

Influências na Motivação de Vendedores: Um Estudo envolvendo Remuneração, Identificação, Conflitos, Sistemas de Controle, Diferenciação e Facilitadores.

Autoria: Alexander Sousa Sol, Mario Teixeira Reis Neto, Lorene Martins Roque, Jorge Felipe da Silva Gomes

Resumo

Diante da complexidade, a turbulência crescente nos negócios e da competitividade do mundo atual, identificar quais os fatores que influenciam a motivação de trabalhadores é de extrema importância e considerado grande diferencial competitivo. Este artigo tem como objetivo, através de uma adaptação ao modelo de Hughes & Ahearne (2010) e marco teórico a meta-análise de Verbeke, Bart & Verwaal (2011), propor um instrumento de pesquisa para identificar se os construtos: sistema de controles, facilitadores do processo de vendas, a diferenciação de produto/serviço, os conflitos, a remuneração e a identificação são influenciadores da motivação de equipe de vendas, utilizando como unidade de observação, a percepção individual de vendedores de impressoras de grandes formatos.

1 Introdução

As organizações passam a demandar pessoas autônomas e com maior iniciativa, na medida em que processos decisórios são cada vez mais descentralizados (Hansen, 2010). Diante da complexidade crescente nos negócios e da competitividade do mundo atual, é importante identificar quais os fatores que influenciam a motivação de trabalhadores.

Segundo Deci & Ryan (2002), a iniciativa e a disposição de fazer alguma coisa são pessoais. Para se realizar uma análise completa dos processos motivacionais, três construtos importantes precisam ser considerados: a motivação intrínseca, a motivação extrínseca e a amotivação. Distinguindo-se claramente cada um deles, pode-se explicar uma gama considerável de comportamentos humanos, entender a influência da experiência humana e a variedade de consequências que eles geram.

Na área de vendas, o sucesso de uma organização depende em parte da sua capacidade de energizar os membros a apoiar suas marcas (Hughes & Ahearne, 2010). Igualmente importante é o direcionamento da motivação extrínseca ao vendedor. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores (Verbeke *et al.*, 2011). Hughes & Ahearne (2010), exploraram um mecanismo menos formal de influência potencialmente disponível tanto ao fabricante quanto ao revendedor em suas tentativas de ganhar fidelidade do vendedor: a identificação.

Em torno dessas observações, este artigo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a influência da identificação, da remuneração, dos sistemas de controle, dos facilitadores do processo de vendas, dos conflitos e da diferenciação de produtos na motivação de vendedores? A inclusão de tão elevado número de fatores justifica-se pela vasta literatura sobre a área, que tem identificado vários elementos com peso substancial, mas até a data não foi identificado nenhum trabalho que conjugasse estes elementos numa única pesquisa. Aqui foram consideradas a motivação intrínseca (explicada pelo construto identificação) e a motivação extrínseca (explicada pelos demais construtos).

2 Referencial Teórico

Para alcançar os objetivos decorrentes da questão de pesquisa, a influência sobre a motivação do vendedor foi estudada em função da identificação organizacional, da remuneração, da diferenciação do produto / serviço comercializado, dos conflitos, dos facilitadores do processo de vendas, sistema de controle do canal de distribuição. A seguir, encontra-se uma breve revisão da literatura específica para cada construto.

2.1 Motivação

Segundo Steers, Mowday & Shapiro (2004), motivação é uma derivação da palavra latina para o movimento (*movere*). Sua importância no ambiente de trabalho é capturada na equação promulgada por Maier (1955): o desempenho no trabalho = capacidade x motivação. Esta equação sucintamente explica porque o tema da motivação é uma pedra angular nas áreas de gestão de pessoas (Latham, 2012). A explicação do por que uma pessoa em uma determinada

situação seleciona uma alternativa em relação a outra ou executa algo com grande energização ou frequência é o conceito de motivação, segundo Oettingen & Gollwitzer (2010).

A motivação intrínseca leva uma pessoa a executar uma atividade pelo prazer e satisfação inerentes a ela (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985). Os comportamentos motivados extrinsecamente são realizados para atingir um estado final que é separado do comportamento real. No início das discussões sobre o tema, pensava-se que os comportamentos realizados com a falta de escolha eram os únicos tipos de comportamentos motivados extrinsecamente. Assim, todos os comportamentos motivados extrinsecamente foram evocados por contingências (Deci & Ryan, 2002). Entretanto, Deci & Ryan (1985, 1991, 2002) têm apresentado uma tipologia mais complexa de motivação extrínseca aonde alguns atos extrinsecamente motivados envolvem autodeterminação e escolha, dentro desta tipologia são identificados e propostos quatro tipos de motivações extrínsecas: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada. Estes tipos variam em seu grau de autodeterminação e podem ser ordenados em um *continuum* de autodeterminação que vão desde formas não autodeterminadas de motivações extrínsecas a formas autodeterminadas (Deci & Ryan, 2002).

