

FÓRUM

Submetido 16.03.2016. Aprovado 11.08.2016

Avaliado pelo processo de double blind review. Editores Científicos: Delane Botelho e Leandro Guissoni

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160605>

OS EFEITOS NEGATIVOS DA EXPERIÊNCIA E DO CONTROLE NO DESEMPENHO DO VENDEDOR

The negative effects of experience and control on salesperson's performance

Los efectos negativos de la experiencia y del control en el desempeño del vendedor

RESUMO

Na literatura, há evidência de que quanto maior o perfil de locomoção do vendedor, maior o desempenho com vendas. Neste artigo, propomos que o sistema de controle por comportamento, quando elevado, prejudica essa associação positiva devido à grande quantidade de acompanhamento das ações dos vendedores, inibindo-os. Além do mais, propomos que essa relação moderada pelo sistema de controle se torna negativa (piorando) quando há alta experiência do vendedor. Essa moderação tripla pode ser explicada pelo conflito da organização com a forma de controlar os vendedores mais experientes, congruente com a literatura sobre socialização organizacional. Uma survey com vendedores de lojas de varejo foi realizada. Os resultados demonstraram que a orientação para locomoção do vendedor é um preditor do desempenho, mas que o alto nível do sistema de controle por comportamento reduz esse efeito. Além do mais, quando existe maior experiência, essa relação piora, diminuindo o desempenho.

PALAVRAS-CHAVE | Sistema de controle, comportamento, experiência, locomoção, desempenho.

ABSTRACT

There is evidence that the greater the seller's level of locomotion, the greater the sales performance. In this paper, we proposed that the high level of behavior-based control system undermines this positive relationship, due to the large amount of follow-ups of sellers' actions, inhibiting them. Furthermore, we proposed that this moderated relationship becomes negative (worse) when there is high level of experience. This three-way moderation effect is explained by the organizational conflict from the control to the salespeople, which is consistent with literature on organizational socialization. We did a survey with salespeople working on retail stores. The results demonstrated that the seller's level of locomotion is a predictor of sales performance, but that the high level of behavior-based control system reduces it. In addition, when there is a high experience, this relationship worsens, reducing the performance.

KEYWORDS | Control system, behavior, experience, locomotion, performance.

RESUMEN

En la literatura, hay evidencias de que cuanto mayor el perfil de locomoción del vendedor, mayor es el desempeño en las ventas. En este artículo, proponemos que el sistema de control por comportamiento, cuando es elevado, perjudica esa asociación positiva debido al gran seguimiento de las acciones de los vendedores, que termina inhibiéndolos. Además, proponemos que esa relación moderada por el sistema de control resulta negativa (empeorando) cuando se trata de vendedores de gran experiencia. Esa moderación triple se puede explicar por el conflicto de la organización con la forma de controlar a los vendedores más experimentados, lo que es congruente con la literatura sobre socialización organizacional. Los resultados de la encuesta realizada con vendedores de tiendas minoristas demostraron que la orientación a locomoción del vendedor es un predictor del desempeño, pero que el alto nivel del sistema de control por comportamiento reduce ese efecto. Asimismo, cuando existe mayor experiencia, esa relación empeora, disminuyendo el desempeño.

PALABRAS CLAVE | Sistema de control, comportamiento, experiencia, locomoción, desempeño.

JULIANO DOMINGUES DA SILVA

jdomingues8@gmail.com

Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração – Maringá – PR, Brasil

VALTER DA SILVA FAIA

valterfaia@gmail.com

Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração – Maringá – PR, Brasil

VALTER AFONSO VIEIRA

valterafonsovieira@gmail.com

Professor da Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração – Maringá – PR, Brasil

INTRODUÇÃO

Na literatura de vendas, há um extenso conjunto de fatores que podem aumentar o desempenho do vendedor, entre eles a experiência (Verbeke, Dietz, & Verwall, 2011), a orientação para locomoção do indivíduo (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012) e o sistema de controle da força de vendas (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2013).

A experiência do vendedor é compreendida como eventos que são experimentados ao longo do tempo e que se relacionam com a realização de algum trabalho específico (Quiñones, Ford, & Teachout, 1995). A locomoção refere-se à proatividade do vendedor, a uma forte orientação (Sok, Sok, & Luca, 2015) e à motivação intrínseca para ação (Pierro, Kruglanski, & Higgins, 2006), demonstrando um desejo de eliminar rapidamente qualquer barreira que o impeça de executar algo e um maior engajamento no trabalho (Kruglanski et al., 2000). Segundo Anderson e Oliver (1987), sistema de controle é um conjunto de “procedimentos organizacionais para monitorar, direcionar, avaliar e compensar os empregados” (p. 76).

Pesquisas comprovam que tanto a locomoção do vendedor (Benjamin & Flynn, 2006; Jasmand et al., 2012; Kruglanski et al., 2000; Vieira, Pires, & Galeano, 2013) como o sistema de controle por comportamento (Crosno & Brown, 2014; Samaraweera & Gelb, 2014) têm relação direta com desempenho do vendedor. Contudo, parece haver necessidade de as organizações monitorarem e controlarem seus vendedores quanto às atividades de vendas, e, nesse contexto, pouco se sabe sobre como o sistema de controle pode moderar os efeitos da locomoção. É fato que o sistema de controle possui um papel moderador no esforço (Ahearne, Rapp, Hughes, & Jindal, 2010; Vieira, Silva, Berbert, & Faia, 2015), na motivação (Miao & Evans, 2013, 2014) e na comissão de vendas (Mallin & Pullins, 2009), mas há necessidade de se compreender como essa moderação ocorre na locomoção, especialmente para indivíduos com diferentes níveis de experiência. Logo, algumas questões surgem. Por exemplo, um alto controle por comportamento do vendedor pode reduzir o seu desempenho? Os efeitos de um alto controle por comportamento no desempenho são os mesmos para vendedores com níveis maiores ou menores de experiência?

