



## TRAÇOS DE PERSONALIDADE E ATITUDES DO VENDEDOR: UMA INTERAÇÃO ENTRE LOCOMOÇÃO, CNK, EMPATIA E VENDA ADAPTATIVA

Juliano Domingues DA SILVA (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

Jaqueline de Oliveira SILVA (G-UEM)

Ana Paula Merenda RICHARDE (G-UEM)

Laís Caroline POLETO (G-UEM)

### RESUMO

Esse artigo aborda sobre a relação entre traços de personalidade, atitudes e desempenho do vendedor. Propõe-se que orientação para locomoção e empatia cognitiva são traços de personalidade do vendedor e conhecimento da necessidade do cliente (CNK) e venda adaptativa são comportamentos atitudinais resultantes desses traços. Ademais, propõe-se que os traços de personalidade e atitudes abordados nesse estudo impactam de forma positiva no desempenho do vendedor. Um levantamento foi realizado com 129 vendedores do varejo de materiais para confecções e modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) foi realizada. Os resultados indicam que orientação para locomoção tem relação positiva com CNK enquanto empatia cognitiva apresenta uma relação positiva com venda adaptativa. Além do mais, os resultados indicam que o desempenho em vendas aumenta quando vendedores possuem altos níveis de orientação para locomoção, empatia cognitiva, CNK e venda adaptativa.

**Palavras-chave:** Traços de Personalidade. Empatia cognitiva. *Customer Needs Knowledge*. Venda adaptativa.

### 1. INTRODUÇÃO

O desempenho de vendas em lojas do varejo depende em grande parte da atuação do vendedor, que atua como funcionário de linha de frente na apresentação e negociação dos produtos. Traços de personalidade e atitudes do vendedor são preponderantes para um bom desempenho de lojas do varejo (VERBEKE; DIETZ; VERWALL, 2011). Nesse bojo, a literatura de marketing, especificamente a que trata de varejo e vendas, tem procurado demonstrar quais traços de personalidade e atitudes dos vendedores retornam o desempenho em vendas melhor, como orientação para locomoção (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013), empatia cognitiva (LAS CASAS, 1997), conhecimento das necessidades do cliente, do termo em inglês *Customer Needs Knowledge* (CNK) (KOTLER; ARMSTRONG, 2004) e venda adaptativa (SPIRO; WEITZ, 1990).

Vendedores com orientação para locomoção possuem foco no fim de suas tarefas, são ágeis e demonstram interesse para realizar a atividade o mais rápido possível (VIEIRA ET AL., 2013; HIGGINS; KRUGLANSKI; PIERRO, 2003). A empatia cognitiva diz respeito à capacidade que um vendedor tem de estabelecer uma conexão emocional com os clientes, com o intuito

de compreender suas as opiniões, sentimentos e preocupações (GARNER, 2010). CNK é compreendido como a extensão em que um vendedor pode identificar corretamente a hierarquia de necessidades de um determinado cliente (HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009). Spiro e Weitz (1990) definem a venda adaptativa como sendo a capacidade que o vendedor apresenta para alterar a sua abordagem ou o seu comportamento de vendas durante a interação com o cliente.

Com base na discussão sobre o comportamento do indivíduo nas organizações (SOBRAL; PECI, 2008), pode-se classificar a orientação para locomoção e a empatia cognitiva como traços de personalidade do vendedor, enquanto CNK e a venda adaptativa são classificadas como atitudes, ou seja, comportamentos exibidos durante as vendas que se configuram como respostas atitudinais diante das situações. A literatura de vendas já evidencia como esses traços de personalidade e atitudes impactam de modo positivo no desempenho (SILVA; VIEIRA; FAIA, 2015; SILVA; FAIA; VIEIRA, 2016; HOMBURG ET AL., 2009; VERBEKE ET AL., 2011).

Contudo, não se sabe qual a combinação desses traços de personalidade e atitudes são mais adequadas para o vendedor no ambiente de varejo em relação ao desempenho em vendas. Ingram, Lee e Skinner (1989) destacam que um aspecto relevante para a administração de vendas é determinar o que leva um vendedor a ter mais êxito na venda em relação aos outros vendedores. Sobral e Peci (2008) ressaltam que diferentes respostas atitudinais são dadas em decorrência da personalidade do indivíduo. A orientação para locomoção pressupõe que o vendedor realize a venda com rapidez, já a empatia cognitiva exige que o vendedor mantenha um relacionamento com o cliente, o que implica em um atendimento mais demorado. Ademais, CNK está associado a uma intuição do vendedor para se antecipar às necessidades do cliente, enquanto venda adaptativa pressupõe um processo de deliberação, em que o vendedor reage às situações de vendas. As implicações envolvidas com as características dos traços de personalidade e atitudes propostas nesse estudo nos leva a alguns questionamentos: Qual traço de personalidade (orientação para locomoção ou empatia cognitiva) está mais associado com as atitudes de CNK ou venda adaptativa? Como esses traços de personalidade e atitudes impactam no desempenho do vendedor?

Diante dessas questões, o presente artigo tem por objetivo analisar a associação entre os traços de personalidade (orientação para locomoção e empatia cognitiva) e as atitudes (CNK e venda adaptativa) com o desempenho em vendas de vendedores do varejo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 129 vendedores de lojas do varejo de materiais para confecções (aviamentos, tecidos, equipamentos, etc.) das cidades de Maringá e Cianorte. Para análise dos dados, utilizou-se modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM).