Segundo a teoria da expectativa de Vroom (1964), a motivação é decorrente da percepção simultânea de que um maior esforço levará a um melhor desempenho (instrumentalidade), de que o melhor desempenho levará a uma recompensa (expectativa) e que esta recompensa possui atratividade (valência). Portanto, não há razão para acreditar que o trabalho tem a mesma finalidade para diferentes indivíduos. As pessoas diferem em seus desejos e aversões. Por esta razão, generalizações simples sobre porque as pessoas trabalham são sem sentido. Também não se deve perder de vista as amplas diferenças existentes entre os papéis de trabalho.

2.2 Identificação organizacional

De acordo com Riketta & Nienaber (2007) a identificação organizacional pode ser entendida como um componente de comprometimento organizacional afetivo (ou atitudinal), onde os colaboradores estão vinculados emocionalmente, se identificam e se envolvem com a organização. Pela identificação, as pessoas criam raízes nas organizações. Segundo Hughes & Ahearne (2010), a identificação organizacional ocorre quando a crença sobre a sua organização se torna autoreferencial ou autodefinição. O senso de conexão entre uma pessoa e sua organização é derivado do que ela acredita que é distintivo, central e duradouro sobre a organização ("identificação organizacional percebida") e do que as pessoas externas pensam da organização ("imagem externa interpretada"). A identificação baseada no trabalho está entre as mais fortes e mais penetrantes das identificações sociais. Isto se deve a quantidade de tempo que a pessoa comum despense em um ambiente de trabalho e a importância do trabalho para o seu sustento e bem-estar.

A identificação do vendedor com a organização de acordo com Riketta & Nienaber (2007) é um fator influenciador de sua motivação para o trabalho, conforme proposto no modelo de Hughes & Ahearne (2010). Alguns estudos apontam que a identificação colaborador-empresa leva as pessoas a agirem em nome de sua organização gerando o aumento de comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho (Wieseke, Kraus, Ahearne & Mikolon, 2012).

Zagenczyk, Gibney, Few & Scott (2011) citam também o termo “desidentificação” para descrever a condição sentimental de um colaborador em relação a si mesmo ou sua autodefinição. São as crenças e valores que estão em oposição direta ao que recebem da organização. A “desidentificação” e a identificação não são extremidades opostas de um *continuum* porque se a pessoa não se identificar com a organização na qual trabalha, não quer dizer que ela irá se separar cognitivamente e ficar em oposição direta. O empregado pode assumir posturas desinteressadas na organização com a qual não se identifica ou “desidentifica”.

2.3 Remuneração

A remuneração variável condicionada ao desempenho têm se desenvolvido rapidamente no mundo dos negócios porque se adapta ao regime de produção com o mínimo possível de capital. Em uma administração descentralizada são delegadas responsabilidades nas áreas de operações, produtos e negócios a um grupo de gerentes. Quanto mais claras as linhas de responsabilidade, melhor. Em seguida são estabelecidas metas e critérios para cada gerente, de modo que saibam o que precisarão alcançar mensalmente, trimestralmente e anualmente. Para aumentar as chances de sucesso, é dada grande autonomia aos gerentes. Eles administrarão suas próprias unidades e terão maior responsabilidade. São oferecidos incentivos para se alcançar os resultados desejados por meio de bônus, comissões, opções de compras de ações, promoções e outras recompensas. Os que não satisfazem as expectativas recebem orientação ou são dispensados. Essa é a essência da administração atual em muitas organizações: um sistema descentralizado, com linhas de responsabilidade bem definidas, muita responsabilização e recompensas para os que apresentam bom desempenho (Fu, Richards, Hughes & Jones, 2010).

É muito frequente encontrar vendedores recebendo remuneração variável porque a prática tem mostrado que o dinheiro tem sido um estímulo ao desempenho. De acordo com Lawler (1971), o dinheiro possui efeitos relevantes na motivação. Para Lawler (2000), talvez o mais forte argumento para a criação de um sistema de remuneração por desempenho está no fato de que o dinheiro é a única *commodity*. Ele é relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos altruístas, voluntários e filantrópicos. Para Lawler (2000), que ampliou o trabalho de Vroom (1964), a motivação no trabalho é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico. O Modelo de Discrepância proposto por Lawler (1971) aumenta a explicação da equidade da relação de pagamento satisfatório com o comportamento. A valência, que foi elucidada na teoria da expectativa de Vroom (1964), determina se uma pessoa irá reagir. Se o resultado possui uma baixa valência, o indivíduo não irá reagir com a discrepância. Se o pagamento é importante, a discrepância terá um impacto no comportamento do indivíduo, se não o indivíduo não estará motivado a mudar seu comportamento. Pode-se dizer matematicamente que a valência varia no intervalo de -1 a +1. A valência explica porque dois indivíduos na mesma situação ou em situação discrepante reagem de maneira diferente.

