 0,01$). O resultado suporta H1b: o relacionamento com o cliente afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 49 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 12.896 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade

estatística ($Q(48) = 1.401; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 95,96\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 802; N_{Orwin} = 168$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,41$).

Por último, o efeito do relacionamento com cliente na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,31$; IC 95% (0,26; 0,38); $p < 0,01$). O resultado suporta H1c: o relacionamento com o cliente afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 94 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 31.240 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(93) = 3.051; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 96,49\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 2.566; N_{Orwin} = 432$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,59$).

4.1.2 Relacionamento dentro da firma

Como demonstrado na tabela 2, o efeito do relacionamento dentro da firma na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,23$; IC 95% (0,17; 0,30); $p < 0,01$). O resultado suporta H2a: o relacionamento dentro da firma afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 34 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 18.604 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(33) = 516; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 94,67\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 408; N_{Orwin} = 91$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,58$).

O efeito do relacionamento dentro da firma no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade alta ($\bar{r} = 0,37$; IC 95% (0,20; 0,56); $p < 0,01$). O resultado suporta H2b: o relacionamento dentro da firma afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 6 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 5.230 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(5) = 62; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 97,07\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 21; N_{Orwin} = 7$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,40$).

Por último, o efeito do relacionamento dentro da firma na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,25$; IC 95% (0,20; 0,32); $p < 0,01$). O resultado suporta H2c: o relacionamento dentro da firma afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 40 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 31.240 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(39) = 703$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 95,63\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 624$; $N_{Orwin} = 128$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,94$).

4.1.3 Posição na rede de relacionamento

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da posição na rede de relacionamento na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,15$; IC 95% (0,07; 0,24); $p < 0,01$). O resultado suporta H3a: a posição na rede de relacionamento afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 27 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 6.726 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(26) = 289$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 90,84\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 70$; $N_{Orwin} = 25$), não confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,32$).

O efeito da posição na rede de relacionamento no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade alta ($\bar{r} = 0,25$; IC 95% (0,02; 0,50); $p < 0,05$). O resultado suporta H3b: a posição na rede de relacionamento afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 3 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 783 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(2) = 23$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 90,70\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 1$; $N_{Orwin} = 0$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,69$).

Por último, o efeito da posição na rede de relacionamento na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,16$; IC 95% (0,09; 0,24); $p < 0,01$). O resultado suporta H3c: a posição na rede de

relacionamento afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 30 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 7.509 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(29) = 328; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 90,79\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 110; N_{Orwin} = 35$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,41$).

4.1.4 Habilidade de relacionamento

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da habilidade de relacionamento na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,15; IC\ 95\% (0,09; 0,21); p < 0,01$). O resultado suporta H4a: a habilidade de relacionamento afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 15 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 3.892 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(14) = 60; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 73,24\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 67; N_{Orwin} = 20$), não confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,05$).

O efeito da habilidade de relacionamento no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade alta ($\bar{r} = 0,36; IC\ 95\% (0,05; 0,72); p < 0,05$). O resultado suporta H4b: a habilidade de relacionamento afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 3 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 563 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(2) = 26; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 93,43\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 1; N_{Orwin} = 0$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,35$).

Por último, o efeito da habilidade de relacionamento na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,19; IC\ 95\% (0,11; 0,27); p < 0,01$). O resultado suporta H4c: a habilidade de relacionamento afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 18 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 4.455 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(17) = 110; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 84,92\%$). Existe evidência

de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 86$; $N_{Orwin} = 26$), confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado não significativo para 95% de confiança ($p = 0,02$).

4.2 Questão de Pesquisa 2: Quais são os fatores baseados no vendedor que mais afetam a performance de venda?

Os resultados apresentados na tabela 2 expõem a magnitude e significância das relações entre os fatores baseados no vendedor e da performance de vendas. As doze relações são estatisticamente significantes considerando um intervalo de 95% de confiança. A magnitude do efeito é constantemente avaliada como média. Diferentemente dos fatores baseados no relacionamento, os fatores baseados no vendedor apresentam maior proximidade de resultados quando comparado, o resultado do cliente e a performance do vendedor (figura 5). Os fatores mais fortemente relacionados ao resultado do cliente (figura 4) são respectivamente: aptidão e motivação do vendedor ($\bar{r} = 0,29$); habilidade de venda ($\bar{r} = 0,27$); percepção do papel de vendas ($\bar{r} = -0,21$). Para a performance de vendedor (figura 3) os fatores mais fortemente relacionados são respectivamente: habilidade de venda ($\bar{r} = 0,32$); aptidão ($\bar{r} = 0,28$); motivação do vendedor ($\bar{r} = 0,24$); percepção do papel de vendas ($\bar{r} = -0,19$). Para a performance consolidada (figura 2), os fatores mais fortemente relacionado são respectivamente: habilidade de venda ($\bar{r} = 0,31$); aptidão ($\bar{r} = 0,28$); motivação do vendedor ($\bar{r} = 0,25$); percepção do papel de vendas ($\bar{r} = -0,20$).

4.2.1 Percepção do papel de vendas

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da percepção do papel de vendas na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança, negativamente correlacionada e com grau de intensidade média ($\bar{r} = -0,19$; IC 95% $(-0,26; -0,13)$; $p < 0,01$). O resultado suporta H5a: a percepção do papel de vendas afeta negativamente a performance do vendedor. A amostra conta com 33 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 10.249 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(32) = 286$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 89,72\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 293$; $N_{Orwin} = 72$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,63$).

O efeito da percepção do papel de vendas no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança, negativamente correlacionada e com grau de intensidade média ($\bar{r} = -0,21$; IC 95% $(-0,31; -0,12)$; $p < 0,01$). O resultado suporta H5b: a percepção do papel de vendas afeta negativamente resultado do cliente. A amostra conta com 10 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 4.528 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(9) = 83$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 89,08\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 39$; $N_{Orwin} = 13$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,67$).

Por ultimo, o efeito da percepção do papel de vendas na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança, negativamente correlacionado e com grau de intensidade média ($\bar{r} = -0,20$; IC 95% $(-0,25; -0,15)$; $p < 0,01$). O resultado suporta H5c: a percepção do papel de vendas afeta negativamente a performance consolidada. A amostra conta com 43 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 14.777 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(42) = 370$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 89,80\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 587$; $N_{Orwin} = 124$), sendo confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,51$).

4.2.2 Aptidão

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da aptidão na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,28$; IC 95% $(0,21; 0,37)$; $p < 0,01$). O resultado suporta H6a: a aptidão afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 57 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 15.611 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(56) = 780$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 95,48\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 781$; $N_{Orwin} = 169$), não confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado não significativo para 95% de confiança ($p = 0,04$).

O efeito da habilidade de relacionamento no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade médio ($\bar{r} = 0,29$; IC 95% $(0,15; 0,44)$; $p < 0,01$). O resultado suporta H6b: a aptidão afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 17 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de

3.523 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(16) = 273; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 94,40\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 55; N_{Orwin} = 19$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,43$).

Por último, o efeito da aptidão na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,28; IC\ 95\% (0,22; 0,36); p < 0,01$). O resultado suporta H6c: a aptidão afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 74 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 19.134 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(73) = 1.059; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 95,23\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 1.346; N_{Orwin} = 263$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado não significativo para 95% de confiança ($p = 0,02$).

4.2.3 Habilidade de venda

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da habilidade de venda na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,32; IC\ 95\% (0,27; 0,39); p < 0,01$). O resultado suporta H7a: a habilidade de venda afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 82 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 33.291 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(81) = 2.036; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 96,69\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 2.403; N_{Orwin} = 395$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,76$).

O efeito da habilidade de venda no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,27; IC\ 95\% (0,15; 0,40); p < 0,01$). O resultado suporta H7b: a habilidade de venda afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 36 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 9.947 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(35) = 1.204; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 97,30\%$). Existe evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 149; N_{Orwin} = 48$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,51$).

Por último, o efeito da habilidade de venda na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,31$; IC 95% (0,26; 0,37); $p < 0,01$). O resultado suporta H7c: a habilidade de venda afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 118 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 43.238 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(117) = 3.247$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 97,05\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 3.642$; $N_{Orwin} = 582$), não confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,61$).

4.2.4 Motivação do vendedor

Como demonstrado na tabela 2, o efeito da motivação do vendedor na performance do vendedor é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,24$; IC 95% (0,21; 0,28); $p < 0,01$). O resultado suporta H8a: a motivação do vendedor afeta positivamente a performance do vendedor. A amostra conta com 143 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 54.084 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(142) = 1.900$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 93,59\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 7.112$; $N_{Orwin} = 908$), sendo confirmado pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,27$).

O efeito da motivação do vendedor no resultado do cliente é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,29$; IC 95% (0,22; 0,37); $p < 0,01$). O resultado suporta H78b: a motivação do vendedor afeta positivamente resultado do cliente. A amostra conta com 45 efeitos e amostragem acumulada dos estudos de 17.101 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(44) = 975$; $p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 95,77\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 645$; $N_{Orwin} = 138$), sendo confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,18$).

Por último, o efeito da motivação do vendedor na performance consolidada é estatisticamente significativo com 95% de confiança e com grau de intensidade média ($\bar{r} = 0,25$; IC 95% (0,22; 0,29); $p < 0,01$). O resultado suporta H8c: a motivação do vendedor afeta positivamente a performance consolidada. A amostra conta com 188 efeitos e amostragem

acumulada dos estudos de 71.185 observações. Relata-se a presença de heterogeneidade estatística ($Q(187) = 2.881; p < 0,01$) com grau de intensidade alta ($I^2 = 94,37\%$). Não se constatou evidência de viés de publicação através do *failsafe* N ($N_{Rosenthal} = 12.033; N_{Orwin} = 1.383$), sendo confirmada pelo teste da regressão de Egger com resultado significativo para 95% de confiança ($p = 0,10$).