Os resultados da pesquisa implicam em duas contribuições para o varejo. Primeiro, os dados da pesquisa mostram que vendedores com orientação para locomoção são mais predispostos a utilizar abordagens de vendas por meio do CNK, enquanto que vendedores com maior empatia cognitiva são mais predispostos a utilizar a abordagem adaptativa de vendas. Esses achados contribuem com a abordagem sobre os antecedentes e consequentes do processo de percepção e julgamentos dos vendedores proposta por Hall, Ahearne e Sujan (2015). Segundo, os achados demonstram que vendedores com orientação para locomoção, quando usam CNK, tendem a retornar um melhor desempenho em vendas. Por outro lado, se o vendedor apresenta uma maior empatia cognitiva, seu desempenho será melhor se ele utilizar uma abordagem de venda adaptativa. Esses resultados contribuem para um maior entendimento sobre os processos de percepção de vendedores (McFARLAND; CHALLAGALLA; SHERVANI, 2006; HALL ET AL., 2015).

Após essa introdução, o segundo tópico apresenta o referencial teórico e hipóteses subjacentes, o terceiro tópico é utilizado para descrever os procedimentos metodológicos. Na

etapa seguinte demonstram-se os resultados e sua respectiva análise. Por fim, as considerações finais bem como as implicações do estudo são abordadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES**

Nessa seção, são apresentados os conceitos das variáveis bem como a argumentação que baliza as hipóteses do estudo.

### **2.1 ORIENTAÇÃO PARA LOCOMOÇÃO**

Uma das orientações encontradas em indivíduos é a orientação para locomoção, que se define em pessoas voltadas às ações, ou seja, são indivíduos com pré-disposição e sempre prontos para alcançar determinada atuação (FAIA; VIEIRA, 2017). A orientação para locomoção do vendedor é retrata pela situação em que o mesmo não espera um estímulo para iniciar qualquer atividade, mas atua de forma ativa para alcançar seu objetivo. Nesse contexto, vendedores com orientação para locomoção tem o desejo de escolher a atividade para executar ao invés de ficar parado esperando ser dirigido para determinada tarefa (SILVA ET AL., 2015, SILVA ET AL., 2016). A orientação para locomoção também pode ser entendida como uma orientação para proatividade, em que o vendedor procura não ficar parado e sim ser mais ativo nas ações e reações, este é o tipo de vendedor que sempre está em movimento e se envolve em atividades independentemente dos problemas ou das dificuldades (VIEIRA et al, 2013).

Há alguns efeitos positivos gerados pela orientação para locomoção, como desempenho na realização das tarefas, efeitos positivos sobre os níveis de desempenho nas vendas, busca por novos clientes, o que implica em uma maior margem de lucro para o vendedor (JOHSON; SHULL; WALLACE, 2011; LEE; JI, 2013; DECARLO; LAM, 2015; FAIA; SILVA; VIEIRA, 2017). Desse modo, acredita-se que:

H<sub>1</sub>: Orientação para locomoção terá uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

### **2.2 EMPATIA COGNITIVA**

Garner (2010) postula que a empatia é uma conexão emocional entre indivíduos, sem qualquer sentimento de tristeza, culpa, ou até mesmo pena pela outra pessoa, mas sim baseada no relacionamento mútuo, a fim de compreender as opiniões, sentimentos e preocupações da outra pessoa. Para tanto, um indivíduo com empatia deixa de lado as próprias convicções, para então concentrar toda sua atenção no outro e, assim, conseguir entender as percepções da outra pessoa, mesmo que não concorde com elas (GARNER, 2010). Logo, a empatia é uma característica de comunicação, que quando desenvolvida é capaz de tornar as relações interpessoais mais agradáveis e menos conflitantes, pois há uma grande capacidade de compreensão por parte da pessoa empática, sendo esta, capaz de entender e valorizar o pensamento e os sentimentos das outras pessoas, visto que a empatia torna as pessoas mais amigáveis e acessíveis, facilitando o relacionamento entre elas (FALCONE, 1999).

Segundo Falcone (1999) a empatia cognitiva é responsável pela compreensão e interpretação dos sentimentos, emoções e perspectivas das outras pessoas. Em outras palavras, ter empatia por outra pessoa, significa ser capaz de compreendê-la, prestando atenção em sua fala e em seu comportamento, para assim poder perceber sensivelmente aquilo que a fala nem sempre deixa transparecer (sentimentos, mensagens não verbais, comportamentos, gestos, etc.).

No contexto de vendas, a empatia cognitiva é caracterizada como uma característica que os vendedores precisam ter para que possam compreender as necessidades, desejos, gostos dos clientes, a fim de lhes oferecer um produto que satisfaça suas necessidades e atenda suas expectativas (LAS CASAS, 1997). Desse modo, o vendedor com empatia é capaz de ouvir seu cliente e perceber seus desejos e frustrações, para então ofertar algo que possivelmente resolva seu problema, mas de forma harmoniosa dando espaço para o cliente expor suas opiniões e sem ficar “empurrando” o produto, pois só assim, haverá um relacionamento harmonioso e duradouro entre empresa e cliente, o que é extremamente favorável para qualquer organização (AGNIHOTRI; KRUSH, 2015).