2.3.1 Concursos de vendas

Concursos de vendas são ações institucionais que visam diretamente aos vendedores. Eles têm a finalidade de mobilizar a força de vendas em um objetivo ou meta de curto prazo, colocando foco em um produto ou linha de produtos durante um período de tempo previamente estipulado. Segundo Spiro, Rich & Stanton (2008) e Darmon (2007) os sistemas de controle e gerenciamento de vendas tentam configurar programas que induzem os vendedores a agirem em prol de seus melhores interesses, assim como nos da organização. Em outras palavras, o controle descentralizado – como um concurso de vendas - é um gerenciamento livre em que os vendedores são empresários independentes e responsáveis pelas suas próprias ações e desempenho.

2.3.2. Incentivo especial de desempenho para a força de vendas (SPIFF)

O SPIFF (*Special Performance Incentive for Field Force*) é o incentivo especial de desempenho que visa o direcionamento imediato do comportamento da força de vendas para um produto em um curto período de tempo de vendas. Estes incentivos são muito efetivos em ambientes de vendas que desejam resultados em curto espaço de tempo, direcionando as qualidades da força de vendas e esforços extras (Feigon, 2013; Zoltners, Sinha & Sally, 2006). Diferentemente de um concurso de vendas que pode premiar apenas uma quantidade de vendedores ordenados do primeiro ao quinto colocado, por exemplo, o SPIFF premia todos igualmente por produto vendido, independente de comportamentos.

2.4 Diferenciação de produtos e serviços

A diferenciação pode ser entendida como a capacidade que uma organização possui de ser percebida como diferente dos concorrentes, com características únicas, em função de suas vantagens competitivas. De acordo com Prahalad & Hamel (1995), as organizações são consideradas como conjuntos de competências e capacidades. Os recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (Barney, 2002). A ideia de recursos inclui não apenas recursos tangíveis e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis. O que diferencia os recursos, na realidade, é sua capacidade de gerar valor para os clientes ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (Prahalad & Hamel, 1995).

Quando a diferenciação é percebida e internalizada pelo corpo de vendas, a percepção da competência é aumentada levando a um efetivo sentimento de interação com o ambiente social e oportunidade de exercitar e expressar suas capacidades (Deci, 1975). Como se pode observar, a diferenciação de produto/serviço comercializados tem potencial para influenciar a motivação dos vendedores.

Para os fins desta pesquisa a diferenciação será pesquisada por meio da especificidade de ativos da organização de vendas. Os principais tipos e exemplos de especificidade são: locacional (características e circunstâncias associadas ao local onde se encontra a organização); temporal (refere-se ao tempo para finalizar a transação); dedicada ou física (refere-se a demonstração de produtos e serviços e showroom); precibilidade (refere-se ao

tempo de vida útil de partes e peças a possibilidade de realocação e intercâmbio); tecnológica (refere-se às informações disponíveis na internet); de marca (refere-se à força da marca); especificidade do capital humano (refere-se às pessoas envolvidas direta ou indiretamente nas transações).

2.5 Conflitos

Segundo Verbeke *et al.* (2011), o conflito de papéis ou funções acontece pelo descompasso percebido entre os requisitos e expectativas das pessoas que interagem com os vendedores. Pode haver conflito se ocorrer ambiguidade de funções, se os vendedores sentirem que não têm informações suficientes para executar de forma eficaz seu papel, se houver incerteza sobre as expectativas dos papéis dos parceiros e houver sobrecarga de funções e trabalho. Há conflito quando, um membro vê o outro como adversário e oponente. Hughes & Ahearne (2010) descrevem que, se fabricantes e seus intermediários de canais de distribuição são interdependentes, os conflitos são inevitáveis por causa de suas diferentes perspectivas e objetivos. Cada entidade se esforça para maximizar o seu lucro.

Outras fontes de conflitos para a equipe de vendas surgem em decorrência do uso de tecnologia e dos mecanismos de busca pela internet. Como os sistemas de automação de vendas e gerenciamento de clientes facilitam o processo de troca de informações entre vendedores e clientes, a percepção do vendedor para construir significados de implementação tecnológica pode levar a conflitos internos (Speier & Venkatesh, 2002). É frequente um cliente visitar um membro do canal de distribuição para ver o produto, esclarecer dúvidas e não efetivar a compra. Em seguida, o cliente acessa a internet a procura de melhores ofertas. A busca pelo produto ou serviço que melhor atende as necessidades com melhores ofertas comerciais é uma prática conhecida pelo nome de *showrooming* e incomoda muitos vendedores.

Os conflitos representam uma forma de influência social sobre os vendedores e autores como Atkinson (1957) e Bandura (1977) mostraram que a motivação humana é influenciada por fatores sociais externos. Para Hughes & Ahearne (2010) os conflitos são inevitáveis podem ter impacto na motivação de vendedores, por isto, há necessidade de identificar qual o grau deste impacto. A influência dos fatores sociais externos na motivação também aparece nos facilitadores do processo de vendas e nos sistemas de controle que serão apresentados nos próximos subitens.