Com base nessas lacunas, nós propomos um modelo teórico em que a relação positiva entre locomoção e desempenho do vendedor é, de fato, prejudicada pelo sistema de controle por comportamento e agravada ainda mais pela experiência do indivíduo na mesma organização. Esse agravamento na locomoção ocorre porque o controle tende a inibir as ações e as condutas proativas em vendas pelo mecanismo de acompanhamento constante e rotineiro das atividades (Oliver & Anderson, 1994). O efeito negativo da experiência pode ser explicado pela literatura

de socialização organizacional. Sturman (2003) argumenta que os benefícios advindos da experiência gerados pela socialização organizacional decrescem ao longo do tempo, pois um indivíduo será mais ativo para aprender normas e valores quando ingressa na organização, mas tende a aprender menos nos anos posteriores.

Com base em dados de 138 vendedores no varejo, o trabalho propõe dois elementos de moderação que podem piorar o desempenho do vendedor. Portanto, três contribuições para o campo de vendas são descortinadas. Primeiro, os dados da pesquisa mostram um efeito positivo da locomoção no desempenho do vendedor. Esse achado amplia o poder preditivo da teoria do modo regulatório não mais aplicada à psicologia (Kruglanski et al., 2000; Kruglanski, Pierro, & Higgins, 2015), mas ao *marketing*. Ademais, esse achado é coerente com os achados de Jasmand et al. (2012), os quais não formularam hipótese para a associação.

Segundo, os resultados desta pesquisa mostraram que a combinação entre o sistema de controle por comportamento e a locomoção em vendas gerou menor resultado no desempenho, demonstrando um lado negativo do controle, quando comparado ao lado positivo defendido por Miao e Evans (2013). O lado negativo do sistema de controle já foi observado em outros trabalhos com relação aos construtos trabalho duro e inteligente (Silva, Vieira, & Faia, 2015), conhecimento do vendedor (Miao & Evans, 2012), desempenho (Miao, Evans, & Zou, 2007) e esforço (Vieira et al., 2015). Nesse sentido, ampliamos a discussão do lado negativo do controle para o perfil de locomoção.

Terceiro, partindo da literatura sobre socialização organizacional (Sturman, 2003), os resultados mostram que quanto maior é a experiência do vendedor na organização, pior é a relação entre locomoção e desempenho quando há um alto nível de sistema de controle por comportamento. Esse achado é congruente com o raciocínio de Sturman (2003) e Ng e Feldman (2010), que apontam que os benefícios no desempenho do trabalho gerados pela experiência na empresa são susceptíveis de enfraquecer ao longo do tempo. Vendedores mais experientes são menos dispostos e motivados que vendedores em início de carreira quanto aos ganhos advindos da socialização organizacional (i.e., aprendizado de valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social) em decorrência da percepção menos favorável do ambiente de trabalho (Helmreich, Sawin, & Carsrud, 1986; Huang, Shi, Zhang, & Cheung, 2006) e da percepção de estagnação na organização (Ng & Feldman, 2010; Peter & Hull, 1969).

Após essa introdução, o segundo tópico evidencia o referencial teórico para o desenvolvimento do estudo. A terceira parte apresenta o modelo teórico e as hipóteses. A etapa seguinte descreve os procedimentos metodológicos, o tipo da pesquisa e a definição dos principais construtos. Por fim, os resultados e as conclusões são apresentadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, discutimos o conceito de locomoção de acordo com a teoria do modo regulatório (Kruglanski et al., 2000) e o sistema de controle por comportamento conforme a abordagem de Anderson e Oliver (1987). Por fim, a experiência do vendedor é tratada.

Orientação para locomoção

De acordo com Higgins (2000), os indivíduos são motivados para tomarem “boas decisões que apresentam resultados positivos” (p. 1218), as quais possuem maior proporção de resultados benéficos quando comparados aos maléficos. No contexto de vendas, normalmente as alternativas de decisão são associadas aos valores numéricos (exs.: bônus, comissões, viagens, ganhos extras etc.), sendo uma boa decisão aquela que apresentar maior valor de resultado (Avnet & Higgins, 2003). Contudo, os indivíduos apresentam características distintas do modo regulatório, as quais influenciam a forma de tomar decisões e de agir na busca por resultados (Pierro et al., 2006). Logo, a avaliação positiva de uma decisão não deve ser feita apenas em função dos resultados, mas também em função dos meios usados para alcançá-los (Avnet & Higgins, 2003), gerando um ajuste. Para Pierro et al. (2013), “quando o indivíduo experimenta esse ajuste de propósitos, ele se sente melhor e se torna mais engajado na tarefa” (p. 918), elevando o seu senso de importância naquilo que está fazendo.

Uma das orientações encontradas na teoria do modo regulatório é aquela para locomoção (Giacomantonio, Mannetti, & Pierro, 2013; Sok et al., 2015). Para Kruglanski et al. (2000), a orientação para locomoção “é um aspecto da autorregulação preocupado com o movimento de um estado para o outro e com o comprometimento de recursos psicológicos que vai iniciar e manter o movimento na direção dos objetivos de uma maneira direta, longe de distrações e atrasos” (p. 794). Assim, de acordo com Sok et al. (2015) “as pessoas com essa orientação devem se sentir recompensadas por constantemente se mover de uma atividade para a próxima atividade” (p. 144). Portanto, esses indivíduos são vistos como orientados à ação e que vão em frente (Pierro et al., 2006). Em resumo, Pierro et al. (2013) destacam que pessoas orientadas à locomoção “se preocupam com o desejo de tomar uma ação, começar e simplesmente fazer, mesmo se isso significar não considerar os significados e as opções de modo amplo” (p. 918). Nesse sentido, o nível de engajamento nas tarefas é menos influenciado por recompensas externas (Giacomantonio et al., 2013), e mais por uma motivação interna (Pierro et al., 2006).