4.3 Análise de subgrupo

Com a comparação do resultado dos subgrupos serviço e produto (figura 6), e dos subgrupos B2B e B2C (figura 7), que foram construídos utilizando os resultados apresentados pelas tabela 3 e tabela 4 – resultados da análise de subgrupo -, podemos observar que para as relações pertencentes aos fatores baseados no relacionamento se verificam as seguintes diferenças nos subgrupos: no relacionamento dentro da firma e na performance do vendedor, a relação é mais forte em produto ($\bar{r} = 0,27; p < 0,01$) do que em serviço ($\bar{r} = 0,19; p < 0,01$) e mais forte em B2B ($\bar{r} = 0,24; p < 0,01$) do que em B2C ($\bar{r} = 0,15; p < 0,01$), sendo que em todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta; no relacionamento dentro da firma e no resultado do cliente, a relação é mais forte em produto ($\bar{r} = 0,48; p < 0,01$) do que em serviço ($\bar{r} = 0,24; p < 0,01$), e em todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta; na posição na rede de relacionamento e na performance do vendedor, a relação é mais forte em B2C ($\bar{r} = 0,23; p < 0,01$) do que em B2B ($\bar{r} = 0,15; p < 0,01$), e para todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta; na posição na rede de relacionamento e no resultado do cliente, a relação é mais forte em serviço ($\bar{r} = 0,31; p < 0,05$) do que em produto ($\bar{r} = 0,14; p < 0,01$) e mais forte em B2C ($\bar{r} = 0,46; p < 0,01$) do que em B2B ($\bar{r} = 0,14; p < 0,01$), sendo que todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta; na habilidade de relacionamento e na performance do vendedor, a relação é mais forte em serviço ($\bar{r} = 0,18; p < 0,01$) do que em produto ($\bar{r} = 0,11; p < 0,01$), e em todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta; e por último, na habilidade de relacionamento e no resultado do cliente, a relação é mais forte em serviço ($\bar{r} = 0,49; p < 0,01$) do que em produto ($\bar{r} = 0,36; p < 0,01$), sendo que todos os subgrupos a heterogeneidade mantém-se alta.

Fig. 6 Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes descrito para os subgrupos (Serviço versus Produto)

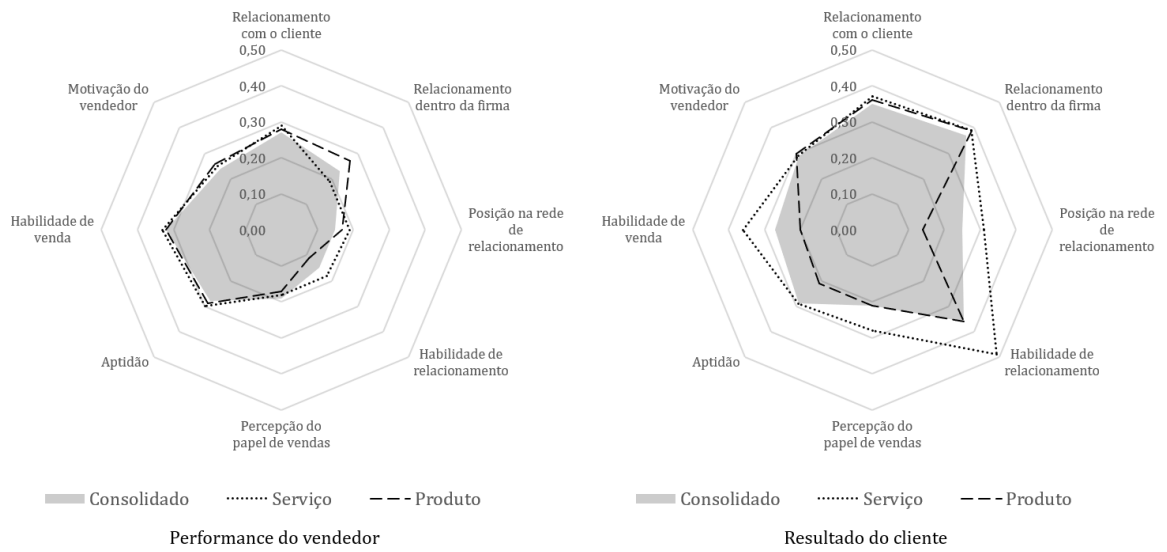


Fig. 7 Média ponderada do r ajustado entre fatores antecedentes e descendentes descrito para os subgrupos (B2B versus B2C)

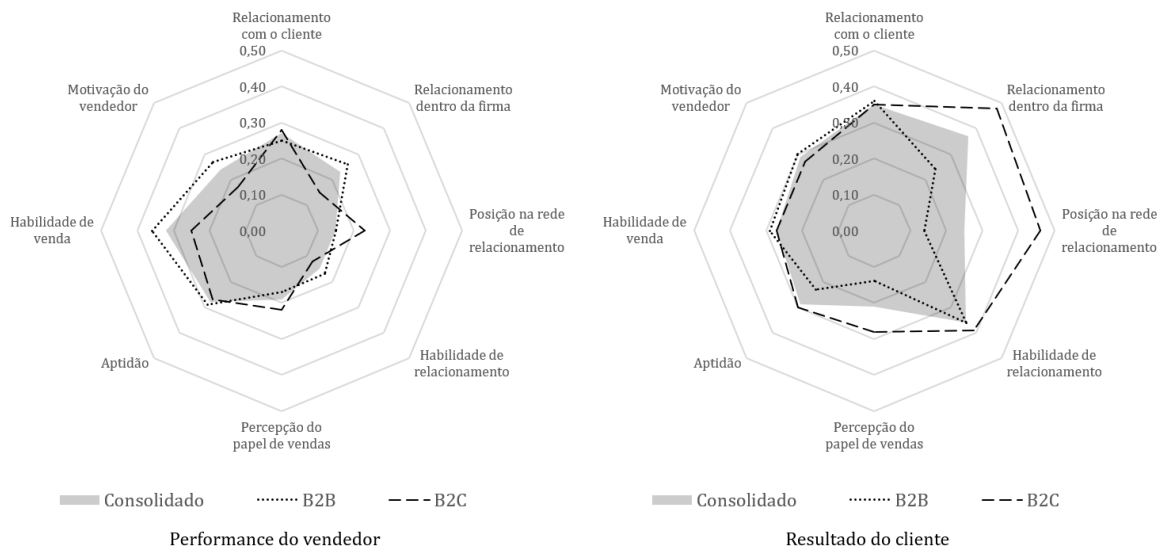


Tabela 3 Resultados da análise de subgrupo para testar o impacto das variáveis moderadoras de modelo de negócio (Serviço versus Produto)