2.6 Os facilitadores do Processo de Vendas

São consideradas como facilitadoras as organizações que se especializam em áreas de prestação de serviços nos canais de distribuição com o objetivo de facilitar os fluxos. Segundo Rosembloom (1999), os facilitadores atuam com assistência técnica, financiamento, gestão comercial e marketing, estocagem, transporte, seguro, pesquisa de mercado, certificação e algum outro serviço de interesse do canal.

Os facilitadores não são considerados integrantes do canal pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não tomarem posse dos produtos (Neves, Campomar & Zuurbier 2001). Os facilitadores são parceiros estratégicos, em alguns casos com nomes emblemáticos que podem acrescentar muita força a um novo empreendimento, canal de vendas ou produtos, agregando credibilidade imediata. Aumentam a confiança que os produtos realmente funcionam, sugerem permanência no mercado em longo prazo onde, pesquisas e desenvolvimentos podem ser compartilhados e investimentos em equipamentos caros podem

ser evitados. Por sua proximidade e participação ativa, os facilitadores podem influenciar os vendedores e os demais membros da distribuição e se enquadram nos elementos da teoria da influência social na motivação.

2.7 Sistemas de controle

Tendo em vista que os gerentes normalmente têm objetivos múltiplos, os sistemas de controle do canal de distribuição que se aplicam a equipe de vendas não são homogêneos. Os gerentes de vendas têm instrumentos de controle à disposição que podem ser usados ou não, dependendo da necessidade e dos objetivos. Sinha & Zoltners (2001) afirmam que a seleção do tamanho da equipe de vendas e a decisão sobre como organizá-la não são assuntos independentes, portanto alguns instrumentos de controle são concebidos para controlar os resultados e o comportamento das pessoas. Estão inclusos aqui ferramentas gerenciais e técnicas que dizem respeito a treinamento, supervisão, suporte e remuneração. Tratam-se de instruções que são comunicadas diretamente aos vendedores para restringir ou expandir sua liberdade de ação e escolhas realizadas no cumprimento de suas funções (Darmon, 2007). Uma das frequentes ações dos gerentes dos canais é estruturar a equipe de vendas em busca de um melhor atendimento às necessidades dos consumidores (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2002).

A forma como os sistemas de controle são direcionados, planejados e implementados dentro da organização podem influenciar a motivação dos vendedores. A busca de um sistema de controle eficaz é resultado de um conjunto de decisões interligadas.

3 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e de corte transversal.

O **modelo hipotético** proposto na FIG. 1 para esta pesquisa foi adaptado do modelo de Hughes & Ahearne (2010) e dos trabalhos de Verbeke *et al.* (2011). Foram acrescentados outros elementos a partir da revisão da literatura apresentada anteriormente e por questão de espaço serão apresentadas junto com as análises estatísticas em uma figura única. As hipóteses decorrentes do modelo serão apresentadas no subitem 4 adiante.

População pesquisada. Foram pesquisados os vendedores de impressoras de grandes formatos em todo o Brasil. Foram catalogadas 14 empresas fabricantes e distribuidores com um total de 126 vendedores.

Instrumento de coleta de dados. Foi elaborado um questionário não identificado, estruturado para autopreenchimento. Os dados foram coletados por meio de questões do tipo Likert para analisar a influência dos construtos na motivação da equipe de vendas. Uma escala de 11 pontos foi utilizada variando de -5 (“elevada influência negativa no esforço de venda”) até +5 (“elevada influência positiva no esforço de venda”).

O procedimento para coleta de dados e o tamanho da amostra. Foi realizado um *survey* enviando o questionário por *e-mail* a todos os vendedores e disponibilizando na internet. Toda a população foi contatada por telefone e informada a respeito dos propósitos da pesquisa e a adesão foi voluntária. O retorno obtido foi de 43 questionários corretamente preenchidos e considerados válidos.

Tratamento e análise dos dados. Os dados provenientes da pesquisa foram tratados estatisticamente e analisados no *software* Smart PLS 2.0 M3. A validação do modelo se deu por meio da modelagem de equações estruturais. Para tanto, foi utilizado o método *Partial Least Squares* (PLS), que não exige normalidade multivariada das variáveis e consegue trabalhar com um tamanho de amostra mais reduzido, além de se adequar melhor para estudos exploratórios que o método utilizado pelo *Linear Structural RELationships* - LISREL (Chin, 1998). Para operacionalização dos construtos avaliados utilizou-se a carga fatorial não padronizada.

4 Apresentação e análise dos resultados

A TAB. 1 a seguir, apresentam os resultados da pesquisa para cada construto avaliado em uma escala tal qual a original (de -5 a +5).