Sistema de controle por comportamento

Anderson e Oliver (1987) definiram o sistema de controle como “um conjunto de procedimentos para monitorar, direcionar, avaliar e compensar os empregados” (p. 76). Há diversos tipos de sistemas de controle discutidos na literatura, tais como por comportamento, por resultado, por atividade e por capacidade (Anderson & Oliver, 1987; Crosno & Brown, 2014; Miao & Evans, 2013; Samaraweera & Gelb, 2014). Neste trabalho, utilizamos o sistema de controle por comportamento como um processo organizacional que tende a controlar as atividades rotineiras e as ações cotidianas dos vendedores (Oliver & Anderson, 1994). Nesse tipo de sistema de controle, os gestores se esforçam para controlar as tarefas dos vendedores que deverão ser executadas rotineiramente, nas quais eles podem intervir e dar suporte quando necessário, o que torna o controle mais intenso e frequente (Anderson & Oliver, 1987).

O sistema de controle por comportamento é indicado para alcançar objetivos de longo prazo e avaliar medidas rotineiras de desempenho (Kim & Takashima, 2014), pois tem como foco intensificar a qualidade do relacionamento entre o vendedor e cliente (Crosno & Brown, 2014), aumentar a capacidade do vendedor para se adaptar às situações de vendas (Guenzi, Baldauf, & Panagopoulos, 2014) e incentivar a orientação para aprendizagem do vendedor (Rodrigues, Coelho, & Sousa, 2015).

No sistema de controle por comportamento, o plano de compensação fixa tende a ser elevado (Oliver & Anderson, 1994), reduzindo o risco aos vendedores (Anderson & Oliver, 1987) em troca de comprometimento e cooperação nas atividades e ganhos de controle (Crosno & Brown, 2014). Portanto, o foco do sistema é controlar o processo e o comportamento, analisando a atividade para que, assim, se alcance o desempenho esperado. A ponderação do controle por comportamento tende a defender a dedicação para com atividades prioritárias da organização, objetivando os resultados no longo prazo (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Em suma, o sistema de controle por comportamento sinaliza aos vendedores como aplicarem seus esforços nas atividades.

Experiência do vendedor

A experiência se desenvolve com o passar do tempo, a partir do crescimento individual do vendedor e da experiência adquirida por ele na sua função ou na organização em que trabalha (Onyemah & Anderson, 2009; Quiñones et al., 1995). Na medida em que os vendedores adquirem experiência, passam a desenvolver maior maturidade profissional, que é importante para as vendas e as tarefas (Stan, Evans, Arnold, & McAmis, 2012). A maturidade

profissional pode tornar o funcionário mais focado e preparado para enfrentar as adversidades e encontrar soluções para clientes de modo mais rápido do que vendedores menos experientes, pois possui um conhecimento maior sobre potenciais recursos (Onyemah & Anderson, 2009).

No início de suas carreiras profissionais, os vendedores podem apresentar um conhecimento ainda insuficiente sobre as competências e as habilidades necessárias para o desempenho eficaz na atividade. No entanto, com o passar do tempo, tendem a ganhar conhecimento, fazendo com que suas habilidades de vendas dos diversos produtos aumentem, pois a experiência adquirida tende a gerar maior maturidade (Stan et al., 2012) e adaptação à necessidade do cliente (Cron & Slocum, 1986; Rapp, Ahearne, Mathieum, & Schillewaert, 2006). A experiência propicia aos vendedores uma bagagem mais adequada para práticas de vendas, como o desenvolvimento de adaptabilidade na abordagem de vendas (Verbeke et al., 2011) e a orientação para o cliente (Franke & Park, 2006).

É importante distinguir a experiência em vendas geral da experiência em vendas na empresa. A experiência geral é o conhecimento acumulado pelo vendedor ao longo de sua carreira, em diversas organizações (Sturman, 2003), podendo ter realizado a venda de diferentes produtos para distintos segmentos. Já a experiência na empresa (*organizational tenure*) é o tempo de vendas em uma mesma organização, a qual permite ao vendedor se tornar mais bem-informado a respeito da empresa (Ng & Feldman, 2010). Neste trabalho, utilizamos a experiência na empresa para entender como o sistema de controle organizacional interfere no desempenho em vendas.

MODELO TEÓRICO

O modelo teórico apresentado nesta seção leva em consideração hipóteses que objetivam explicar as relações. Primeiro, sugerimos que a orientação para locomoção do vendedor possui um efeito direto e positivo no seu desempenho. Segundo, sugerimos que essa relação é moderada pelo sistema de controle por comportamento. Terceiro, propomos uma moderação tripla entre locomoção, sistema de controle por comportamento e experiência do vendedor.

Efeito da locomoção

Uma pessoa com alta orientação para locomoção tem como principal preocupação mover-se e realizar várias tarefas, empregando grande esforço para realizá-las (Pierro et al., 2006). Acredita-se que a locomoção do vendedor impacte o desempenho, porque, ao se mover de um estado para o outro, o indivíduo

busca atingir a meta e concretizar a venda, dado que está comprometido com o estado psicológico da ação (Kruglanski et al., 2000). Ademais, em face do senso de progresso que move o vendedor na ação, a persistência na tarefa de fechar a venda tende a ajudar a elevar o desempenho (Kruglanski et al., 2015).