Relacionamentos propostos	Consolidado					Serviço					Produto				
	k	ρ^a	τ^2	I^2	Q (d.f.)	k	ρ^a	τ^2	I^2	Q (d.f.)	k	ρ^a	τ^2	I^2	Q (d.f.)
Fatores baseados no relacionamento															
Relacionamento com o cliente → performance do vendedor	45	,27***	,07	96,65	1.467,4 (44)	24	,29***	,06	95,69	798 (23)	32	,28***	,09	97,06	1.313 (31)
Relacionamento com o cliente → resultado do cliente	49	,35***	,09	95,96	1.401,3 (48)	27	,37***	,11	96,63	977 (26)	37	,36***	,09	94,98	745 (36)
Relacionamento com o cliente → performance consolidada	94	,31***	,09	96,49	3.050,8 (93)	51	,33***	,09	96,50	1.835 (50)	69	,32***	,09	96,32	2.140 (68)
Relacionamento dentro da firma → performance do vendedor	34	,23***	,03	94,67	516,1 (33)	18	,19***	,03	94,52	349 (17)	24	,27***	,04	95,20	377 (23)
Relacionamento dentro da firma → resultado do cliente	6	,37***	,05	97,07	61,8 (5)	3	,39**	,11	97,88	54 (2)	4	,39***	,00	,03	7 (3)
Relacionamento dentro da firma → performance consolidada	40	,25***	,04	95,63	702,8 (39)	21	,22***	,04	96,61	515 (20)	28	,28***	,03	95,37	435 (27)
Posição na rede de relacionamento → performance do vendedor	27	,15***	,04	90,84	289,2 (26)	15	,19***	,06	94,25	199 (14)	20	,17***	,03	88,15	190 (19)
Posição na rede de relacionamento → resultado do cliente	3	,25**	,04	90,70	23,1 (2)	2	,31*	,06	94,82	19 (1)	2	,14***	,00	,00	0 (1)
Posição na rede de relacionamento → performance consolidada	30	,16***	,04	90,79	328,1 (29)	17	,20***	,06	94,14	232 (16)	22	,16***	,03	87,03	190 (21)
Habilidade de relacionamento → performance do vendedor	15	,15***	,01	73,24	60,2 (14)	9	,18***	,01	72,00	40 (8)	10	,11***	,01	75,76	42 (9)
Habilidade de relacionamento → resultado do cliente	3	,36**	,08	93,43	26,2 (2)	2	,49***	,03	79,90	5 (1)	2	,36**	,08	93,43	26 (2)
Habilidade de relacionamento → performance consolidada	18	,19***	,02	84,92	109,5 (17)	12	,23***	,03	86,20	86 (11)	11	,11***	,01	73,06	42 (10)
Fatores baseados no vendedor															
Percepção do papel de vendas → performance do vendedor	33	-,19***	,03	89,72	285,8 (32)	28	-,18***	,03	9,40	255 (27)	19	-,17***	,02	81,03	83 (18)
Percepção do papel de vendas → resultado do cliente	10	-,21***	,02	89,08	83,3 (9)	5	-,28***	,02	92,49	68 (4)	9	-,21***	,02	89,08	83 (9)
Percepção do papel de vendas → performance consolidada	43	-,20***	,03	89,80	369,6 (42)	38	-,19***	,03	9,34	339 (37)	24	-,16***	,02	79,03	97 (23)
Aptidão → performance do vendedor	57	,28***	,08	95,48	780,2 (56)	34	,30***	,08	95,25	508 (33)	38	,29***	,07	94,51	424 (37)
Aptidão → resultado do cliente	17	,29***	,08	94,40	272,8 (16)	14	,29***	,10	94,74	252 (13)	7	,21***	,02	82,26	45 (6)
Aptidão → performance consolidada	74	,28***	,08	95,23	1.059,4 (73)	48	,30***	,08	95,13	760 (47)	45	,27***	,06	93,76	470 (44)
Habilidade de venda → performance do vendedor	82	,32***	,07	96,69	2.036,4 (81)	51	,33***	,07	96,09	1.081 (50)	59	,32***	,06	95,95	1.341 (58)
Habilidade de venda → resultado do cliente	36	,27***	,13	97,30	1.203,5 (35)	25	,36***	,10	96,31	541 (24)	22	,20***	,12	96,98	768 (21)
Habilidade de venda → performance consolidada	118	,31***	,09	97,05	3.247,4 (117)	76	,34***	,08	96,20	1.626 (75)	81	,29***	,08	96,61	2.131 (80)
Motivação do vendedor → performance do vendedor	143	,24***	,04	93,59	1.900,2 (142)	90	,25***	,04	94,14	1.402 (89)	103	,26***	,04	93,68	1.402 (102)
Motivação do vendedor → resultado do cliente	45	,29***	,06	95,77	974,5 (44)	38	,29***	,07	96,02	918 (37)	26	,30***	,05	94,10	349 (25)
Motivação do vendedor → performance consolidada	188	,25***	,04	94,37	2.881,4 (187)	128	,26***	,05	94,93	2.322 (127)	129	,26***	,04	93,86	1.752 (128)
Variáveis de controle															
Biográfica → performance do vendedor	96	,10***	,01	85,98	1.692,0 (95)	56	,11***	,01	85,82	1.311 (55)	66	,10***	,02	89,89	1.566 (65)
Biográfica → resultado do cliente	28	,07**	,02	90,50	225,9 (27)	20	,07*	,02	93,71	213 (19)	18	,04**	,00	6,97	57 (17)
Biográfica → performance consolidada	124	,09***	,01	87,59	2.019,9 (123)	76	,10***	,01	89,29	1.697 (75)	84	,08***	,02	89,09	1.824 (83)
Habilidade e motivação do cliente → performance do vendedor	21	,19***	,04	94,89	208,6 (20)	8	,28***	,07	95,38	116 (7)	18	,19***	,05	95,67	203 (17)
Habilidade e motivação do cliente → resultado do cliente	15	,24***	,07	95,56	245,0 (14)	10	,29***	,10	96,19	166 (9)	10	,23**	,10	95,91	174 (9)
Habilidade e motivação do cliente → performance consolidada	36	,21***	,06	95,45	476,9 (35)	18	,29***	,08	95,77	291 (17)	28	,21***	,07	96,03	379 (27)
Característica do cliente → performance do vendedor	21	,10***	,02	89,23	119,1 (20)	8	,06	,01	74,68	24 (7)	15	,13***	,02	89,74	74 (14)
Característica do cliente → resultado do cliente	23	,13***	,06	94,88	281,9 (22)	14	,12**	,05	94,51	147 (13)	15	,18**	,08	95,00	216 (14)
Característica do cliente → performance consolidada	44	,12***	,04	93,88	402,2 (43)	22	,10**	,03	92,68	173 (21)	30	,16***	,05	94,41	290 (29)
Política de gestão de venda → performance do vendedor	110	,20***	,04	93,82	1.572,4 (109)	64	,20***	,02	9,87	620 (63)	85	,22***	,04	94,26	1.366 (84)
Política de gestão de venda → resultado do cliente	22	,20***	,04	94,81	214,6 (21)	13	,21***	,05	95,33	139 (12)	15	,24***	,04	93,64	116 (14)
Política de gestão de venda → performance consolidada	132	,20***	,04	94,03	1.795,7 (131)	77	,20***	,03	92,13	775 (76)	100	,22***	,04	94,27	1.491 (99)
Contexto da venda → performance do vendedor	87	,17***	,05	95,69	1.447,5 (86)	47	,14***	,04	95,52	728 (46)	64	,17***	,05	95,71	1.011 (63)
Contexto da venda → resultado do cliente	25	,15**	,11	98,64	593,3 (24)	14	,07	,03	93,61	126 (13)	18	,20**	,14	99,02	497 (17)
Contexto da venda → performance consolidada	112	,16***	,06	97,01	2.088,6 (111)	61	,13***	,04	95,67	989 (60)	82	,18***	,07	97,40	1.520 (81)
Contexto da firma → performance do vendedor	37	,19***	,04	92,33	556,3 (36)	29	,18***	,03	91,24	385 (28)	31	,19***	,04	92,71	517 (30)
Contexto da firma → resultado do cliente	6	,20*	,06	95,26	89,9 (5)	3	,26	,09	96,93	56 (2)	5	,20*	,06	95,26	90 (5)
Contexto da firma → performance consolidada	43	,19***	,04	92,76	646,6 (42)	35	,18***	,03	92,15	478 (34)	34	,19***	,04	92,63	550 (33)
Contexto do mercado → performance do vendedor	19	,10***	,02	88,90	136,7 (18)	11	,09**	,01	84,35	63 (10)	16	,11***	,02	86,50	93 (15)
Contexto do mercado → resultado do cliente	4	,00	,00	40,35	5,5 (3)	2	,06	,02	77,89	5 (1)	3	,00	,00	4,35	6 (3)
Contexto do mercado → performance consolidada	23	,09***	,02	87,15	151,0 (22)	13	,09**	,01	82,65	69 (12)	20	,09***	,02	84,81	110 (19)

*p<.10 (unicidual)

**p<.05 (unicidual)

***p<.01 (unicidual)

^a Cálculo da média ponderada pelo tamanho da amostra das correlações ajustadas pela confiabilidade. Foi aplicado a transformação z-Fischer e o método de cálculo randômico para definir o peso de cada estudo.

Tabela 4 Resultados da análise de subgrupo para testar o impacto das variáveis moderadoras de modelo de negócio (B2B versus B2C)