TABELA 1 - Construtos avaliados

Item	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão	Peso
Conflitos	-1,8	-1,1	-0,4	2,3	0,139
Diferenciação	4,1	4,3	4,5	0,7	0,149
Facilitadores	3,7	4,0	4,4	1,1	0,153
Identificação	3,2	3,5	3,9	1,2	0,433
Remuneração	2,6	3,2	3,7	1,7	0,357
Sistemas de Controle	1,3	1,9	2,5	1,7	0,060
Motivação	3,3	3,6	4,0	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à validade convergente e discriminante, no presente estudo, as variáveis latentes são: remuneração, identificação, conflitos, diferenciação de produtos/serviços comercializados, facilitadores do processo de vendas e sistemas de controle. Geralmente, são chamadas de fatores ou construtos e são, de fato, equivalentes aos fatores comuns da análise fatorial exploratória e definidas por meio de um conjunto de indicadores.

O item conflitos possui uma média negativa (-1,1), indicando que os itens que compõem esse construto não estimulam a motivação dos vendedores. Observa-se, também, que a diferenciação de produtos e serviços possui a maior média (4,3), considerando que grande parte dos respondentes está na região Sudeste onde se realizam grande parte das feiras e demonstrações. Todavia, o antecedente com maior peso na motivação dos vendedores está relacionado ao construto identificação (peso = 0,43). O sistema de controle é o construto com menor impacto de influência na motivação (0,060).

O modelo hipotético da pesquisa, demonstrado na FIG.1 deu origem a seis hipóteses e por questão de espaço, serão apresentadas juntamente com os resultados da análise estatística.

H1 – O sistema de gerenciamento e controle - contratos, exclusividade, certificações, treinamentos e área geográfica de atuação - tem uma relação positiva com a motivação dos vendedores.

As análises mostraram que os sistemas de controle pouco influenciaram a motivação dos vendedores. Conforme descrevem Hughes & Ahearne (2010), o desempenho de vendas é uma função do alinhamento dos sistemas de gerenciamento e controle do canal de distribuição. Pelo desvio padrão dentro dos limites no resultado da pesquisa, o construto sistemas de controle revelou-se de baixa discordância nos itens do construto consubstanciando H1 e

revelou adesão do vendedor para com os sistemas de controle, treinamentos e certificações e vínculos com marca ou fabricante, como parte de sua construção de significados sociais.

H2 – O sistema de gerenciamento e controle influencia a motivação dos vendedores e tem uma relação positiva com a motivação.

Com o menor impacto na motivação, o construto sistemas de controle, teve o maior desvio padrão, revelando alta discordância com relação ao item sistema de gerenciamento e controle, colocando H2 como uma hipótese que não influencia a motivação dos vendedores e o construto de menor peso. Ao aumentar os sistemas de gerenciamento e controle, a gerência reduz a autonomia dos vendedores, o que explica a alta discordância entre os construtos. De acordo com Deci & Ryan (2002) a Teoria da Autodeterminação possui três necessidades básicas que podem ser consideradas pilares da motivação, são elas: competência, relacionamento e autonomia. Segundo esta teoria, quando um destes pilares é retirado ou inexistente, não há relação positiva com a motivação ou se leva a um estado de amotivação.

H3 – Os facilitadores do processo de vendas - assistência técnica, agentes financiadores, *lead's* e estoques pronta entrega - influenciam positivamente a motivação;

O construto facilitadores teve o terceiro maior peso na análise estatística e baixo desvio padrão, ou seja, baixa discordância. Os itens assistência técnica, financiamentos, repasse de *leads* (contatos) e estoque de impressoras para pronta-entrega, reforçam o trabalho de venda, tornam a vida do cliente mais fácil na necessidade de suporte e troca de peças, aceleram a venda com financiamentos próprios e a finalizam entregando rapidamente, consubstanciando H3 e confirmando a influência positiva na motivação da força de vendas. Ainda citando a Teoria da Auto Determinação, o pilar elucidado é o da competência. Quando um canal de vendas é facilitado o vendedor tem a sensação de “dever cumprido” e a relação com a motivação é positiva.

H4a – A diferenciação de produto/serviço comercializado - localização geográfica, *showroom*, vendedores treinados e marca forte - influenciam positivamente a motivação;

O construto diferenciação de produto/serviço teve um dos menores níveis de discordância apontados pela análise no desvio padrão e médias. Contrário à atual expressão *showrooming* e ao conteúdo disponível na *internet* que buscam a atenção do cliente e oferta de preço, corroborando Li & Bernoff (2009) quando citam que há evidências de que o consumo sofisticado é menos suscetível à publicidade tradicional e que, cada vez mais, as decisões de compra são tomadas no ponto de venda. Por esse motivo, há empresas do canal que defendem o investimento em impressoras para demonstração e *showroom*, com aplicações prontas, algumas, inclusive, defendendo até a regularidade de cursos de aplicação, certificações e “mão-na-massa”. Assim, este construto influencia positivamente na motivação da força de vendas, consubstanciando o investimento e H4a.