Empiricamente, há evidências na literatura de que a locomoção tem efeito positivo na realização de tarefas (Johnson, Shull, & Wallace, 2011), na venda cruzada (Jasmand et al., 2012), na orientação ao cliente (Lee & Ji, 2013), na busca por novos clientes (DeCarlo & Lam, 2015) e no desempenho do vendedor (Silva et al., 2015; Vieira et al., 2013). Assim, tem-se que:

H1: Orientação para locomoção tem relação positiva com o desempenho do vendedor.

Efeito moderador do sistema de controle

Alta orientação para locomoção desperta uma forte intenção para ação (Kruglanski et al., 2015). Vendedores com esse perfil procuram eliminar o mais rápido possível qualquer barreira para a ação, focando nos fins (Pierro et al., 2006). Desse modo, o sistema de controle por comportamento pode ser visto pelo vendedor orientado à locomoção como uma barreira para a ação, por controlar sistematicamente suas atividades. Pela ótica do sistema de controle por comportamento, os vendedores tendem a ser mais fortemente direcionados sobre quais atividades desempenhar rotineiramente (Oliver & Anderson, 1994), podendo gerar um possível bloqueio de sua autonomia da ação.

A conduta proativa do vendedor pode passar a ser engessada pelo controle do comportamento (Crosno & Brown, 2014; Samaraweera & Gelb, 2014), e, em decorrência da perda de autonomia e normatização, o efeito da locomoção sobre o desempenho do vendedor pode ser reduzido. Portanto, acredita-se que vendedores com alta orientação para locomoção, que possuem iniciativa e predisposição para se envolver nas tarefas de maneira contínua (Pierro et al., 2006), e com elevado controle por comportamento, tenham prejuízo, devido ao controle estrito das ações e ao cerceamento da liberdade/autonomia sobre qual estratégia adotar (Miao & Evans, 2013).

Além do mais, o sistema de controle por comportamento pode exigir dos vendedores que realizem, além das tarefas de vendas, as tarefas burocráticas do dia a dia (Anderson & Oliver, 1987), como o preenchimento de fichas, cadastros e relatórios. Por realizarem tarefas distintas do foco de vendas, demandando mais recursos, tempo e esforço, pode haver maior distanciamento para a ação de prospecção e de vendas, podendo desmotivar o vendedor (Miao & Evans, 2013) e reduzir o desempenho (Onyemah & Anderson, 2009). Logo:

H2: Sistema de controle por comportamento tem um efeito moderador negativo na relação entre locomoção e desempenho do vendedor. Isto é, sob condições de alto (vs. baixo) nível de controle por comportamento, a locomoção terá um efeito negativo (vs. positivo) no desempenho.

Efeito moderador da experiência em vendas

Espera-se que o efeito moderador do sistema de controle por comportamento na relação entre a locomoção e o desempenho varie em função da experiência do vendedor na organização. Sustentamos esse efeito moderador com base na literatura sobre socialização organizacional (Sturman, 2003).

Chatman (1991) define a socialização organizacional “como um processo pelo qual um indivíduo compreende os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social que são essenciais para assumir um papel organizacional” (p. 462), acumulando experiência na organização. Quando um indivíduo ingressa em uma organização, ele é exposto a “um conjunto de normas culturais, expectativas comportamentais e informações operacionais da organização”, se socializando (Sturman, 2003, p. 612). O sistema de controle por comportamento pode reforçar o processo de socialização, dada a preocupação constante em estabelecer valores, habilidades e comportamentos esperados para os vendedores seguirem ao longo do tempo (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2013), moldando o comportamento dos indivíduos (Chatman, 1991).

Esse processo de socialização organizacional pode gerar benefícios para indivíduos em início de carreira, pois eles tendem a ser mais ativos e motivados para aprender durante o processo de socialização (Super, 1980), e o sistema de controle por comportamento é mais adequado para implementar a socialização dos valores (Sturman, 2003). Contudo, esses benefícios gerados pela socialização e pelo sistema de controle por comportamento decrescem para indivíduos mais experientes, pois, com o passar do tempo na mesma organização, os indivíduos tendem a diminuir o aprendizado (Sturman, 2003). Ng e Feldman (2010) postulam que, “após os indivíduos aprenderem praticamente todos os

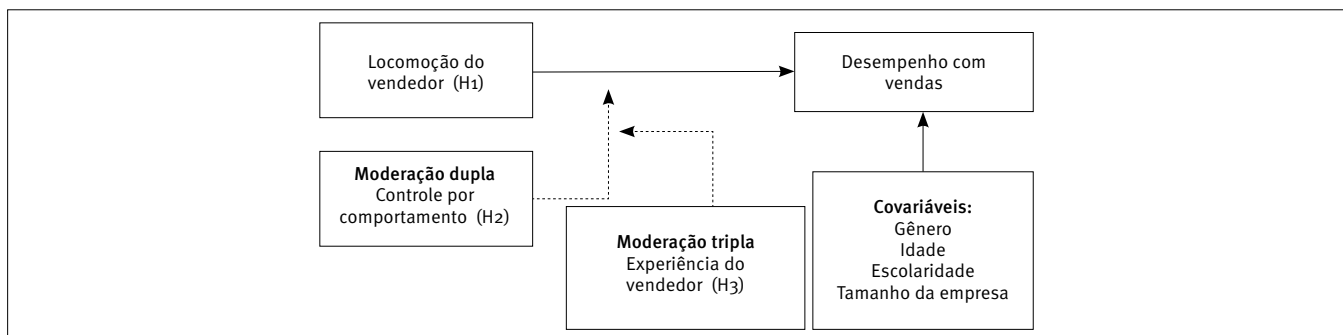
aspectos de seus postos de trabalho, o aumento do tempo na organização pode não mais produzir quaisquer aumentos marginais no desempenho do trabalho” (p. 1228). À medida que um indivíduo aumenta seu tempo na mesma organização, ele passa a ter uma percepção menos favorável do ambiente de trabalho, por ser menos receptivo para se comportar de modo participativo diante das diretrizes da gestão, uma vez que encontra menos motivação do que o indivíduo em início de carreira (Helmreich et al., 1986; Huang et al., 2006).