O impacto da empatia do vendedor no desempenho já foi evidenciado por diversas pesquisas ao longo do tempo (por exemplo, LAMONT; LUNDSTRON, 1977; MCBANE, 1995; PLANK; REID, 2010). Desse modo, propõe-se que:

H<sub>2</sub>: Empatia cognitiva terá uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

### 2.3 CUSTOMER NEEDS KNOWLEDGE (CNK)

A identificação precisa das preferências e atitudes de outras pessoas é fundamental para o conceito de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Kotler e Armstrong (2004) relatam que uma organização que segue o conceito de marketing deve identificar as necessidades de um mercado-alvo e adaptar-se a satisfazer as necessidades melhor do que seus concorrentes. A organização busca gerar a satisfação do cliente como a chave para satisfazer seus objetivos. Em muitas empresas, a implementação do conceito de marketing é essencial para os funcionários da linha de frente por causa de sua interação direta com o cliente (LIAO; CHUANG, 2004).

Por causa da heterogeneidade das necessidades dos clientes, é cada vez mais importante tratar com êxito as necessidades de cada cliente específico (VAN DOLEN; LEMMINK; RUYTER; JONG, 2002). Portanto, os vendedores devem ser capazes de formar percepções precisas da hierarquia de necessidades de cada cliente, isto é, eles precisam desenvolver um alto grau de *customer need knowledge* (CNK).

Podemos definir CNK como a extensão em que um vendedor pode identificar corretamente a hierarquia de necessidades de um determinado cliente; ou seja, CNK é a coerência entre a classificação de um cliente de suas necessidades relacionadas a compras e a classificação da hierarquia das necessidades que um vendedor assume para este cliente possui (HOMBURG ET AL., 2009).

Para que uma empresa possa fornecer produtos que agreguem valor ao cliente, um vendedor "precisa ganhar um entendimento completo das necessidades do cliente" (RAVALD; GRÖNROOS, 1996, p. 23).

Desse modo, se os vendedores sabem os níveis de expectativa dos clientes, eles poderão se antecipar na oferta do produto adequado, utilizando a sua intuição para oferecer aquilo que é mais adequado e obter o melhor retorno da venda (HALL ET AL., 2015). Por exemplo, saber que o preço é de menor importância a um cliente permitiria um empregado vender um produto mais caro de maneira mais fácil ou mesmo sugerir o produto mais caro em primeiro lugar (SHARMA; LAMBERT, 1994). Portanto, a CNK de um funcionário da linha de frente tem um efeito positivo sobre o desempenho do vendedor (HOMBURG ET AL, 2009). Assim, propõe-se que:

H<sub>3</sub>: CNK terá uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

## 2.4 VENDA ADAPTATIVA

Spiro e Weitz (1990) definem a venda adaptativa como sendo a alteração dos comportamentos de vendas durante a interação com o cliente, ou seja, maneiras diferentes em realizar a venda dependendo do cliente, e é também baseada na percepção da informação obtida no momento da interação ocorrida na situação de venda. Donassolo e Matos (2014) citam algumas praticas presentes ao realizar uma venda adaptativa, que são motivação, capacidade e comportamento. Os vendedores que fazem adaptações durante a venda realizam ajustes e utilizam diferentes maneiras de abordar o cliente. Desse modo, uma venda adaptativa depende do trabalho inteligente, em que o vendedor não se utiliza sempre do mesmo discurso, mas, por meio de uma interação maior com o cliente, consegue obter informações necessárias para conhecer as necessidades do consumidor (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Leong, Bush e John (1989) apontam que vendedores que conseguem ter predisposição de venda adaptativa podem oferecer ao cliente soluções necessárias e adequadas ao que este está buscando. Desse modo, o profissional de vendas poderá reconhecer as diferenças que encontrará em uma abordagem de venda, e assim se adaptar de acordo com a situação encontrada de maneira adequada (SPIRO; WEITZ, 1990).

A venda adaptativa foi apontada na meta-análise de Verbeke et al. (2011) como uma das atitudes mais importantes par ao desempenho do vendedor em mais de trinta anos de pesquisas sobre antecedentes do desempenho em vendas. Desse modo, propõe-se que:

H<sub>4</sub>: Venda adaptativa terá uma relação positiva com o desempenho do vendedor.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE TRAÇOS DE PERSONALIDADE E ATITUDES

Sobral e Peci (2008) descrevem diversas abordagens que buscam compreender o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Para os autores, diversos estudos oriundos da psicologia comportamental e social permitiram construir três dimensões distintas que são importantes para compreender o comportamento: a personalidade, a percepção e as atitudes.

Para Sobral e Peci (2008) os traços de personalidade constituem um conjunto de características psicológicas que caracterizam um indivíduo e o diferenciam de outras pessoas e as atitudes determinam um estado de predisposição dos indivíduos perante as situações. As atitudes dependem de componentes cognitivos e afetivos como crenças, opiniões e emoções que são determinadas e desenvolvidas nos traços de personalidade. A percepção, que é um processo físico e psicológico pelo qual as pessoas interpretam estímulos e atribuem-lhes um significado, é quem vai direcionar a atitude, dado cada tipo de personalidade (SOBRAL; PECI, 2008).