H4b – Os conflitos gerados por clientes - compram em outro local e desejam suporte, compram em redes de loja sem foco, pelo contrato de exclusividade e a cotação de preços em buscadores de internet - influenciam negativamente a motivação;

Em mercados empresa-empresa (B2B), o fornecedor está, agora, diante de um comprador mais exigente e menos facilmente persuadido pelo *marketing*. Uma consequência dessa mudança é o declínio gradual da fidelidade à marca em muitos mercados. A fidelidade tem sido substituída pela preferência. Isso significa que o comprador pode preferir comprar um produto específico de um determinado fornecedor por diversas razões. O construto conflitos para H4b tem uma média negativa na análise estatística, não estimulando ou influenciando negativamente a motivação da força de vendas, promovendo a “desidentificação”. Para o

revendedor local é desmotivador a cotação de preços, para uma rede de lojas, vendas cruzadas, lucro e aumento do valor médio da nota fiscal de venda e, para o fabricante, soma de mais uma venda em escala (Wieseke *et al.*, 2012; Zagenczyk *et al.* 2011; Li e Bernoff, 2009; Speier, C. e Venkatesh, V., 2002).

H5 - A remuneração dos vendedores - salários, concursos de vendas, *SPIFF*, metas e vendas em clientes da base - influenciam positivamente a motivação;

Os itens do construto remuneração têm o segundo maior peso com a motivação dos vendedores. Representando 36%, perto de um terço do peso total, o construto remuneração influencia positivamente na motivação, justificando ações como controle por metas, concursos de vendas, *SPIFFs* e ações de direcionamento do esforço de venda pela remuneração ao vendedor, consubstanciando H5.

O resultado encontrado e a confirmação da H5 remete ao Modelo de Discrepância proposto por Lawler (1971). A explicação da equidade da relação de pagamento satisfatório com o comportamento, incorporando um componente elucidado na Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), a valência, que neste caso é o construto Remuneração.

H6 – A identificação influencia positivamente a motivação dos vendedores.

Os itens do construto identificação têm o maior peso na análise para a motivação dos vendedores. Representando mais de um terço do peso total (43%), a identificação com a organização energiza o vendedor a comportamentos e esforços de venda extras e ações em papéis fora da função. Como citado anteriormente, a remuneração é fundamental, mas não a única forma de direcionar e influenciar o vendedor. Quando o vendedor se identifica com a organização, desenvolve ações fora do horário, viagens, demonstrações e outras atitudes que sejam necessárias à venda, consubstanciando H6.

Este resultado corrobora com a observação dos autores, Wieseke, Kraus, Ahearne & Mikolon, (2012), que a identificação colaborador-empresa, leva pessoas a agir em nome de sua organização, resultando em uma variedade de resultados positivos para a organização, como o aumento de comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho.

O modelo foi inserido no SmartPLS tal qual foi concebido na argumentação teórica e todos os itens que apresentaram coeficientes inferiores a 0,5 na estimação do modelo estrutural foram eliminados. O modelo resultante é apresentado na FIG. 1.