Relacionamentos propostos	Overall					B2B					B2C				
	k	ρ^a	τ^2	I ²	Q (d.f.)	k	ρ^a	τ^2	I ²	Q (d.f.)	k	ρ^a	τ^2	I ²	Q (d.f.)
Fatores baseados no relacionamento															
Relacionamento com o cliente → performance do vendedor	45	,27***	,07	96,65	1.467,4 (44)	26	,25***	,09	97,47	1.246 (25)	20	,28***	,06	94,12	221 (19)
Relacionamento com o cliente → resultado do cliente	49	,35***	,09	95,96	1.401,3 (48)	26	,36***	,09	95,18	515 (25)	25	,35***	,09	96,28	882 (24)
Relacionamento com o cliente → performance consolidada	94	,31***	,09	96,49	3.050,8 (93)	52	,31***	,09	96,83	1.818 (51)	45	,32***	,07	95,64	1.233 (44)
Relacionamento dentro da firma → performance do vendedor	34	,23***	,03	94,67	516,1 (33)	24	,26***	,04	94,52	285 (23)	10	,15***	,02	93,04	230 (9)
Relacionamento dentro da firma → resultado do cliente	6	,37***	,05	97,07	61,8 (5)	3	,24**	,03	89,57	24 (2)	3	,48***	,04	95,76	31 (2)
Relacionamento dentro da firma → performance consolidada	40	,25***	,04	95,63	702,8 (39)	27	,26***	,03	94,36	336 (26)	13	,24***	,05	97,14	343 (12)
Posição na rede de relacionamento → performance do vendedor	27	,15***	,04	90,84	289,2 (26)	24	,15***	,04	91,22	272 (23)	4	,23***	,02	87,91	26 (3)
Posição na rede de relacionamento → resultado do cliente	3	,25**	,04	90,70	23,1 (2)	2	,14***	,00	,00	0 (1)	1	,46***	,00	,00	0 (0)
Posição na rede de relacionamento → performance consolidada	30	,16***	,04	90,79	328,1 (29)	26	,15***	,04	94,46	272 (25)	5	,28***	,03	93,31	44 (4)
Habilidade de relacionamento → performance do vendedor	15	,15***	,01	73,24	60,2 (14)	10	,17***	,01	7,92	42 (9)	6	,12**	,01	76,65	21 (5)
Habilidade de relacionamento → resultado do cliente	3	,36**	,08	93,43	26,2 (2)	2	,36	,17	95,76	24 (1)	1	,39***	,00	,00	0 (0)
Habilidade de relacionamento → performance consolidada	18	,19***	,02	84,92	109,5 (17)	12	,20***	,02	85,03	71 (11)	7	,16***	,02	84,46	39 (6)
Fatores baseados no vendedor															
Percepção do papel de vendas → performance do vendedor	33	-,19***	,03	89,72	285,8 (32)	19	-,17***	,02	79,37	79 (18)	14	-,22***	,05	94,64	205 (13)
Percepção do papel de vendas → resultado do cliente	10	-,21***	,02	89,08	83,3 (9)	5	-,14**	,01	72,93	13 (4)	5	-,28***	,02	92,49	68 (4)
Percepção do papel de vendas → performance consolidada	43	-,20***	,03	89,80	369,6 (42)	24	-,16***	,01	77,59	93 (23)	19	-,24***	,04	94,57	274 (18)
Aptidão → performance do vendedor	57	,28***	,08	95,48	780,2 (56)	36	,29***	,07	94,73	404 (35)	24	,27***	,08	95,89	369 (23)
Aptidão → resultado do cliente	17	,29***	,08	94,40	272,8 (16)	7	,23**	,09	93,49	72 (6)	12	,30***	,07	94,04	185 (11)
Aptidão → performance consolidada	74	,28***	,08	95,23	1.059,4 (73)	43	,28***	,07	94,51	487 (42)	36	,28***	,08	95,33	582 (35)
Habilidade de venda → performance do vendedor	82	,32***	,07	96,69	2.036,4 (81)	54	,36***	,09	97,33	1.771 (53)	30	,25***	,03	99,98	242 (29)
Habilidade de venda → resultado do cliente	36	,27***	,13	97,30	1.203,5 (35)	15	,29***	,08	94,82	210 (14)	23	,27***	,17	97,91	1.020 (22)
Habilidade de venda → performance consolidada	118	,31***	,09	97,05	3.247,4 (117)	69	,34***	,09	97,00	2.000 (68)	53	,26***	,09	96,68	1.268 (52)
Motivação do vendedor → performance do vendedor	143	,24***	,04	93,59	1.900,2 (142)	98	,27***	,04	93,12	1.236 (97)	47	,17***	,03	92,41	559 (46)
Motivação do vendedor → resultado do cliente	45	,29***	,06	95,77	974,5 (44)	25	,30***	,05	92,63	252 (24)	21	,27***	,08	97,25	714 (20)
Motivação do vendedor → performance consolidada	188	,25***	,04	94,37	2.881,4 (187)	123	,28***	,04	93,06	1.489 (122)	68	,20***	,04	95,32	1.298 (67)
Variáveis de controle															
Biográfica → performance do vendedor	96	,10***	,01	85,98	1.692,0 (95)	63	,08***	,01	71,88	215 (62)	37	,12***	,02	91,81	1.210 (36)
Biográfica → resultado do cliente	28	,07**	,02	90,50	225,9 (27)	16	,05**	,00	43,56	26 (15)	14	,08	,03	96,18	201 (13)
Biográfica → performance consolidada	124	,09***	,01	87,59	2.019,9 (123)	79	,07***	,01	67,82	242 (78)	51	,11***	,02	93,88	1.648 (50)
Habilidade e motivação do cliente → performance do vendedor	21	,19***	,04	94,89	208,6 (20)	12	,25***	,06	96,28	153 (11)	10	,12***	,02	84,82	45 (9)
Habilidade e motivação do cliente → resultado do cliente	15	,24***	,07	95,56	245,0 (14)	8	,28**	,11	96,67	156 (7)	7	,18**	,04	92,18	88 (6)
Habilidade e motivação do cliente → performance consolidada	36	,21***	,06	95,45	476,9 (35)	20	,26***	,07	96,78	318 (19)	17	,15***	,03	89,59	153 (16)
Característica do cliente → performance do vendedor	21	,10***	,02	89,23	119,1 (20)	14	,13***	,03	91,74	89 (13)	7	,06**	,00	65,42	18 (6)
Característica do cliente → resultado do cliente	23	,13***	,06	94,88	281,9 (22)	9	,12	,05	92,48	100 (8)	14	,15**	,07	96,01	181 (13)
Característica do cliente → performance consolidada	44	,12***	,04	93,88	402,2 (43)	23	,12***	,03	92,53	195 (22)	21	,12**	,04	94,82	202 (20)
Política de gestão de venda → performance do vendedor	110	,20***	,04	93,82	1.572,4 (109)	78	,21***	,04	93,34	1.157 (77)	33	,21***	,04	94,85	444 (32)
Política de gestão de venda → resultado do cliente	22	,20***	,04	94,81	214,6 (21)	15	,23***	,04	91,75	115 (14)	7	,15*	,06	97,18	98 (6)
Política de gestão de venda → performance consolidada	132	,20***	,04	94,03	1.795,7 (131)	93	,21***	,04	93,14	1.274 (92)	40	,20***	,04	95,54	547 (39)
Contexto da venda → performance do vendedor	87	,17***	,05	95,69	1.447,5 (86)	62	,17***	,05	95,20	1.138 (61)	25	,16***	,03	95,33	300 (24)
Contexto da venda → resultado do cliente	25	,15**	,11	98,64	593,3 (24)	11	,10*	,03	85,98	67 (10)	14	,19*	,17	99,43	526 (13)
Contexto da venda → performance consolidada	112	,16***	,06	97,01	2.088,6 (111)	73	,16***	,05	94,58	1.207 (72)	39	,17***	,08	98,56	881 (38)
Contexto da firma → performance do vendedor	37	,19***	,04	92,33	556,3 (36)	31	,19***	,04	92,46	506 (30)	6	,19***	,02	89,84	50 (5)
Contexto da firma → resultado do cliente	6	,20*	,06	95,26	89,9 (5)	4	,25	,10	96,28	76 (3)	2	,09***	,00	,01	0 (1)
Contexto da firma → performance consolidada	43	,19***	,04	92,76	646,6 (42)	35	,20***	,05	93,03	591 (34)	8	,16***	,02	87,59	54 (7)
Contexto do mercado → performance do vendedor	19	,10***	,02	88,90	136,7 (18)	16	,12***	,01	82,75	61 (15)	3	,01	,06	96,56	57 (2)
Contexto do mercado → resultado do cliente	4	,00	,00	40,35	5,5 (3)	4	,00	,00	4,35	6 (3)					
Contexto do mercado → performance consolidada	23	,09***	,02	87,15	151,0 (22)	20	,10***	,01	81,65	80 (19)	3	,01	,06	96,56	57 (2)

*p<.10 (unicidual)

**p<.05 (unicidual)

***p<.01 (unicidual)

^a Cálculo da média ponderada pelo tamanho da amostra das correlações ajustadas pela confiabilidade. Foi aplicado a transformação z-Fischer e o método de calculo randômico para definir o peso de cada estudo.

Ao se comparar o resultado dos subgrupos serviço e produto (figura 6), B2B e B2C (figura 7) utilizando os resultados apresentados pelas tabelas 3 e 4, podemos observar que para as relações pertencentes aos fatores baseados no vendedor, se verificam as seguintes diferenças nos subgrupos: para a percepção do papel de vendas e o resultado do cliente, a relação é mais intensa em serviço ($\bar{r} = -0,28; p < 0,01$) do que em produto ($\bar{r} = -0,21; p < 0,01$) e mais intensa em B2C ($\bar{r} = -0,28; p < 0,01$) do que em B2B ($\bar{r} = -0,14; p < 0,05$), e todos os subgrupos apresentam alta presença de heterogeneidade estatística; para aptidão e o resultado do cliente, a relação é mais intensa em serviço ($\bar{r} = 0,29; p < 0,01$) do que em produto ($\bar{r} = 0,21; p < 0,01$) e mais intensa em B2C ($\bar{r} = 0,30; p < 0,01$) do que em B2B ($\bar{r} = 0,23; p < 0,05$), sendo que todos

os subgrupos mantêm alta presença de heterogeneidade estatística; para habilidade de venda e a performance do vendedor, a relação é mais intensa em B2B ($\bar{r} = 0,36$; $p < 0,01$) do que em B2C ($\bar{r} = 0,25$; $p < 0,01$), e o subgrupo B2C apresenta baixo grau de heterogeneidade ($I^2 = 9,98\%$); por último, para motivação do vendedor e a performance do vendedor, a relação é mais intensa em B2B ($\bar{r} = 0,27$; $p < 0,01$) do que em B2C ($\bar{r} = 0,17$; $p < 0,01$), e todos os sub grupos mantêm alta heterogeneidade estatística.

Podemos assim concluir que, os fatores posição na rede de relacionamento, habilidade de relacionamento, percepção do papel de vendas, aptidão e habilidade de venda, afetam mais intensamente o resultado do cliente quando o modelo de negócio é serviço. Porém o efeito do relacionamento com o cliente, tanto para a performance do vendedor, quanto para o resultado do cliente não demonstrou perceptível divergência. Este resultado difere do estudo publicado por Palmatier et al., (2006) que encontrou em serviço maior intensidade entre os efeitos, comprometimento e expectativa de continuidade; comprometimento e lealdade do cliente; qualidade do relacionamento e lealdade do cliente; comprometimento e cooperação; confiança e cooperação. A performance do vendedor não apresenta perceptível divergência ao se comparar o modelo de negócio de serviço e produto. Este resultado confirma o estudo publicado por Verberke et al., (2011) que na meta regressão não encontrou divergências estatisticamente significantes para 95% de confiança.

Quando comparamos os modelos de negócio, B2B e B2C, percebemos que para o resultado do cliente, os fatores relacionamento dentro da firma, posição na rede de relacionamentos, percepção do papel de vendas e aptidão são mais intensos em B2C do que em B2B. O efeito entre relacionamento com o cliente e a performance de venda, não apresentou significativa diferença ao se comparar os modelos de negócio de B2B e B2C, divergindo assim dos resultados apresentados por Palmatier et al. (2006). Em seu estudo, Palmatier et al. (2006) encontrou efeitos mais intensos em B2B versus B2C para as relações, satisfação com o relacionamento e lealdade do consumidor; qualidade do relacionamento e lealdade do consumidor; comprometimento e performance objetiva; confiança e performance objetiva; satisfação com o relacionamento e performance objetiva.

Os resultados da análise de subgrupo indicam que para o modelo de negócio B2B, os fatores causadores de maior intensidade do efeito sobre a performance do vendedor são: relacionamento dentro da firma, habilidade de relacionamento, habilidade de venda e motivação do vendedor. Já para o modelo de negócio B2C, os fatores causadores de maior intensidade do efeito sobre a performance do vendedor são: posição na rede de relacionamentos e percepção do papel de vendas. Estes resultados confirmam a pesquisa apresentada por Verbeke et al.,

(2011) que na meta regressão encontrou maior intensidade em B2C para as relações, escolha cognitiva e performance de vendas, ambiente interno e performance de vendas, e maior intensidade em B2B para ambiguidade do papel.

Por fim, os executivos devem calibrar suas ações considerando a estrutura de modelo de negócio. Ao medir o resultado do cliente, as firmas de serviço e B2C são relativamente mais sensíveis quando comparado com seus pares. As firmas de serviço devem ter atenção redobrada para os fatores, posição na rede de relacionamentos, habilidade de relacionamentos, percepção do papel de vendas, aptidão e habilidade de venda. Já as firmas de B2C devem focar suas energias nos fatores, relacionamento dentro da firma, posição na rede de relacionamentos, percepção do papel de vendas e aptidão. Porém os resultados da performance do vendedor demonstram que as firmas de B2B, são mais sensíveis a motivação do vendedor, a habilidade de venda e ao relacionamento interno, indicando a maior complexidade em gerenciar a força de vendas.