Outro fator é a percepção de estagnação na organização, quando um indivíduo fica desmotivado em aprender novos aspectos de seu trabalho, por alcançar uma posição na hierarquia organizacional para a qual ele não possui habilidade suficiente ou em que não pode mais ser promovido (Ng & Feldman, 2010; Peter & Hull, 1969). Assim, quando um sistema de controle por comportamento passa a reforçar o processo de socialização organizacional de maneira constante e contínua para vendedores orientados à locomoção e com experiência elevada na empresa, os efeitos benéficos da locomoção são prejudicados, levando ao enfraquecimento do desempenho do vendedor. Nesse sentido, acreditamos que o desempenho do vendedor possa variar de acordo com o nível de sistema de controle por comportamento e com a experiência do vendedor na empresa. Logo:

H3: A combinação entre a experiência na empresa e o sistema de controle por comportamento modera negativamente a relação entre orientação para locomoção e desempenho do vendedor. Isto é: sob condições de experiência elevada na empresa, a locomoção terá um efeito positivo menor quando há um elevado controle por comportamento.

A partir das hipóteses sugeridas, propomos o modelo teórico apresentado na Figura 1. O modelo apresenta uma relação direta positiva entre a locomoção e o desempenho do vendedor (H1), moderada pelo sistema de controle por comportamento (H2). Por fim, há o efeito da experiência (H3), gerando o efeito negativo.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



Nota: Seta pontilhada representa Moderação; Seta contínua, Efeito direto.

METODOLOGIA

Para testar as hipóteses, uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, com corte transversal, foi realizada. O método de pesquisa escolhido foi o levantamento (*survey*), empregado por meio de um questionário estruturado. A amostra escolhida é de vendedores que trabalham no comércio de vestuário, de calçados e de móveis. Portanto, os vendedores atuam no varejo, com contato direto com consumidores das classes A, B e C. Os vendedores foram abordados dentro das lojas e, após receberem a explicação dos objetivos da pesquisa, foram convidados a participar dela. Portanto, a pesquisa foi realizada na forma de coleta pessoal. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência. Dada a quantidade de variáveis independentes, o Teorema do Limite Central e a fórmula de 15 sujeitos para cada uma das três variáveis independentes (Field, 2013), haveria necessidade mínima de $3 \times 15 = 75$ respondentes. O tamanho final da nossa amostra foi de 138 vendedores.

Mensuração das escalas

As escalas são do tipo Likert de 10 pontos, ancoradas de 1 = discordo totalmente até 10 = concordo totalmente. Em termos de medição, locomoção é mensurada com sete questões extraídas do estudo de Kruglanski et al. (2000), sendo: Eu não me importo de fazer as coisas mesmo que envolva um esforço extra; Me sinto animado(a) quando estou prestes a atingir uma meta; Eu gosto de participar das coisas ativamente, mais do que apenas assistir e observar; Quando decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar; No momento em que completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente; Em grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que eu desejo completar; e Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até terminá-la.

Sistema de controle por comportamento é operacionalizado por meio de uma escala com cinco questões adaptadas de Ahearne et al. (2010), sendo: A empresa faz controle rígido de minhas atividades e comportamentos; A empresa monitora minhas ações diárias e regularmente; O volume de comissão que a empresa me remunera em relação ao salário fixo é baixo; A empresa acompanha as ações dos vendedores dia a dia; e A empresa deixa os vendedores livres para trabalhar (reversa).

Desempenho do vendedor é operacionalizado por uma escala com quatro questões adaptadas dos estudos de Baldauf e Cravens (2000), a saber: Produzo uma elevada participação de mercado para minha empresa em relação aos outros vendedores de minha empresa; Realizo um elevado número de vendas para minha empresa; Faço vendas dos produtos com margens de lucro

mais altas em relação aos outros vendedores de minha empresa; e Ultrapasso as metas de vendas. Destaca-se que o desempenho do vendedor é mensurado de maneira subjetiva, em virtude da dificuldade em obter tais medidas diretamente das empresas (conforme sugestão de Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff, & Johnson, 1999).

Experiência em vendas na empresa é mensurada de maneira objetiva a partir do tempo em anos há que o vendedor trabalha na empresa (Sturman, 2003). As variáveis de controle foram definidas como o gênero do respondente, a idade (anos), o grau de escolaridade e o tamanho da empresa em que o vendedor trabalha (em número de empregados).

Checagem dos dados

Após a coleta dos dados, a normalidade, os *missing-values* e a multicolinearidade foram examinados. Em seguida, a análise fatorial exploratória das escalas foi verificada para fins de dimensionalidade. Posteriormente, a análise fatorial confirmatória também foi empregada para validade do modelo de medidas (Byrne, 2013). Todos os indicadores obtiveram cargas fatoriais elevadas, exceto um item da escala de locomoção e um da escala de controle. Esses dois indicadores foram retirados nas análises finais.