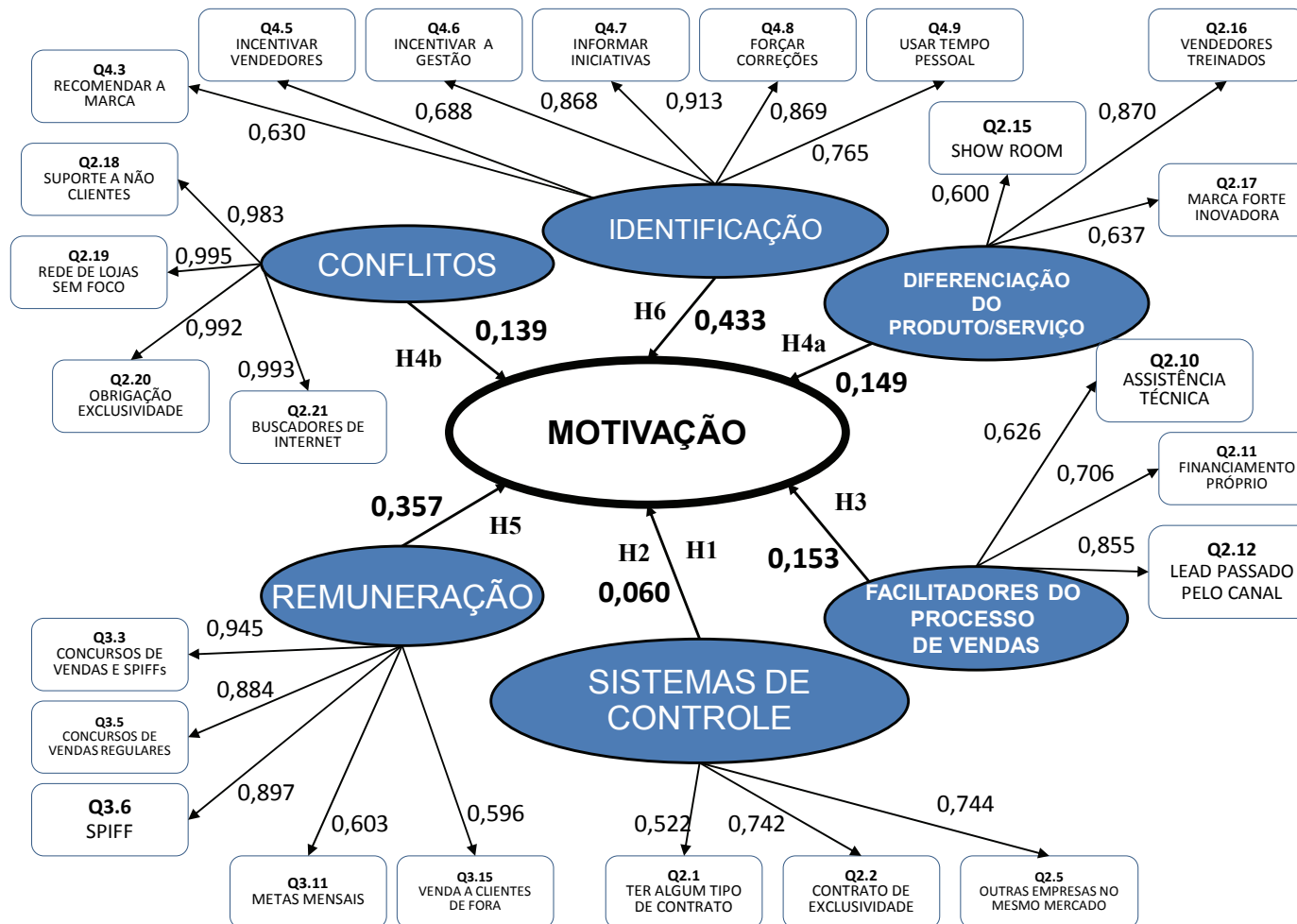


Figura 1 – Modelo Ajustado
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

5 Considerações finais

Diante das evidências empíricas obtidas por meio deste estudo, a pesquisa exploratória apontou que o construto Identificação possui maior peso na explicação da Motivação dos vendedores e a remuneração ficou em segundo lugar e também com peso significativo. O Instrumento de pesquisa utilizado, por meio da adaptação do modelo de Hughes & Ahearne (2010) e marco teórico, a meta-análise de Verbeke *et al.* (2011), apresenta o modelo que ilustra os antecedentes da motivação dos vendedores de impressoras de grandes formatos, conforme demonstrado na FIG.2.

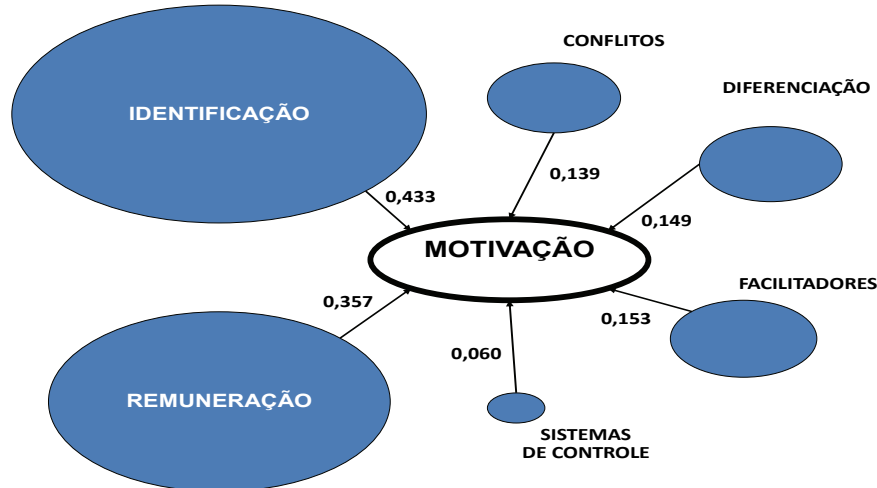


Figura 2 - Pesos dos Construtos Avaliados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os autores acima levantam a questão no contexto da pesquisa e, que é de grande importância para fabricantes e canal em particular: há correspondentes comportamentos extras na motivação dos vendedores que possam resultar em melhor desempenho em vendas? No contexto deste artigo, exemplifica-se: supondo que o vendedor que se identifica com uma determinada empresa ou marca, em função das mesmas razões de autorreforço e autoproteção, ele está propenso a pessoalmente “consumir” a marca que vende, a torna-la disponível em locais e feiras quando for o caso, a recomendá-la aos amigos e defendê-la das críticas, a incentivar os outros funcionários e a gestão a se concentrar na marca; a enfrentar ou denunciar colegas por conduta prejudicial, relatar iniciativas competitivas que a ameaçam e para corrigir situações de falta de estoque, a oferecer e a coloca-la a frente de outras, a reposicionar *displays* na loja e a construir *stands* em feiras, a colocar materiais de pontos-de-venda (POS) em momentos de compras pessoais ou fora do horário de trabalho e assim por diante.