4.4 Análise de regressão de meta análise

Os resultados apresentados na meta-regressão (tabela 5), indicam a presença de efeitos mais intensos dos fatores antecedentes são relacionamento dentro da firma ($\bar{\beta} = 0,25; p < 0,10$) e habilidade de relacionamento ($\bar{\beta} = 0,48; p < 0,05$), quando relacionado com o resultado do cliente versus a performance do vendedor. Este resultado confirma em partes os resultados apresentados na figura 5. Na análise de meta regressão, ao se comparar o resultado do cliente versus a performance do vendedor, não se constatou diferença estatisticamente significativa dos fatores, relacionamento com o cliente e posição na rede de relacionamento sobre a intensidade do efeito na performance de venda.

Ao comparar os modelos de negócio serviço versus produto, o resultado da meta regressão confirma a presença de maior intensidade do efeito em serviço dos fatores habilidade de relacionamento ($\bar{\beta} = 0,40; p < 0,10$) e habilidade de venda ($\bar{\beta} = 0,17; p < 0,05$). O estudo apresentado por Palmatier et al. (2006) obteve o mesmo resultado. Palmatier et al. (2006) concluiu que os fatores baseados no relacionamento são mais sensíveis quando a situação de venda é mais complexa. Churchill et al. (1985) encontrou para os fatores baseados no vendedor, a presença de maior intensidade do efeito no modelo de negócio de serviço. Por outro lado, Verbeke et al., (2011) não encontrou diferenças estatisticamente relevantes entre os dois modelos de negócio.

Tabela 5 Resultado do β estatístico da análise de meta regressão

Relacionamentos propostos	Número de efeitos medidos	Resultado do cliente (1) versus performance do vendedor (0) β	Fatores de modelo de negócio				Fatores baseados no estudo		
			Serviço β	Produto β	B2B β	B2C β	Díade de resposta β	Fator de Impacto β	Ano de publicação β
Fatores baseados no relacionamento									
Relacionamento com o cliente	94	,14	,08	,04	-,02	,02	-,25**	-,44***	-,12
Relacionamento dentro da firma	40	,25*	-,17	,25**	,08	-,08	,06	-,06	,22*
Posição na rede de relacionamento	30	,14	,22	-,03	-,18	,26	,00	,09	-,17
Habilidade de relacionamento	18	,48**	,40*	-,61***	,17	-,15	,11	,05	-,05
Fatores baseados no vendedor									
Percepção do papel de vendas	43	-,05	,15	,26*	,23*	-,23*	-,06	-,04	,09
Aptidão	74	,00	,08	-,03	-,01	-,01	-,25***	-,23**	,21**
Habilidade de venda	118	-,09	,17**	-,09	,16**	-,15*	-,11	-,33***	-,08
Motivação do vendedor	188	,10	,10	,10	,18***	-,18***	-,21***	-,05	-,02
Variáveis de controle									
Biográfica	124	-,10	,13	-,06	-,14	,11	-,06	,08	-,03
Habilidade e motivação do cliente	36	,10	,34***	-,02	,25*	-,24*	,06	-,27**	-,13
Característica do cliente	44	,05	-,11	,24**	,02	-,02	-,24**	-,09	-,20*
Política de gestão de venda	132	,00	-,02	,18**	,05	-,02	-,27***	-,31***	-,06
Contexto da venda	112	-,04	-,17**	,09	-,02	,02	-,08	-,01	-,16**
Contexto da firma	43	,02	-,08	-,03	,06	-,06	-,08	,00	-,09
Contexto do mercado	23	-,23	-,01	,14	,22	-,22	,05	,06	-,16

* $p < .10$ (unicaudal)** $p < .05$ (unicaudal)*** $p < .01$ (unicaudal)

Ao comparar o modelo de negócio B2B versus B2C, a análise de meta regressão (tabela 5) indica a presença de efeito mais intenso sobre a performance de venda no modelo de negócio B2B quando os fatores antecedentes são habilidade de venda ($\bar{\beta} = 0,16$; $p < 0,05$) e motivação do vendedor ($\bar{\beta} = 0,18$; $p < 0,01$). Estes resultados confirmam os resultados da análise de sub grupo (tabela 3), reforçando a presença de maior complexidade ao gerir equipas de venda em firmas de B2B.

Sobre a ótica dos fatores baseados no estudo, destacam-se os seguintes resultados: relacionamento com o cliente, perde intensidade na presença de díade de resposta ($\bar{\beta} = -0,25$; $p < 0,05$); aptidão, perde intensidade na presença de díade de resposta ($\bar{\beta} = -0,25$; $p < 0,01$); motivação do vendedor, perde intensidade na presença de díade de resposta ($\bar{\beta} = -0,21$; $p < 0,01$); relacionamento com o cliente, perde intensidade na presença de maior fator de impacto ($\bar{\beta} = -0,44$; $p < 0,01$); aptidão, perde intensidade na presença de maior fator de impacto ($\bar{\beta} = -0,23$; $p < 0,05$); habilidade de venda, perde intensidade na presença de maior fator de impacto ($\bar{\beta} = -0,33$; $p < 0,01$); relacionamento dentro da firma, aumenta a intensidade na presença de publicações mais recentes ($\bar{\beta} = 0,22$; $p < 0,10$); aptidão, aumenta a intensidade na presença de publicações mais recentes ($\bar{\beta} = 0,21$; $p < 0,05$).

Podemos assim concluir que, a maior complexidade em B2B versus B2C e serviço versus produto, tornam as equipes de vendas de B2B e de serviço um recurso ainda mais crítico para a performance da firma (PALMATIER et al., 2006; VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2010). O resultado da análise de sub grupo indica que a habilidade de venda é o fator mais importante para a performance de venda nos modelos de negócio de B2B e serviço. O resultado da análise de meta regressão confirma o resultado da análise de sub grupo, sendo estatisticamente significativo para um intervalo de confiança de 95%, que a habilidade de venda é mais fortemente relacionada com a performance de venda nos modelos de negócio de B2B e serviço. Alguns pesquisadores defendem que o ambiente de maior complexidade, trazem maior importância estratégica para as habilidades individuais dos vendedores (CRON et al., 2014; SCHMITZ; GANESAN, 2014).

5 DISCUSSÃO GERAL E CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo procurar responder as seguintes questões de pesquisa: (1) Quais são os fatores baseados no relacionamento que mais afetam a performance de venda? (2) Quais são os fatores baseados no vendedor que mais afetam a performance de venda? Para isso, foi levada a cabo uma meta-análise dos estudos de performance de vendas dos últimos 10 anos publicados sobretudo em revistas top-ranked (i.e., ABS4* e ABS4) de marketing. Esta meta-análise utilizou de 277 estudos para medir o efeito dos fatores baseados no relacionamento (relacionamento com o cliente, relacionamento dentro da firma, posição na rede de relacionamento e habilidade de relacionamento) e dos fatores baseados no vendedor (percepção do papel de vendas, aptidão, habilidade de venda e motivação do vendedor) sobre a performance de venda (performance do vendedor e resultado do cliente).

Foram adicionados os construtos, posição na rede de relacionamento, relacionamento dentro da firma e habilidade de relacionamento no modelo proposto por Palmatier et al. (2006) para medir o efeito dos fatores baseados no relacionamento sobre a performance de venda. Já para medir o efeito dos fatores baseados no vendedor sobre a performance de venda, este estudo adaptou o modelo proposto por Verbeke et al. (2010), consolidando os construtos, conhecimento de venda e capacidade de adaptação em único construto, habilidade de venda. Adicionalmente, este estudo também mensurou o efeito das variáveis de controle (biográfica, habilidade e motivação do cliente, características do cliente, política de gestão de venda, contexto de venda, contexto da firma e contexto de mercado) e das variáveis moderadoras (serviço, produto, B2B, B2C, fator de impacto, ano de publicação e idade de resposta) sobre a variável dependente de performance de vendas.

Considerando o objetivo deste estudo em avaliar quais as principais causas da performance de vendas, podemos destacar três principais descobertas: (1) o relacionamento com o cliente, a habilidade de venda e a aptidão são nesta ordem os fatores antecedentes mais fortemente relacionados com a performance de venda; (2) especialmente para firmas com modelo de negócio de B2B e de serviço, a habilidade de venda é ainda mais fortemente relacionada a performance de venda; (3) reconhecer que a complexidade de mercado, aumenta a importância das capacidades individuais do vendedor.

5.1 Principais contribuições para a teoria

Os resultados apresentados por este estudo confirmam a atual importância das teorias do relacionamento de marketing (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994), dos determinantes da performance de vendas (CHURCHILL et al., 1985; WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977) e do capital social (ADLER; KWON, 2002) para a performance da firma.

Primeiramente, este estudo apresentou um modelo consolidado, permitindo analisar e comparar os efeitos dos diferentes fatores sobre a performance de venda. O modelo consolida o conhecimento gerado em dez anos de literatura e confirma os resultados apresentados por Palmatier et al. (2006) e Verbeke et al. (2010). Depois, destacamos alguns temas promissores que ainda não foram completamente explorados, direcionando futuras pesquisas da literatura de vendas. Os resultados desta pesquisa demonstram que os fatores relacionamento dentro da firma, a posição na rede de relacionamento e a habilidade de relacionamento, têm alto impacto no resultado de cliente. Porém, o número de pesquisas (apêndice B) mensurando este efeito é relativamente menor (exemplo: posição na rede de relacionamento → resultado do cliente $N = 3$; motivação do vendedor → performance do vendedor $N = 143$).