Modelos de regressão

Para os testes de moderação, adotou-se a sistemática proposta por Aiken e West (1991) com uso das escalas contínuas. As escalas foram padronizadas via escore *z* (Field, 2013) antes da criação das moderações para reduzir os efeitos da multicolinearidade. As moderações foram analisadas graficamente, estimando os valores para a variável dependente a partir da combinação entre altos e baixos valores das variáveis independente e moderadoras (Aiken & West, 1991), ou seja, 1 desvio padrão acima da média (alto valor) e 1 desvio padrão abaixo da média (baixo valor). Adicionalmente, para análise da moderação tripla, também foram estimados os coeficientes de regressão da interação entre locomoção e sistema de controle ao longo do nível de experiência via técnica de Johnson-Neyman (Hayes, 2013).

RESULTADOS

Os dados dos vendedores estão na Tabela 1. A amostra é formada por 138 vendedores de 38 lojas varejistas de vestuário, calçados e móveis. Não foram encontradas diferenças na média do desempenho do vendedor ($F(2, 135) = 0,99; p > 0,37$), na locomoção ($F(2, 135) = 0,05; p > 0,99$) e no sistema de controle por

comportamento ($F(2, 135) = 0,65; p > 0,52$) a partir das diferentes lojas do comércio. A maioria dos respondentes é do sexo feminino (56,52%), mais de 60% desses possuem curso superior, e 29,71% possuem curso de especialização. A média de idade é de 31 anos, com média de experiência na empresa varejista de 4,57 anos.

Tabela 1. Descrição da amostra

Características	Vendedores (n = 138)	
Gênero		
Masculino	43,48%	
Feminino	56,52%	
Educação		
Ensino fundamental	6,52%	
Ensino médio	27,54%	
Ensino superior	36,23%	
Pós-graduação (Especialização)	29,71%	
Tamanho da empresa (número empregados)	4,56	(3,62) ^a
Idade (anos)	31,8	(8,9) ^a
Experiência (anos)	4,57	(3,6) ^a

Nota: ^aMédia (Desvio padrão)

A Tabela 2 apresenta os coeficientes de correlação entre os construtos, bem como as medidas descritivas de média e desvio padrão e os índices de validade e confiabilidade das escalas. A validade convergente e discriminante das escalas foi aferida por meio do índice de variância extraída média. Ao analisar os índices de ajustamento do modelo de medidas, os resultados foram satisfatórios, sendo $\chi^2/df = 1,96$, RMSEA = 0,084, GFI = 0,83 e CFI = 0,81 (Byrne, 2013). Após a análise fatorial confirmatória usada para checar a validade discriminante, utilizamos a regressão múltipla com *bootstrapping* para teste das hipóteses, seguindo proposta de Hayes (2013).

Para examinar as hipóteses, três modelos de regressão foram criados. O modelo 1 mostra os efeitos diretos. No modelo 2, além dos efeitos diretos, as relações moderadas são apresentadas. Por fim, o modelo 3 apresenta o efeito moderador triplo. Os resultados estão descritos na Tabela 3.

Efeitos controlados

As covariáveis foram inseridas com o objetivo de controlar os efeitos estranhos no desempenho do vendedor, similar ao feito

por DeCarlo e Lam (2015) e Rapp et al. (2006). No modelo 1 de regressão, constatou-se uma relação entre o grau de escolaridade e o desempenho do vendedor ($\beta = 0,18; p < 0,05$). Pelo fato de a escolaridade ser uma variável categórica, um teste adicional de análise de variância foi realizado. O resultado confirmou a existência de diferença significativa entre as médias ($F(3,134) = 3,256, p < 0,05$) do grupo de vendedores com especialização e do ensino médio ($M = 7,44$ vs. $M = 6,73$, respectivamente). Esse efeito foi controlado quando observado o coeficiente de determinação (R^2).

Efeitos diretos

Na relação direta (modelo 1), verifica-se que a orientação para locomoção ($\beta = 0,20; p < 0,05$) impacta o desempenho do vendedor, demonstrando que quanto maior for a orientação para a locomoção do vendedor, maior é o seu desempenho. Diante do apresentado, a hipótese H1 foi confirmada. Nesse sentido, os achados ampliam as descobertas de Pierro et al. (2006) e Kruglanski et al. (2000) da psicologia para o campo das vendas e estendem os achados de Jasmandet al. (2012) e Lee e Ji (2013).

Tabela 2. Medidas descritivas e coeficientes de correlação

Construtos	1	2	3	4	5	6
1. Idade	1					
2. Tamanho da empresa	-0,07	1				
3. Experiência	0,19*	0,12	1			
4. Locomoção	-0,04	-0,02	0,05	1		
5. Sistema de controle por comportamento	0,14	0,09	0,04	-0,41**	1	
6. Desempenho	-0,01	0,02	-0,06	0,23**	-0,12	1
Média	31,76	13,91	4,57	7,84	7,66	7,11
Desvio padrão	8,88	13,65	3,63	1,35	1,42	1,04
Variância extraída média (AVE)				0,45	0,45	0,53
Alfa de Cronbach				0,83	0,78	0,79
Raiz AVE				0,67	0,67	0,73
Confiabilidade composta (CR)				0,85	0,80	0,81

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tabela 3. Coeficientes de regressão sobre o desempenho