A contratação de vendedores que se identificam com a empresa, marca e produtos que vendem, promove comportamentos de identificação organizacional corroborando o contrato psicológico em que o vendedor paga pelo que recebe da organização, promovendo uma forte orientação ao cumprimento de metas. O engajamento no trabalho também é promovido pela identificação. Tomando uma visão geral dos dados, especula-se que à medida que se avança em direção a uma economia de conhecimento intensivo, mobilidade e acesso fácil a conteúdo na internet, ou de uma economia baseada na ciência, os vendedores atuarão mais em um papel de corretores do conhecimento, transferindo para o cliente a ciência por trás dos produtos e o que aprendem quando determinado segmento utiliza produtos e serviços. Discutir a identificação é discutir a visão de vendas do futuro (Verbeke *et al.*, 2011; Zagenczyk *et al.*, 2011; Hughes & Ahearne, 2010; Li & Bernoff, 2009).

A pesquisa foi efetuada levando em consideração a perspectiva do indivíduo, se este perceber que será remunerado pelo seu trabalho e se identifica com a organização, as chances de ganhos pessoais e organizacionais são grandes. Dentro deste contexto, o indivíduo reconhece sua Força Motivacional (FM) como sendo: Expectativa (esforço – desempenho) x Instrumentalidade (desempenho-recompensa) x Valência (recompensa-metas pessoais), descritas na Teoria da Expectância. Também corrobora com a teoria proposta por Lawler (1971), o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), mas também da satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Esta pesquisa pretende contribuir para o conhecimento dos antecedentes da motivação de vendedores e para o conhecimento que precisa se desenvolver no âmbito do setor. Apesar da representatividade da amostra, como sugestão a pesquisas futuras sugere-se a replicação em amostras de maior tamanho e diferentes setores, para verificar se os antecedentes da motivação são os mesmos em diferentes setores da economia e que seja estudada a questão da motivação sob o ponto de vista da equipe. Como sugestão adicional expandir o modelo acrescentando outras variáveis influenciadoras, como por exemplo o *Goal Pursuit*, proposto por Oettingen & Gollwitzer (2010).

Referências Bibliográficas

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, (pp. 359-372).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, (pp. 191-215).
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. *MIS Quarterly*, v.22, (pp. vii-xvi).
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. W., El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuição* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Darmon, R. Y. (2007). *Leading the Sales Force*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Festinger, L. (1942). A theoretical interpretation of shifts in level of aspiration. *Psychological Review*, 49, (pp. 235-250).
- Feigon, J. C. (2013). *Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-Performance Inside Sales Team*. New York: AMACOM.

- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E. & Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: the relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing*, v. 74, (pp. 61-76).
- Hansen, M. (2010). *Colaboração o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hughes, D. E. & Ahearne, M. (July, 2010). Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, (pp.81-89).
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: history, theory, research, and practice* (2nd ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Lawler, E.E. III (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Lawler, E. E. III. (2000). *Rewarding excellence: paying strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Li, C. & Bernoff, J. (2009). *Fenômenos sociais nos negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in industry* (2nd. Ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Neves, M. F., Campomar, M. C. & Zuurbier, P. (2001). A Model for the Distribution Channels Planning Process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n.7, (pp. 518-539).
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2010). Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions. In J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp. 114-135). New York: Guilford Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus
- Riketta, M.; Nienaber, S. (2007). Multiple Identities and Work Motivation: The role of perceived compability between nested organizational units. *British Journal of Management Supplement*, v. 18, (pp. 61-77).
- Rosembloom, B. (1999). *Marketing Channels* (6th. Ed). The Dryden Press.
- Sinha, P. S. & Zoltners, A. A. (May-Jun, 2001). Sales forces decision models: insights from 25 years of implementation. *Interfaces*. v.31, n.3, (pp. S8-S44).
- Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, v. 66, (pp. 98-111).
- Spiro, R. L., Rich, G. A. & Stanton, W. (2008). *Management of a sales force* (12 ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation. *Academy of Management Review*, 29, (pp. 379-387).
- Verbeke, W., Bart D. & Verwaal, E. (2011). Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.39, n.3, (pp. 407-428).

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wieseke J., Kraus, F., Ahearne M. & Mikolon, S. (2012). Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative headquarters stereotypes. *Journal of Marketing*, v.76, (pp. 1-20).

Zagenczyk, T. J., Gibney R., Few. W. T. & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, v.32, (pp. 254-281).

Zoltners, A. A., Sinha, P. S. & Sally, E. L. (2006). *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans that Work*, New York: AMACOM.