Este estudo revelou que os fatores antecedentes, relacionamento dentro da firma e habilidade de relacionamento são mais sensíveis para o resultado do cliente que para a performance do vendedor. Podemos avaliar este resultado de duas formas distintas. Primeiro, os fatores relacionamento dentro da firma e habilidade de relacionamento geram resultado de forma mais intensa no longo prazo (BEITELSPACHER et al., 2018; WEITZ; BRADFORD, 1999). Desta forma, assume-se que o relacionamento entre vendedor e cliente, ou, vendedor e firma não estava maduro o suficiente para retroalimentar o resultado do vendedor. Por outro lado, os fatores relacionamento dentro da firma e habilidade de relacionamento, podem estar relacionados de forma linear com o resultado do cliente e em formato do “U” invertido com a performance do vendedor. Estudos anteriores encontraram indícios de “U” invertido entre a percepção do vendedor sobre a qualidade do seu relacionamento com o cliente e a sua lucratividade (MULLINS et al., 2014), relacionamento com a liderança e a performance do vendedor (MULLINS; SYAM, 2014; RAPP; BACHRACH; RAPP, 2013), o nível de esforço e investimento para manter os clientes e a lucratividade do cliente (CARTER et al., 2014), relacionamento entre os vendedores e a performance de venda (VAN DER BORGH; DE JONG; NIJSSEN, 2019). Outros estudos, encontraram indícios de uma relação em formato de “U”

invertido, tanto para o resultado do cliente, quanto para a performance de venda (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b; KRAUS et al., 2015b).

5.2 Principais contribuições para a prática

Baseados nos resultados apresentados por este estudo, destacamos três principais recomendações para as futuras ações dos executivos. Primeiramente, destacamos a importância de reconhecer e fomentar os fatores baseados no relacionamento, incluindo o relacionamento com o cliente e o interno. A alta intensidade dos efeitos no resultado do cliente, indica a melhora nos fatores baseados no relacionamento, não necessariamente resultará em aumento instantâneo das vendas da firma. Desta forma, recomenda-se que os executivos avaliem o efeito de suas ações não apenas na performance do vendedor, mas também no resultado do cliente.

Segundo, para aumentar a performance do vendedor, os executivos devem priorizar os fatores seguindo a seguinte ordem: (1) relacionamento com o cliente, importância do relacionamento de marketing, tanto para o resultado do cliente, quanto para a performance do vendedor; (2) habilidade de venda, capacitando a força de venda através de treinamentos; (3) aptidão, recrutando e selecionando os vendedores com as características necessárias para a performance da firma.

Por fim, os executivos devem calibrar suas ações considerando a estrutura de modelo de negócio. Firmas de serviço devem ter atenção redobrada com as habilidades de venda, já as firmas de produto, devem priorizar o relacionamento interno. Comparando as firmas de B2B e B2C, os resultados demonstram que as firmas de B2B, são mais sensíveis a motivação do vendedor, a habilidade de venda e ao relacionamento interno. Ambientes complexos salientam a importância das capacidades individuais dos vendedores. Diferenciando positivamente, a performance dos vendedores mais adaptados a complexidade imposta pelo mercado. Desta forma, concluímos que a importância estratégica da força de vendas deve variar conforme a necessidade imposta pelo contexto de negócio em que o vendedor está inserido.

5.3 Limitações e sugestões para próximas pesquisas

Como todas as pesquisas, está também apresenta algumas limitações que passamos a apresentar, juntamente com recomendações de estudo futuros que visam lidar com essas limitações identificadas. Primeiro, este estudo adicionou ao modelo proposto por Palmatier et

al. (2006) e Verbeke et al. (2010) três novos construtos: relacionamento dentro da firma, posição na rede de relacionamento e habilidades de relacionamento. O resultado desta pesquisa revelou a importância dos novos construtos na performance de vendas, principalmente quando medida através do resultado do cliente. Porém, o número de efeitos medidos (Apêndice B) é relativamente baixo (relacionamento dentro da firma → resultado do cliente: N=6; posição na rede de relacionamento → resultado do cliente: N=3; habilidades de relacionamento → resultado do cliente: N=3) quando comparado com outros efeitos. Seguindo a metodologia utilizada por Palmatier et al. (2006), os efeitos da posição na rede de relacionamento e resultado do cliente e das habilidades de relacionamento e resultado do cliente não atingiram o critério mínimo de quatro efeitos para realizar o cálculo da meta regressão. Destaca-se também que esses efeitos apresentam potencial para novos estudos, já que contém alta relevância e relativo baixo número de estudos.

Segundo, o resultado desta pesquisa indica a importância dos fatores baseados no relacionamento no resultado do cliente. Apesar de ser intuitivo que a melhora no resultado do cliente, em algum momento afete positivamente a performance do vendedor, um estudo com dados longitudinais seria mais recomendável para entender os efeitos de curto e longo prazo na performance do vendedor.

Por último, para acessar a heterogeneidade estatística, esta meta-análise escolheu utilizar os fatores baseados no estudo e os fatores baseados no modelo de negócio. Porém, relata-se que mesmo após esta tentativa, os valores de I^2 , em geral permaneceram em patamares elevados. Futuras meta-análises podem aprofundar neste tema, encontrando novas variáveis moderadoras com maior capacidade de explicação da variabilidade dos efeitos medidos.

6 REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, S. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17–40, 2002.

AGNIHOTRI, R. et al. Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 2, p. 164–181, 2014.

AGNIHOTRI, R.; KRUSH, M. T. Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 35, n. 2, p. 164–174, 2015.

AGNIHOTRI, R.; YANG, Z.; BRIGGS, E. Salesperson time perspectives and customer willingness to pay more: roles of intraorganizational employee navigation, customer satisfaction, and firm innovation climate. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 2, p. 138–158, 2019.

AHEARNE, M. J. et al. Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, p. 764–776, 2010.

AHEARNE, M. J. et al. Intelligence and Sales Performance : A Social Network Perspective. **Journal of Marketing**, v. 77, n. September, p. 37–56, 2013a.

AHEARNE, M. J. et al. It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 6, p. 625–648, 2013b.

ALAVI, S. et al. The role of leadership in salespeople's price negotiation behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 4, p. 703–724, 2018.

ALAVI, S.; WIESEKE, J.; GUBA, J. H. Saving on Discounts through Accurate Sensing - Salespeople's Estimations of Customer Price Importance and Their Effects on Negotiation Success. **Journal of Retailing**, v. 92, n. 1, p. 40–55, 2016.

ALLEN, A. M. et al. One firm's loss is another's gain: capitalizing on other firms' service failures. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 5, p. 648–662, 2015.

ANDERSON, E. T.; WEITZ, B. Anderson & Weitz, 1992, The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. February, p. 18–34, 1992.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 291–380, 1989.

ARTHUR, W. et al. Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 234–245, 2003.

AUH, S. et al. When and how does sales team conflict affect sales team performance? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 6, p. 658–679, 2014.

BABAKUS, E.; YAVAS, U.; ASHILL, N. J. The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 4, p. 480–492, 2009.

BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32, 1975.

BEITELSPACHER, L. et al. Understanding the long-term implications of retailer returns in business-to-business relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 2, p. 252–272, 2018.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationships with retailers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15–37, 1997.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 83–101, 2002.

BLESSING, G.; NATTER, M. Do Mystery Shoppers Really Predict Customer Satisfaction and Sales Performance? **Journal of Retailing**, v. 95, n. 3, p. 47–62, 2019.

BOCK, D. E.; FOLSE, J. A. G.; BLACK, W. C. When Frontline Employee Behavior Backfires: Distinguishing Between Customer Gratitude and Indebtedness and Their Impact on Relational Behaviors. **Journal of Service Research**, v. 19, n. 3, p. 322–336, 2016.

BOLANDER, W. et al. Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 6, p. 1–16, 2015.

BOMMARAJU, R. et al. The impact of mergers and acquisitions on the sales force. **Journal of Marketing Research**, v. 55, n. 2, p. 254–264, 2018.

BORENSTEIN, M. et al. **Introduction to meta-analysis**. [s.l.] John Wiley & Sons, Ltd., 2009.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 432–445, 2003.

BRADY, M. K.; VOORHEES, C. M.; BRUSCO, M. J. Service sweethearting: Its antecedents and customer consequences. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 81–98, 2012.

BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 441–470, 1993.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 1, p. 63, 1993.

BRUNO, H. A.; CHE, H.; DUTTA, S. Role of reference price on price and quantity: Insights from business-to-business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 49, n. 5, p. 640–654, 2012.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339–365, 1997.

BURT, R. S. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349–399, 2004.

- CARTER, R. E. et al. Effect of salespeople's acquisition-retention trade-off on performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 34, n. 2, p. 91–111, 2014.
- CASCIO, R.; MARIADOSS, B. J.; MOURI, N. The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1088–1096, 2010.
- CESPEDER, F. V.; DOYLE, S. X.; FREEDMAN, R. J. Teamwork for Today's Selling. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 2, p. 44–55, 1989.
- CHAKRABARTY, S.; WIDING, R. E.; BROWN, G. Selling behaviours and sales performance: The moderating and mediating effects of interpersonal mentalizing. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 34, n. 2, p. 112–122, 2014.
- CHANDRASHEKARAN, M. et al. Satisfaction strength and customer loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 1, p. 153–163, 2007.
- CHURCHILL, G. A. et al. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103, 1985.
- CLARO, D. P. et al. Dynamic effects of newcomer salespersons' peer relational exchanges and structures on performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n. 3, p. 1–19, 2019.
- COCHRAN, W. G. Some Methods for Strengthening the Common χ^2 Tests. **International Biometric Society**, v. 10, n. 4, p. 417–451, 1954.
- COELHO, F.; AUGUSTO, M. Job characteristics and the creativity of frontline service employees. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 4, p. 426–438, 2010.
- COELHO, F.; AUGUSTO, M.; LAGES, L. F. Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 31–45, 2011.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95–120, 1988.
- CRON, W. L. et al. The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 5, p. 471–489, 2014.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68–81, 1990.
- DAGGER, T. S. et al. Selective Halo Effects Arising From Improving the Interpersonal Skills of Frontline Employees. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 4, p. 488–502, 2013.
- DAVIS-SRAMEK, B. et al. Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 4, p. 440–454, 2009.
- DAWES, P. L.; LEE, D. Y.; DOWLING, G. R. Information control and influence in emergent buying centers. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 55–68, 1998.

DE WIT, F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 360–390, 2012.

DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n. October, p. 33–50, 2001.

DECARLO, T. E.; LACZNIAK, R. N.; LEIGH, T. W. Selling financial services: The effect of consumer product knowledge and salesperson commission on consumer suspicion and intentions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 4, p. 418–435, 2013.