Construtos	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor
Variáveis de controle						
Gênero	-0,057	-0,671	-0,045	-0,524	-0,032	-0,387
Idade	0,034	0,399	0,052	0,600	0,037	0,431
Escolaridade	0,184	2,183*	0,207	2,425*	0,194	2,323*
Tamanho da empresa	0,047	0,560	0,022	0,254	-0,001	-0,013
Efeitos de primeira ordem						
Locomoção (H ₁)	0,202	2,212*	0,240	2,528*	0,281	2,969**
Sistema controle comportamento	-0,043	-0,465	0,022	0,220	0,050	0,502
Experiência	-0,082	-0,959	-0,087	-1,004	-0,206	-2,098*
Moderação dupla						
Locomoção × Sistema de controle por comportamento (H ₂)			-0,180	-1,907*	-0,179	-1,933*
Locomoção × Experiência			0,030	0,308	0,135	1,294
Sistema de controle por comportamento × Experiência			-0,060	-0,645	0,077	0,723
Moderação tripla						
Locomoção × Sistema de controle por comportamento × Experiência (H ₃)					-0,263	-2,447*
R ² Ajustado	0,098		0,060		0,095	
VIF ^a (maior)	1,259		1,478		1,755	
F (Modelo)	2,015		1,870		2,311	

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. ^aFator de inflação e variação. Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão

Efeitos moderados

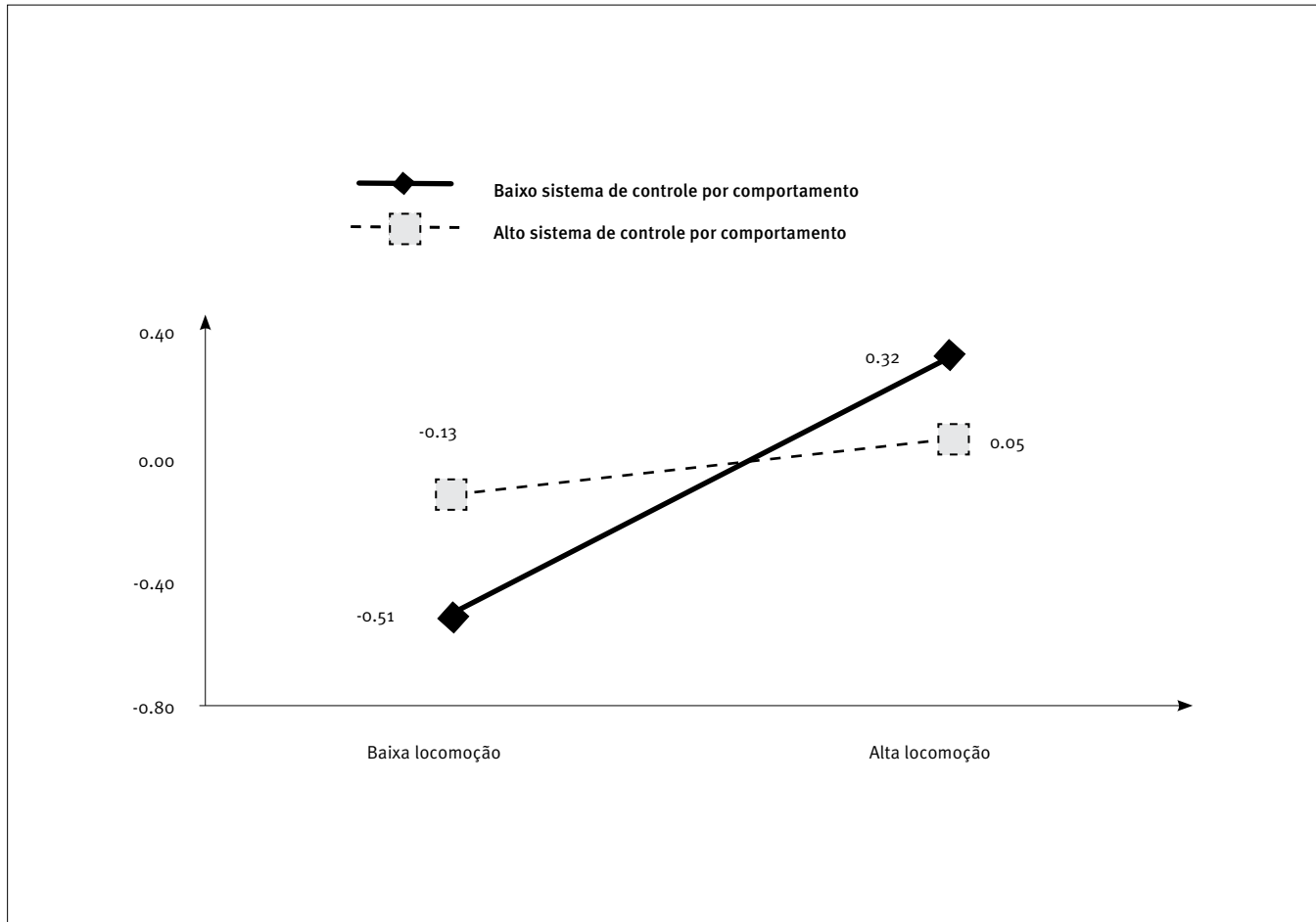
A hipótese H₂ propõe que o sistema de controle por comportamento enfraquece a relação positiva entre orientação para locomoção e desempenho do vendedor. No modelo 2, nota-se uma relação direta e positiva entre locomoção e desempenho ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$), mas, quando essa associação é moderada pelo sistema de controle por comportamento, ela passa a ser negativa, reduzindo o desempenho do vendedor ($\beta = -0,18$; $p < 0,05$). Esse resultado é esperado e confirma a hipótese H₂.

Acreditamos que esse resultado da moderação seja decorrente de dois mecanismos. Primeiro, o sistema de controle por comportamento tende a ser prejudicial devido ao controle

estrito das ações e ao cerceamento da liberdade rotineira do vendedor sobre qual estratégia usar (Miao & Evans, 2013). Segundo, distintas tarefas burocráticas sugeridas pelo controle de comportamento podem causar desmotivação (Miao & Evans, 2013) e reduzir de desempenho (Onyemah & Anderson, 2009).