Nesse âmbito, algumas hipóteses podem ser direcionadas para o contexto de vendas. Por um lado, se um vendedor tem como traço de personalidade a orientação para locomoção, terá uma crença de que a apresentação dos produtos e o fechamento das vendas devem ser executados rapidamente, sem que seja necessário avaliar todas as implicações associadas à venda (SILVA ET AL., 2015; SILVA ET AL., 2016; FAIA ET AL.; 2017).

Nesse sentido, o vendedor interpretará o estímulo (entrada do cliente na loja) como uma demanda que exige um estado atitudinal que represente a agilidade compatível com sua crença, ou seja, a abordagem nos moldes da CNK, que diz respeito a utilizar a intuição para se antecipar aos produtos que vão atender às necessidades do cliente. Por outro lado, se um vendedor tem como traço de personalidade a empatia cognitiva, terá uma crença de que o

principal é ouvir o que o cliente de fato necessita para estabelecer uma relação adequada (GARNER, 2010).

Desse modo, a predisposição atitudinal mais apropriada para ser consonante com o traço de personalidade será a abordagem de venda adaptativa, em que primeiro há uma interação com o cliente para obter algumas informações, depois há uma deliberação do que qual abordagem e produtos são mais adequados para o cliente, sem que haja espaço para intuição, pois a decisão é pautada na avaliação das informações obtidas (HALL et al., 2015).

Diante do exposto, propõe-se que:

H<sub>5a</sub>: Orientação para locomoção terá uma relação positiva com CNK.

H<sub>5b</sub>: Empatia cognitiva terá uma relação positiva com Abordagem Adaptativa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nessa seção faz uma descrição dos procedimentos metodológicos percorridos para a realização do estudo. Dada a natureza do objetivo do estudo (relações entre variáveis) optou-se por uma análise quantitativa, em que as hipóteses podem ser testadas em um recorte de uma determinada população.

Escolheu-se como amostra vendedores do varejo de materiais para o setor de confecções (aviamentos, tecidos, equipamentos, etc.). Nesse setor, as características e atitudes estudadas nessas pesquisas podem ser encontradas, pois na venda de materiais para confecções, os clientes procuram em lojas distintas componentes para a realização de um projeto como um todo. Assim, os vendedores podem aperfeiçoar suas técnicas para conhecer as necessidades dos clientes. Além do mais, nos municípios escolhido para coletar a amostra (Maringá e Cianorte), há uma grande concentração das lojas desse segmento em clusters comerciais, em que os concorrentes ficam muito próximos uns dos outros, o que também demanda agilidade no atendimento. Portanto, não eximindo das limitações da amostragem por conveniência, acredita-se que o recorte da pesquisa será adequado para o objetivo da pesquisa.

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento junto aos vendedores, por meio de questionário estruturado.

A construção das questões do questionário foi adaptada de estudos já validados na literatura, conforme destacado na Tabela 1. As questões foram dispostas para obtenção das respostas por meio de uma escala Likert de 10 pontos, em que a pontuação 1 equivale a 'Discordo totalmente' até 10, que equivale a 'Concordo totalmente'.

Para controlar efeitos estranhos aos caminhos propostos nas hipóteses, foram acrescentadas covariáveis ao questionário: idade média em anos, gênero, escolaridade, experiência em vendas e tempo de empresa em anos.

O procedimento adotado para obtenção das variáveis latentes foi o de análise fatorial exploratória com o software IBM SPSS Amos v.22. Para checagem dos dados foram utilizados os índices de alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade interna dos fatores; análise descritiva dos dados para comparar as médias entre os fatores; análise de correlação de Pearson para identificar as associações propostas nas hipóteses; variância extraída média (AVE) e confiabilidade composta (CR) para mensurar a validade convergente dos construtos e Raiz da AVE para atestar validade discriminante. Para o teste das hipóteses, procedeu-se o teste analítico de modelagem de equações estruturais baseado em covariância (CB-SEM) conforme protocolo de Hair, Gabriel e Patel (2014). Esse método de análise é comumente utilizado em estudos de marketing (ver HAIR ET AL., 2015; SILVA; FAIA, 2015).

**Tabela 1 – Escalas para Composição do Questionário**

<b>Escalas</b>	<b>Carga fatorial</b>
<b>Orientação para locomoção (SILVA ET AL., 2016)</b>	
Eu não me importo de fazer as coisas mesmo que envolva um esforço extra	0,66
Me sinto animado(a) quando estou prestes a atingir uma meta	0,77
Eu gosto de participar das coisas ativamente, mais do que apenas assistir e observar	0,71
Quando eu decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar	0,79
No momento em que completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente	0,71
Grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que eu desejo completar	0,66
Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até terminá-la	*
<b>Venda Adaptativa (SPIRO; WEITZ, 1990)</b>	
Eu experimento diferentes abordagens de vendas	0,77
Sou flexível nas abordagens de vendas	0,70
Adapto minha abordagem de venda de um cliente para outro	0,77
Eu mudo o meu estilo de vendas de situação para situação	0,76
<b>Empatia Cognitiva (BARRET-LENNARD, 1981)</b>	
Eu sempre consigo sentir exatamente o que o cliente quer	0,68
Eu percebo o que o cliente quer dizer, mesmo quando ele tem dificuldade para dizê-lo	0,72
É fácil para eu assumir as perspectivas dos clientes	0,65
<b>CNK – Customer Need Knowledge – Adaptado de Homburg et al. (2009)</b>	
Durante uma venda, eu consigo identificar as necessidades e desejos dos clientes de maneira correta.	0,77
Eu uso minha intuição para antecipar de forma precisa qual produto o cliente deseja comprar.	0,64
Eu necessito de pouca informação do cliente é suficiente para eu entender qual produto ele precisa.	0,78
Os produtos que eu recomendo durante uma venda sempre são adequados ao que o cliente deseja	0,88
Eu sempre pergunto para o cliente qual a finalidade de sua compra, para saber se o produto que ele comprou é o mais correto para sua necessidade (Reversa)	*
<b>Desempenho do vendedor (SUJAN, WEITZ, KUMAR, 1994)</b>	
Eu contribuo para essa empresa com um volume elevado de vendas	0,72
Eu vendo produtos com altas margens de lucro	0,54
Eu geralmente tenho altos níveis de vendas	0,92
Eu excedo as metas de vendas	0,78
Eu auxilio o supervisor de vendas a atender seus objetivos e metas	0,67