DEEKS, J. J.; HIGGINS, J. P. T.; ALTMAN, D. G. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. [s.l.] The Cochrane Collaboration, 2011. v. 5.1.0

DERSIMONIAN, R.; LAIRD, N. Meta-analysis in clinical trials. **Controlled Clinical Trials**, v. 7, n. 3, p. 177–188, 1986.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35–51, 1997.

DUGAN, R. et al. Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 1, p. 81–101, 2019.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.

EGGER, M. et al. Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test. **British Medical Journal**, v. 315, n. 7109, p. 629–634, 1997.

FERRIS, G. R. et al. Development and Validation of the Political Skill Inventory. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 126–251, 2005.

FERRIS, G. R. et al. Political skill in organizations. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 290–320, 2007.

FOURNIER, C. et al. The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 30, n. 1, p. 7–22, 2010.

FRANKE, G. R.; PARK, J. E. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 4, p. 693–702, 2006.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, p. 215–239, 1979.

FRENZEN, H. et al. Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact on performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 1, p. 58–68, 2010.

FRIEND, S. B.; HAMWI, G.; RUTHERFORD, B. N. Buyer-seller relationships within a multisource context: Understanding customer defection and available alternatives. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 4, p. 383–395, 2011.

FULLERTON, G. When does commitment lead to loyalty? **Journal of Service Research**, v. 5, n. 4, p. 333–344, 2003.

GABLER, C. B. et al. Is There a Dark Side of Ambidexterity? Implications of Dueling Sales and Service Orientations. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 379–392, 2017.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70–87, 1999.

GERSICK, C. J. G. Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 9–41, 1988.

GERSICK, C. J. G. Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 274–309, 1989.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 3, p. 223–248, 1998.

GIEBELHAUSEN, M. et al. Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 4, p. 113–124, 2014.

GILLESPIE, E. A.; NOBLE, S. M.; LAM, S. K. Extrinsic versus intrinsic approaches to managing a multi-brand salesforce: when and how do they work? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 6, p. 707–725, 2016.

GONZALEZ, G. R.; CLARO, D. P. How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 5, p. 795–814, 2019.

GONZALEZ, G. R.; CLARO, D. P.; PALMATIER, R. W. Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 1, p. 76–94, 2014.

GREMLER, D.; GWINNER, K.; HENNIG-THURAU, T. Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230–247, 2002.

GREWAL, D.; PUCCINELLI, N.; MONROE, K. B. Meta-analysis: integrating accumulated knowledge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 9–30, 2018.

GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 166–173, 2008.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The Structure of Commitment in Exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78–92, 1995.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D.; ROOS, I. The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 210–218, 2005.

HALL, Z. R.; AHEARNE, M. J.; SUJAN, H. The importance of starting right: The influence of

accurate intuition on performance in Salesperson-Customer interactions. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 3, p. 91–109, 2015.

HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367–382, 2002.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002.

HAYATI, B.; ATEFI, Y.; AHEARNE, M. J. Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 4, p. 612–631, 2018.

HIGGINS, J. P. T. et al. Measuring inconsistency in meta-analyses. **British Medical Journal**, v. 327, n. 6, p. 557–560, 2003.

HOHENBERG, S.; HOMBURG, C. Motivating sales reps for innovation selling in different cultures. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 101–120, 2016.

HOHENBERG, S.; HOMBURG, C. Enhancing innovation commercialization through supervisor–sales rep fit. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 4, p. 681–701, 2019.

HOLMQVIST, J. et al. The Language Backfire Effect: How Frontline Employees Decrease Customer Satisfaction through Language Use. **Journal of Retailing**, v. 95, n. 2, p. 115–129, 2019.

HOMBURG, C. et al. When salespeople develop negative headquarters stereotypes: Performance effects and managerial remedies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 664–682, 2011.

HOMBURG, C.; BÖHLER, S.; HOHENBERG, S. Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n. 3, p. 1–18, 2019.

HOMBURG, C.; BORNEMANN, T.; KRETZER, M. Delusive perception-antecedents and consequences of salespeople's misperception of customer commitment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 2, p. 137–153, 2014.

HOMBURG, C.; MÜLLER, M.; KLARMANN, M. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 795–812, 2011a.

HOMBURG, C.; MÜLLER, M.; KLARMANN, M. When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 2, p. 55–74, 2011b.

HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 4, p. 64–81, 2009.

HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; KUEHNL, C. Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p.

159–168, 2010.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; JENSEN, O. A configurational perspective on key account management. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 38–60, 2002.

HOSSAIN, M. T.; CHONKO, L. B. Relational communication and illusionary loyalty: Moderating role of self-construal. **Industrial Marketing Management**, v. 69, n. July 2017, p. 221–234, 2018.

HUEDO-MEDINA, T. B. et al. Assessing heterogeneity in meta-analysis: I2 or Q statistic? **Psychological Methods**, v. 11, n. 2, p. 193–206, 2006.

HUGHES, D. E. This ad's for you: The indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 1–18, 2013.

HUGHES, D. E. et al. Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation. **Journal of Retailing**, v. 95, n. 2, p. 130–143, 2019.

HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. J. Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 4, p. 81–96, 2010.

HUGHES, D. E.; LE BON, J.; RAPP, A. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 91–110, 2013.

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. **Methods of Meta-Analysis Correcting Error and Bias in Research Findings**. [s.l.] Sage Publications, Inc., 2004.

JANISZEWSKI, C.; NOEL, H.; SAWYER, A. G. A Meta-analysis of the Spacing Effect in Verbal Learning: Implications for Research on Advertising Repetition and Consumer Memory. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 1, p. 138–149, 2003.

JARAMILLO, F.; GRISAFFE, D. B. Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 29, n. 2, p. 167–178, 2009.

JASMAND, C.; BLAZEVIC, V.; DE RUYTER, K. Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 1, p. 20–37, 2012.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 238–251, 2001.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why Differences make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 741–763, 1999.

JOHNSON, J. S.; JARAMILLO, F. Meta-analyses in sales research. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 2, p. 134–152, 2017.

JOHNSON, J. S.; SOHI, R. S. The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 71–89, 2014.

JOSHI, A. W. Salesperson influence on product development: Insights from a study of small manufacturing organizations. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 1, p. 94–107, 2010.

KADIC-MAGLAJLIC, S.; BOSO, N.; MICEVSKI, M. How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets ? **Journal of Business Research**, v. 86, n. October 2016, p. 291–299, 2018.

KALRA, A. et al. Connect within to connect outside: effect of salespeople's political skill on relationship performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 4, p. 332–348, 2017.

KATSIKEAS, C. S. et al. Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: A regulatory fit perspective. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 3, p. 45–69, 2018.

KIDWELL, B. et al. Emotional intelligence in marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 78–95, 2011.

KIM, T. T.; KARATEPE, O. M.; CHUNG, U. Y. Got political skill ? The direct and moderating impact of political skill on stress , tension , and outcomes in restaurants. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1367–1389, 2019.

KIMURA, T.; BANDE, B.; FERNÁNDEZ-FERRÍN, P. The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. **Industrial Marketing Management**, v. 77, n. September 2018, p. 198–208, 2019.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005.

KORSCHUN, D.; BHATTACHARYA, C. B.; SWAIN, S. D. Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 3, p. 20–37, 2014.

KRAUS, F. et al. When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 3, p. 486–515, 2015a.

KRAUS, F. et al. When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension Research Gap. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 3, p. 486–515, 2015b.

KRISHNAN, B. C.; NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S. Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 22, n. 4, p. 285–295, 2002.

KUKSOV, D.; VILLAS-BOAS, J. M. The performance measurement trap. **Marketing Science**,

v. 38, n. 1, p. 68–87, 2019.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 1, p. 54, 1995.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; LEONE, R. P. Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 5, p. 591–608, 2014.

LAM, S. K.; DECARLO, T. E.; SHARMA, A. Salesperson ambidexterity in customer engagement: do customer base characteristics matter? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 4, p. 659–680, 2019.

LAM, S. K.; KRAUS, F.; AHEARNE, M. J. The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 61–79, 2010.

LASSK, F. G.; SHEPHERD, C. D. Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 25–37, 2013.

LICHTENSTEIN, D. R.; NETEMEYER, R. G.; MAXHAM, J. G. The Relationships Among Manager-, Employee-, and Customer-Company Identification: Implications For Retail Store Financial Performance. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 1, p. 85–93, 2010.

LIN, M.; LING, Q. Is role stress always harmful? Differentiating role overload and role ambiguity in the challenge-hindrane stressors framework. **Tourism Management**, v. 68, n. February, p. 355–366, 2018.

LO, D.; GHOSH, M.; LAFONTAINE, F. The incentive and selection roles of sales force compensation contracts. **Journal of Marketing Research**, v. 48, n. 4, p. 781–798, 2011.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281–288, 2006.

LUSSIER, B.; GRÉGOIRE, Y.; VACHON, M. A. The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer dyad. **Industrial Marketing Management**, v. 65, n. December 2015, p. 168–181, 2017.

LUSSIER, B.; HALL, Z. R. Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. **Industrial Marketing Management**, v. 69, n. February 2017, p. 209–220, 2018.

LUSSIER, B.; HARTMANN, N. N. How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 160–170, 2017.

MACINTOSH, G.; LOCKSHIN, L. S. Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 487–497, 1997.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M. J. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 87–98, 1998.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 397–422, 2001.

MAYBERRY, R.; BOLES, J. S.; DONTU, N. An escalation of commitment perspective on allocation-of-effort decisions in professional selling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 5, p. 879–894, 2018.

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.

MENGUC, B. et al. When does (Mis)Fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? **Journal of Marketing**, v. 80, n. 1, p. 65–83, 2016.

MENGUC, B.; AUH, S.; KIM, Y. C. Salespeople's knowledge-sharing behaviors with coworkers outside the sales unit. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 2, p. 103–122, 2011.

MENGUC, B.; AUH, S.; USLU, A. Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 19–39, 2013.

MIAO, C. F.; EVANS, K. R. Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, n. 2, p. 181–191, 2012.

MIAO, C. F.; EVANS, K. R. The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 73–90, 2013.