Nota: \* Itens removidos para adequação da análise fatorial em razão do baixo índice de carga.

Fonte: Elaboração Própria.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico serão apresentados e analisados os dados coletados através da aplicação dos questionários.

Foi realizada uma coleta com 129 vendedores. A amostra, com características descritas na tabela 2, destaca que os vendedores apresentam uma idade média de 32,3 anos, com predominância para o gênero feminino (53,5%). A escolaridade da maioria dos respondentes se enquadra no Ensino Médio Completo (68,2%), possuem experiência média em vendas de 8,6 anos e 4,7 anos de tempo médio de empresa.

**Tabela 2 - Descrição da Amostra**

Características	Respondentes (n=129)
Gênero	
Masculino	45,7%
Feminino	53,5%
Escolaridade	
Ensino fundamental	17,8%
Ensino médio	68,2%
Ensino superior	14,0%
Idade Média (anos)*	32,3 (10,6)*
Experiência em vendas (anos)	8,6 (8,2)*
Tempo de empresa (anos)	4,7 (5,7)*

Nota: \* Média (Desvio padrão)

Fonte: Dados da Pesquisa

No primeiro exame da análise fatorial confirmatória com todas as questões, os construtos Orientação para locomoção e CNK apresentaram AVE insatisfatória em razão de baixa carga fatorial dos itens (Loc7; CNK5). Após a remoção dos mesmos, nova análise fatorial confirmatória foi executada. Os índices de confiabilidade, validade convergente e discriminante foram satisfatórios confirmando as dimensionalidades previstas, pois todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50, AVE acima de 0,50, CF acima de 0,70 e índices de Alfa de Cronbach superiores a 0,70 (HAIR et al, 2009; MARÔCO, 2010). Além do mais, procedeu-se a análise de correlação de Pearson para atestar as associações previstas nas hipóteses do estudo. As medidas descritivas, índices de confiabilidade, validade convergente e discriminante e índices de correlação são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 – Medidas Descritivas, Índices de Validade da Escala e Coeficiente de Correlação**

Fatores	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 Orientação para locomoção	8,43	1,03	-				
2 Empatia cognitiva	7,37	1,42	0,10	-			
3 CNK	7,02	2,11	0,35**	0,12*	-		
4 Venda adaptativa	7,92	1,21	0,06	0,28**	0,24*	-	
5 Desempenho do vendedor	7,49	1,51	0,13*	0,20*	0,30**	0,39**	-
AVE			0,53	0,51	0,60	0,57	0,58
CF			0,87	0,73	0,86	0,84	0,86
Raiz da AVE			0,73	0,71	0,78	0,75	0,76
Alpha de Cronbach			0,77	0,73	0,74	0,82	0,85

Nota: AVE = Variância Extraída Média; CF = Confiabilidade Composta; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