MIAO, C. F.; WANG, G. Effects of work–family interface conflicts on salesperson behaviors: a double-edged sword. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 5, p. 762–783, 2017.

MORAN, P. Structural Vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1129–1151, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 3, 1994.

MUCZYK, J. P.; GABLE, M. Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 7, n. 1, p. 41–52, 1987.

MULLINS, R. R. et al. Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 6, p. 38–58, 2014.

MULLINS, R. R.; SYAM, N. Manager-salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 34, n. 3, p. 188–205, 2014.

NETEMEYER, R. G.; MAXHAM III, J. G. Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector : Differences in predictive validity for customer outcomes. **Journal**

of Retailing, v. 83, n. 1, p. 131–145, 2007.

NOWLIN, E. L.; WALKER, D.; ANAZA, N. A. How does salesperson connectedness impact performance? It depends upon the level of internal volatility. **Industrial Marketing Management**, v. 68, n. October 2017, p. 106–113, 2018.

OGILVIE, J. et al. Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 1, p. 11–26, 2017.

ORWIN, R. G. A Fail-Safe N for Effect Size in Meta-Analysis. **Journal of Educational Statistics**, v. 8, n. 2, p. 157–159, 1983.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136–153, 2006.

PALMATIER, R. W. et al. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 1–18, 2009.

PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; HULLAND, J. Review articles: purpose, process, and structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 1–5, 2018.

PANAGOPOULOS, N. G. et al. Boosting sales force morale in highly dynamic, complex markets: The role of job resources. **Industrial Marketing Management**, v. 74, n. June, p. 237–253, 2018.

PANAGOPOULOS, N. G.; OGILVIE, J. Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 190–203, 2015.

PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A.; OGILVIE, J. L. Salesperson solution involvement and sales performance: The contingent role of supplier firm and customer-supplier relationship characteristics. **Journal of Marketing**, v. 81, n. 4, p. 144–164, 2017.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PARK, J. E. et al. How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1128–1138, 2010.

PERREWÉ, P. L. et al. Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 1, p. 141–152, 2004.

PETERSON, R. A. A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 2, p. 381–391, 2013.

PLOUFFE, C. et al. Elaboration on potential outcomes (EPO) and the consultative salesperson: investigating effects on attributions and performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 2, p. 113–133, 2017.

PLOUFFE, C. R.; BARCLAY, D. W. Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 528–539, 2007.

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.

RAPP, A. et al. 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**, v. 43, n. 3, p. 357–374, 2015.

RAPP, A. A.; BACHRACH, D. G.; RAPP, T. L. The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 668–677, 2013.

RAPP, A.; AGNIHOTRI, R.; BAKER, T. L. Conceptualizing salesperson competitive intelligence: An individual-level perspective. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 2, p. 141–155, 2011.

REAGANS, R.; ZUCKERINAN, E. W. Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 502–517, 2001.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11–32, 1999.

RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J.; LIRTZMAN, S. L. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 150–163, 1970.

ROMÁN, S.; IACOBUCCI, D. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 363–382, 2010.

RONCHETTO, J. R.; HUTT, M. D.; REINGEN, P. H. Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 4, p. 51–62, 1989.

ROSENTHAL, R. The file drawer problem and tolerance for null results. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, p. 638–641, 1979.

ROTHSTEIN, H. R.; SUTTON, A. J.; BORENSTEIN, M. **Publication Bias in Meta-Analysis: Prevention, Assessment and Adjustments**. [s.l.] A John Wiley and Sons, Ltd., 2005.

ROUZIÈS, D.; HULLAND, J. Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 5, p. 511–527, 2014.

RYALS, L. J.; HUMPHRIES, A. S. Managing key business-to-business relationships: What marketing can learn from supply chain management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 4, p. 312–326, 2007.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; RUDD, J. Frontline employees'

collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation's effects on new service performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 350–375, 2016.

SARIN, S.; CHALLAGALLA, G.; KOHLI, A. K. Implementing changes in marketing strategy: The role of perceived outcome and process-oriented supervisory actions. **Journal of Marketing Research**, v. 49, n. 4, p. 564–580, 2012.

SCHEPERS, J. J. L.; NIJSSEN, E. J.; VAN DER HEIJDEN, G. A. H. Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 4, p. 797–817, 2016.

SCHMITZ, C.; GANESAN, S. Managing customer and organizational complexity in sales organizations. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 6, p. 59–77, 2014.

SCHMITZ, C.; LEE, Y. C.; LILIEN, G. L. Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory- and compensation-based controls. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 3, p. 1–19, 2014.

SHANNAHAN, K. L. J.; BUSH, A. J.; SHANNAHAN, R. J. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 40–54, 2013.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 260–269, 2008.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A.; BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Handbook of Relationship Marketing**, v. 23, n. 4, p. 149–170, 2014.

SINGH, J. Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns. **Management Science**, v. 51, n. 5, p. 756–770, 2005.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15–37, 2002.

SLEEP, S.; BHARADWAJ, S.; LAM, S. K. Walking a tightrope: the joint impact of customer and within-firm boundary spanning activities on perceived customer satisfaction and team performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 4, p. 472–489, 2015.

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member-Exchange and Social Network Perspectives. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 4, p. 505–535, 2005.

SRINIVASAN, R.; MOORMAN, C. Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 193–200, 2005.

STEWART, M. D. et al. The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 5, p. 550–566, 2010.

STOCK, R. M.; BEDNAREK, M. As they sow, so shall they reap: Customers' influence on

customer satisfaction at the customer interface. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 4, p. 400–414, 2014.

SUNDER, S. et al. Why do salespeople quit? An empirical examination of own and peer effects on Salesperson turnover behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 3, p. 381–397, 2017.

SWAMINATHAN, V.; MOORMAN, C. Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 52–69, 2009.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, DAVID, H. Customer Satisfaction: A meta-Analysis of the Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 16–35, 2001.

TANNER, E. C.; TANNER, J. F.; WAKEFIELD, K. Panacea or paradox? The moderating role of ethical climate. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 35, n. 2, p. 175–190, 2015.

THOMPSON, S. G.; HIGGINS, J. P. T. How should meta-regression analyses be undertaken and interpreted? **Statistics in Medicine**, v. 21, n. 11, p. 1559–1573, 2002.

THOMPSON, S. G.; SHARP, S. J. Explaining heterogeneity in meta-analysis: A comparison of methods. **Statistics in Medicine**, v. 18, n. 3, p. 2693–2708, 1999.

TROILO, G.; DE LUCA, L. M.; GUENZI, P. Dispersion of influence between Marketing and Sales: Its effects on superior customer value and market performance. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 872–882, 2009.

TULI, K. R.; BHARADWAJ, S. G.; KOHLI, A. K. Ties that bind: The impact of multiple types of ties with a customer on sales growth and sales volatility. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 1, p. 36–50, 2010.

ÜSTÜNER, T.; GODES, D. Sales Networks. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 7, p. 102–112, 2006.

ÜSTÜNER, T.; IACOBUCCI, D. Does intraorganizational network embeddedness improve salespeople's effectiveness? A task contingency perspective. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 2, p. 187–205, 2012.

VAN DER BORGH, M.; DE JONG, A.; NIJSSEN, E. J. Balancing Frontliners' Customer- and Coworker-Directed Behaviors When Serving Business Customers. **Journal of Service Research**, v. 22, n. 3, p. 323–344, 2019.

VAN DER BORGH, M.; SCHEPERS, J. Are conservative approaches to new product selling a blessing in disguise? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 5, p. 857–878, 2018.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 407–428, 2010.

VERBEKE, W. J. et al. When intelligence is (Dys)functional for achieving sales performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 44–57, 2008.

VIEIRA, V. A. **Meta-análise: metodologia, pesquisa e análise de dados**. [s.l: s.n.].

VINCHUR, A. J. et al. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 4, p. 586–597, 1998.

WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M. Motivation and Performance in Industrial Selling. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 2, p. 156–168, 1977.

WANG, G.; DOU, W.; ZHOU, N. The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 2, p. 225–243, 2012.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241–254, 1999.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174–191, 1986.

WIESEKE, J. et al. The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 123–145, 2009.

WIESEKE, J. et al. Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative headquarters stereotypes. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 1–20, 2012.

WIESEKE, J.; ALAVI, S.; HABEL, J. Willing to pay more, eager to pay less: The role of customer loyalty in price negotiations. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 6, p. 17–37, 2014.

WUYTS, S. et al. Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 4, p. 479–487, 2004.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Bottom-up learning in marketing frontlines: Conceptualization, processes, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 6, p. 821–844, 2012.

YU, T.; PATTERSON, P. G.; DE RUYTER, K. Achieving Service-Sales Ambidexterity. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, p. 52–66, 2013.

ZBOJA, J. J.; CLARK, R. A.; HAYTKO, D. L. An offer you can't refuse: consumer perceptions of sales pressure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 6, p. 806–821, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31–46, 1996.

ZHANG, J. Z. et al. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53–75, 2016.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P. Sales territory design: Thirty years of modeling and implementation. **Marketing Science**, v. 24, n. 3, p. 313–331, 2005.

Apêndices

Apêndice A – Lista de estudos utilizados na meta-análise

Número total de estudos na meta-análise	277
Fontes	
Journal of Personal Selling and Sales Management	80
Journal of the Academy of Marketing Science	44
Journal of Marketing	41
Industrial Marketing Management	40
Journal of Marketing Research	15
Journal of Retailing	15
International Journal of Research in Marketing	11
Journal of Services Marketing	9
Journal of Retailing and Consumer Services	6
European Journal of Marketing	4
Journal of Service Management	2
Journal of Business & Industrial Marketing	1
Journal of Marketing Theory and Practice	1
Journal Product Innovation Management Association	1
Marketing Intelligence & Planning	1
Marketing Letters	1
Tourism Management	1
Human Resource Management	1
Journal of Business Ethics	1
Applied Psychology	1
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
Data da Publicação	
2009	23
2010	28
2011	15
2012	16
2013	26
2014	31
2015	28
2016	23
2017	27
2018	25
2019	33
2020	2

Apêndice B – Número de estudos considerados para mensurar cada efeito antecedente e descendente, em relação ao número total de estudos