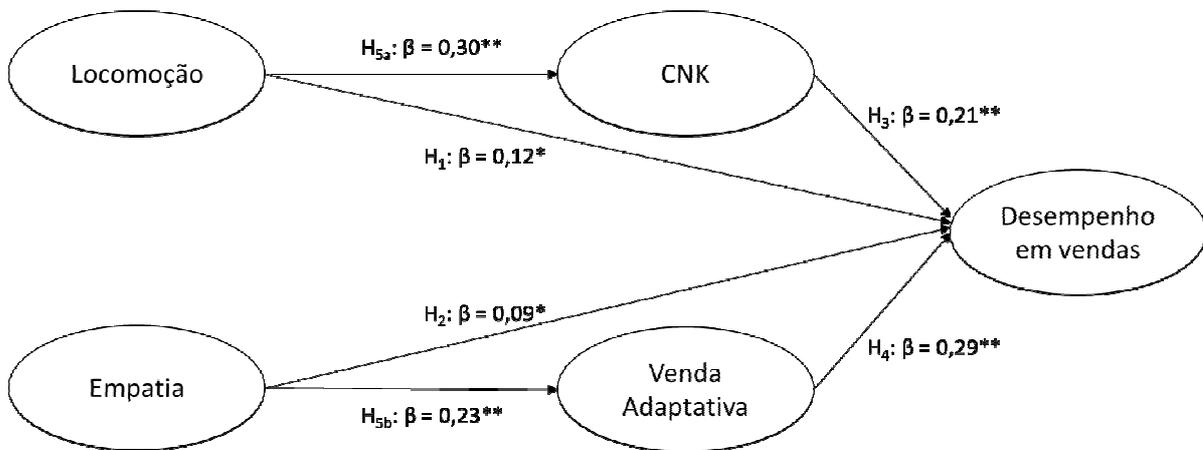
Fonte: Dados da Pesquisa

Os coeficientes de correlação de Pearson demonstrados na Tabela 2 indicam o quanto da variância de um fator tem associação com outro fator. Apesar desses coeficientes não indicarem uma direção de causalidade, são úteis para compreender como as variáveis estão associadas entre si. Verifica-se que todos os construtos apresentam associação positiva e significativa com desempenho do vendedor. Também nota-se que as associações propostas entre traços de personalidade e atitudes é coerente com os coeficientes pois orientação para locomoção é associado positivamente com CNK ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,01$ ) e empatia é associada positivamente com venda adaptativa ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ).

Embora não explorado nas hipóteses desse trabalho, é possível evidenciar na Tabela 2 que orientação para locomoção não tem relação com venda adaptativa ( $r = 0,06$ ; ns). Esse resultado, por não ser significativo, é coerente com a discussão sobre alinhamento entre personalidade e atitudes encaminhado nas hipóteses desse estudo, contudo, é contrário ao

estudo de Lee e Gi (2013). No contexto de empresas do varejo na China, Lee e Gi (2013) mostraram que vendedores com altos níveis de locomoção são mais capazes de realizar venda adaptativa. Essa aparente contradição não encontra resposta nessa pesquisa, mas pode lançar luz para futuras pesquisas explorarem melhor esse fenômeno. Além do mais, nossos achados também demonstram que empatia cognitiva ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,01$ ) e venda adaptativa ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ) tem uma associação positiva com CNK. Esse achado que encontra amplo suporte na literatura (ver HOMBURG ET AL., 2009; HALL ET AL., 2015). Hall et al. (2015) mostram que um vendedor que possui um traço de personalidade que está voltado para ouvir e dar atenção ao cliente, poderá desenvolver uma capacidade de CNK. Desse modo, o conhecimento acumulado ao longo das abordagens de vendas passadas por vendedores empáticos ajuda na intuição precisa para vendas futuras.

Para o exame das hipóteses, procedeu-se a análise de modelagem de equações estruturais baseada em covariância. Essa abordagem de análise permite auferir todas as relações causais em conjunto. Na análise do Modelo de Equações Estruturais (Figura 1), verificou-se que o qui-quadrado normalizado foi 1,353, CFI de 0,92, GFI de 0,85, TLI de 0,91 e RMSEA de 0,052 com probabilidade de significância para os coeficientes menor que 0,001. Desse modo, o modelo estrutural foi considerado aceitável e bem ajustado (MARÔCO, 2010; HAIR et. al., 2014). O  $R^2$  ajustado do modelo ofereceu 32% de poder de explicação da variância do desempenho em vendas. Ressalta-se que foi estimado um modelo com apenas com as covariáveis e experiência em vendas ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ) foi a única covariável que apresentou relação significativa com desempenho. O  $R^2$  ajustado do modelo apenas com as covariáveis apresentou 8% de poder de explicação do desempenho em vendas. Desse modo, as variáveis propostas nas hipóteses oferecem um ganho de poder de explicação de 22%.



**Figura 1: Modelo de Equações Estruturais (CB-SEM) e Coeficientes de Caminho**

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme Figura 1, para interpretar os coeficientes de regressão e rejeitar ou não as hipóteses deve-se verificar os tamanhos dos coeficientes de caminho e se os mesmos são significativos, demonstrando a sua importância nas relações (HAIR ET AL., 2014; SILVA; FAIA, 2015). A hipótese  $H_1$  pressupõe que o traço de personalidade de orientação para locomoção terá uma relação positiva com o desempenho. O coeficiente de caminho para essa relação indica uma associação positiva e significativa ( $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ). Assim, a hipótese  **$H_1$  não foi rejeitada**. Esse resultado soma com os estudos de Vieira et al. (2013), Silva et al. (2016) e Faia et al. (2017), demonstrando como a orientação para locomoção, tida como uma característica do modo regulatório do indivíduo frente aos objetivos e demandas de trabalho, podem ser importantes para aumentar o desempenho do vendedor.

A hipótese  $H_2$  pressupõe que o traço de personalidade de empatia cognitiva terá uma relação positiva com o desempenho. O coeficiente para essa relação indica uma associação positiva e

significativa ( $\beta = 0,09$ ;  $p < 0,05$ ), o que indica que a hipótese **H<sub>2</sub> não foi rejeitada**. Esse achado está em consonância com os estudos de Lamont e Lundstron (1977), Mcbane (1995) e Plank e Reid (2010), o que permite reforçar a informação de quão importante é a empatia para os vendedores, de modo que tenham condições de compreender o que se passa com o cliente, para que possam fazer uma abordagem de venda adequada, permitindo manter um relacionamento duradouro com o mesmo.

Os resultados da pesquisa também mostram que CNK tem um impacto positivo e significativo no desempenho do vendedor ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ), **não rejeitando a hipótese H<sub>3</sub>**. O CNK é o uso da intuição precisa do vendedor acerca das necessidades do cliente. No âmbito do varejo em que há uma concorrência exacerbada, exigindo que a abordagem do vendedor seja a mais correta possível para gerar mais vendas (HALL ET AL., 2015), ter capacidade de CNK é fundamental para que o vendedor tenha um desempenho melhor. Esses resultados já tinham sido indicados anteriormente por Homburg et al. (2009) e Wang, Liu e Wang (2011).

Os achados da Figura 1 também evidenciam que venda adaptativa tem um impacto positivo e significativo com o desempenho do vendedor ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ), **não rejeitando a hipótese H<sub>4</sub>**. Diferente de CNK, na venda adaptativa o vendedor utiliza sua capacidade de deliberação para coletar e avaliar as informações que permitem identificar as necessidades do cliente. Spiro e Weitz (1990) já haviam destacado a importância de o vendedor ter uma abordagem de vendas orientada para o cliente e não para a venda. Os achados dessa pesquisa confirmam os achados demonstrados por Verbeke et al. (2011) e Donassolo e Matos (2014).

As hipóteses 5<sub>a</sub> e 5<sub>b</sub> propõem que um determinado traço de personalidade será mais associado com uma atitude em detrimento da outra. Especificamente, a hipótese 5a sugere que orientação para locomoção terá uma relação positiva com CNK e a hipótese 5b sugere que empatia cognitiva terá uma relação positiva com venda adaptativa. Os resultados da pesquisa não rejeitam ambas as hipóteses.

O coeficiente de regressão entre orientação para locomoção e CNK é positivo e significativo ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Essa relação ainda não havia sido explorada na literatura, no entanto, Homburg et al. (2009) já haviam se preocupado em determinar fatores tanto do indivíduo quanto do meio que estavam associados com CNK. A presente pesquisa avança no conhecimento acerca de CNK, evidenciando também que a orientação para locomoção, como um modo em que as pessoas regulam as ações frente aos objetivos de trabalho, podem ser um traço de personalidade de vendedores que possuem altos níveis de CNK. O coeficiente de regressão entre empatia cognitiva e venda adaptativa é positivo e significativo ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado é consonante com outros achados da literatura como Giacobbe, Jackson, Crosby e Bridges (2006) e Weitz, Sujan e Sujan (1986).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As considerações desta seção apresentam as implicações teóricas, implicações gerenciais, limitações e sugestões de estudos futuros. Os resultados dessa pesquisa contribuem com a literatura de vendas, ao demonstrar, a partir das abordagens da psicologia comportamental e social, como ocorre o comportamento do vendedor no âmbito do trabalho. Especificamente, demonstra-se que, por meio de um processo de percepção, os vendedores buscam realizar um alinhamento entre o seu traço de personalidade e atitude. Assim, vendedores com maior orientação para locomoção procuram executar atitudes voltadas para o uso da intuição na abordagem de vendas, buscando antecipar-se às necessidades dos clientes (isto é, CNK). Por outro lado, vendedores que possuem maior empatia cognitiva estão predispostos a realizarem vendas adaptativas.

Além de elucidar esse alinhamento entre personalidade e atitude no âmbito de vendas, essa pesquisa lança alguns questionamentos que não são respondidos até o momento na literatura de vendas: Orientação para locomoção aumenta ou reduz a habilidade de venda adaptativa? Nossos achados não encontraram resultado significativo, mas Lee e Gi (2013) encontraram uma relação positiva. A literatura sobre modo regulatório (HIGGINS ET AL., 2003) mostra que pessoas com orientação para locomoção não estão dispostas a avaliar as situações do contexto. Assim, futuras pesquisas podem explorar essa lacuna, avançando na literatura de vendas.

Enquanto implicações gerenciais, os achados desse pesquisa lançam alguns *insights* para gestores de vendas e profissionais de vendas em geral. Em contextos de vendas no qual a manutenção do relacionamento com o cliente é mais importante que a venda do produto em si, gestores de vendas devem delegar a função para vendedores com empatia cognitiva e capacidade de venda adaptativa, pois a abordagem de vendas será mais alinhada às necessidades do cliente.

Contudo, apesar da lição de Saxe e Weitz (1982) de priorizar a orientação para cliente, em contextos de alta competitividade, por vezes, é necessário que os vendedores consigam atingir as metas de vendas em detrimento de satisfazer todas as necessidades dos clientes. Nesses contextos, sugere-se que a função seja delegada a vendedores com maior orientação para locomoção e capacidade de CNK. Portanto, gerentes de vendas devem conhecer o perfil dos seus vendedores para não delegar funções que impliquem em dissonância cognitiva (SOBRAL; PECI, 2008). Isto é, exigir que vendedores com alto nível de orientação para locomoção tenham que fazer vendas adaptativas ou vendedores com maior empatia tenham que fazer vendas rápidas e focadas no resultado em detrimento do cliente.

Apesar das implicações resultantes dessa pesquisa, cabe ressaltar algumas limitações que oferecem caminhos para a sugestão de futuros estudos. A análise dos dados se restringiu à regressão linear com efeitos diretos, o que não permite ao leitor inferir os efeitos mediados. Futuros estudos podem utilizar modelos de mediação para determinar como algumas atitudes interferem no desempenho de vendedores dado certos traços de personalidade.

Além do mais, não foi examinado qual a relação causal entre empatia e CNK e orientação para locomoção e venda adaptativa. Futuras pesquisas podem apresentar modelos globais de regressão, que permitam comparar quais combinações entre traços de personalidade e atitudes apresentam melhores desempenho em diversos contextos. Por exemplo, pesquisas futuras podem apontar que vendedores com locomoção e CNK são mais apropriados para a venda de produtos com baixa complexidade (isto é, de fácil compreensão por parte do cliente) e que se situam em ambientes competitivos e orientados para resultados, como o caso de clusters comerciais, em que uma grande quantidade de concorrentes estão geograficamente próximos, o que exige uma rapidez e efetividade na abordagem de vendas. Por outro lado, em ambiente que lidam com produtos de alta complexidade e alto valor agregado, vendedores com empatia e abordagem adaptativas podem ser mais úteis, por desempenharem melhor a função de relacionamento com o cliente.

## **6. REFERÊNCIAS**

- 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 & Sales Management**, v. 35, n. 2, p. 164-174, 2015.
- BARRETT-LENNARD, G. T. The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. **Journal of Counseling Psychology**, v. 28, n. 2, p. 91-100, 1981.

- DECARLO, T.E.; LAM, S.K. Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional–situational framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p.1-25, 2015.
- DONASSOLO, P.H.; MATOS, C.A. Os Fatores Preditores do Desempenho de Vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.16, n.52, p.448, 2014.
- FAIA, V. S.; VIEIRA, V. A. Generating sales while providing service: the moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 3, 2017.
- FAIA, V.S.; SILVA, J.D.; VIEIRA, V.A. A Moderação-Mediada do Sistema de Controle de Vendas na Ambidestria. **Revista de Administração Contemporânea**, 2016, 1-22, 2017.
- FALCONE, E. A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 1, n. 1, p. 23-32, 1999.
- GARNER, H.C. Empatia: habilidade de um verdadeiro líder. **Military Review**, p.40-49, 2010.
- GIACOBBE, R. W. et al. A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 2, p. 115-142, 2006.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (cb-sem) com o Amos: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.
- HALL, Z. R.; AHEARNE, M.; 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.
- HIGGINS, E. T.; KRUGLANSKI, A. W.; PIERRO, A. Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 35, p. 293-344, 2003.
- 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.
- INGRAM, T. N.; LEE, K. S.; SKINNER, S. J. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 9, n. 3, p. 25-33, 1989.
- JOHNSON, P. D.; SHULL, A.; WALLACE, J. C. Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 5, p. 751-766, 2011.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing**. Praha. 2004.
- LAMONT, L. M.; LUNDSTROM, W. J. Identifying successful industrial salesmen by personality and personal characteristics. **Journal of Marketing Research**, p. 517-529, 1977.
- LAS CASAS, A. L. Treinamento de vendedores no varejo. **RAUSP–Revista de administração**, v. 32, n. 2, p. 65-73, 1997.
- LEE, I. G.; JI, S. G. A Study on the Role of Locomotion Orientation as an Antecedent of Sales-people-Selling Behavior. **Asia Marketing Journal**, v. 15, n. 2, p. 175-194, 2013.

- LEONG, S. M.; BUSCH, P. S.; JOHN, D. R. Knowledge bases and salesperson effectiveness: A script-theoretic analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 2, p. 164, 1989.
- LIAO, H.; CHUANG, A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. **Academy of Management Journal**, v.47, n.1, p.41-58, 2004.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.
- MCBANE, D. A. Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective. **Psychology & Marketing**, v. 12, n. 4, p. 349-370, 1995.
- MCFARLAND, R. G.; CHALLAGALLA, G. N.; SHERVANI, Tasadduq A. Influence tactics for effective adaptive selling. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 103-117, 2006.
- PLANK, R. E.; REID, D. A. The interrelationships of empathy, trust and conflict and their impact on sales performance: An exploratory study. **Marketing Management Journal**, v. 20, p. 119-139, 2010.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.
- SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. **Journal of Marketing Research**, p. 343-351, 1982.
- SHARMA, A.; LAMBERT, D. M. How accurate are salespersons' perceptions of their customers?. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 4, p. 357-365, 1994.
- SILVA, J. D.; VIEIRA, V. A.; FAIA, V. S. Quando o Sistema de Controle Enfraquece o Desempenho com Vendas. **REMark**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2015.
- SILVA, J. D.; FAIA, V. S.; VIEIRA, V. A. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 626-640, 2016.
- SILVA, J.D.; FAIA, V.S. Análise do Impacto da Qualidade do Site nas Intenções Comportamentais dos Consumidores Online. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.5, n.1, p. 30-45, 2016.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of Marketing Research**, v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990.
- SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, p. 39-52, 1994.
- VAN DOLEN, W.; LEMMINK, J.; RUYTER, K.; JONG, A. Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. **Journal of Retailing**, v. 78, n. 4, p. 265-279, 2002.
- 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. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.
- VIEIRA, V. A.; PIRES, D.; GALEANO, R. Determinants of sales-person performance and cross selling. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 565-579, 2013.
- WANG, G.; LIU, D.; WANG, X. Effects of perceived organizational support and guanxi on salesperson performance: The mediation of customer need knowledge. **Frontiers of Business Research in China**, v. 5, n. 3, p. 422-435, 2011.
- WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, p. 174-191, 1986.