O Gráfico 1 representa a moderação da hipótese H₂. Utilizando a classificação de Sharma, Durand e Gur-Arie (1981), a moderação neste artigo é do tipo *homologizer*, pois a moderação “influencia a força da relação, mas não interage com a preditora e nem com a variável critério” (p. 292). Percebe-se que a relação entre locomoção e desempenho do vendedor é positiva quando o nível de sistema de controle por comportamento é baixo e, contrariamente, quase nula quando ele é alto.

Gráfico 1. Efeito moderador do sistema de controle



Nota: Seta contínua representa baixo sistema de controle por comportamento; seta pontilhada, alto sistema de controle.

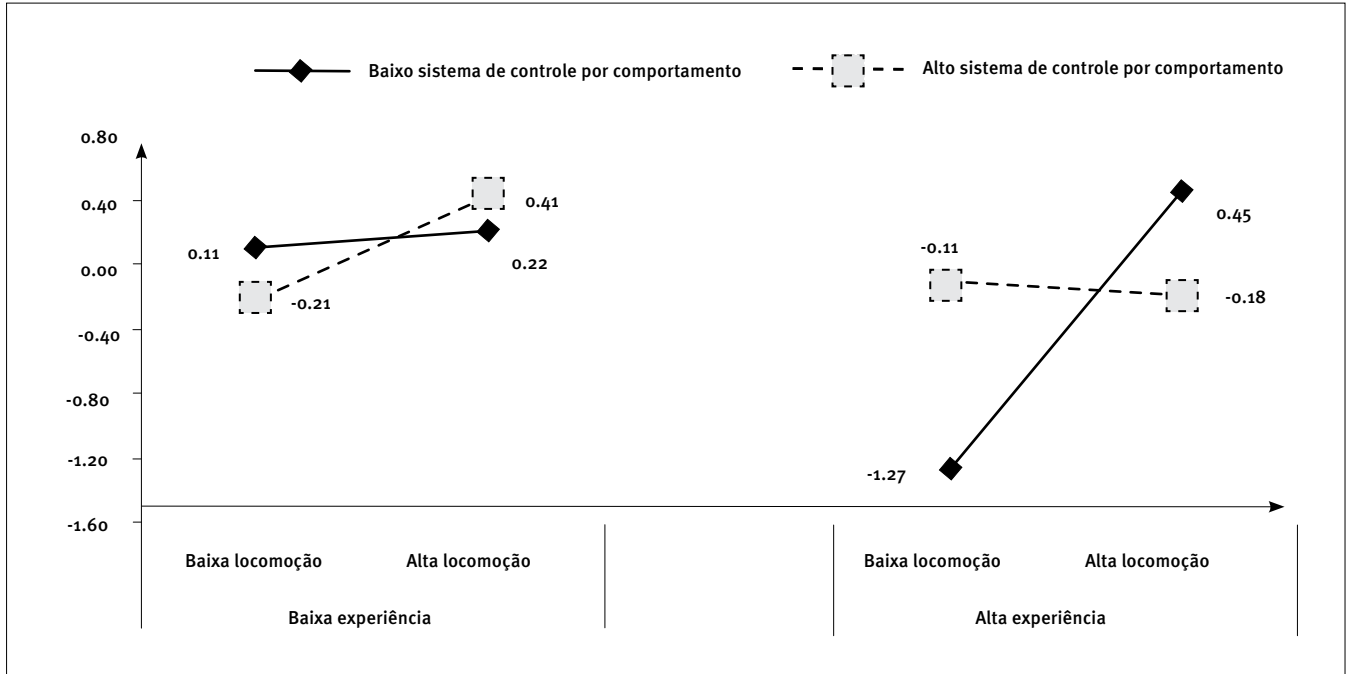
A hipótese H3 pressupõe que há uma moderação tripla da locomoção \times nível do sistema de controle por comportamento \times experiência do vendedor na empresa no desempenho do vendedor (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Os resultados do modelo 3 demonstram que essa moderação é negativa, conforme o esperado ($\beta = -0,26$; $p < 0,05$). Esses resultados suportam a hipótese H3.

A moderação tripla pode ser vista pela perspectiva da socialização organizacional. Essa perspectiva explica por que elevados níveis de sistema de controle e maiores níveis de experiência tendem a reduzir os efeitos benéficos da locomoção. A literatura sobre socialização organizacional sugere que os ganhos de desempenho gerados por meio da experiência no trabalho ocorrem apenas para indivíduos ingressantes em uma organização, mas, com o passar do tempo, não há incremento marginal no desempenho advindo da experiência na empresa (Ng & Fieldman, 2010; Sturman, 2003), devido à percepção desfavorável do ambiente de trabalho (Helmreich et al., 1986; Huang et al., 2006) e à estagnação na organização (Ng & Feldman, 2010; Peter & Hull, 1969).

Portanto, no início da carreira, o vendedor proativo pode obter benefícios da socialização na empresa. Contudo, a partir do momento em que o vendedor orientado à locomoção aprende sobre as diretrizes básicas para o seu trabalho (i.e., ganha experiência na empresa), o sistema de controle por comportamento deixa de ter um efeito benéfico para o seu desempenho e passa a prejudicar a sua ação.

O Gráfico 2 representa o efeito moderador triplo. Quando o vendedor possui maior experiência na empresa, o efeito da combinação entre a locomoção e o sistema de controle por comportamento é mais dilatado do que o encontrado no Gráfico 1. Ou seja, para um vendedor mais experiente e com elevada orientação de locomoção, um alto sistema de controle por comportamento prejudica ainda mais o seu desempenho. Contrariamente, para um vendedor menos experiente e com alta locomoção em vendas, um alto sistema de controle por comportamento melhora o seu desempenho (lado esquerdo do Gráfico 2).

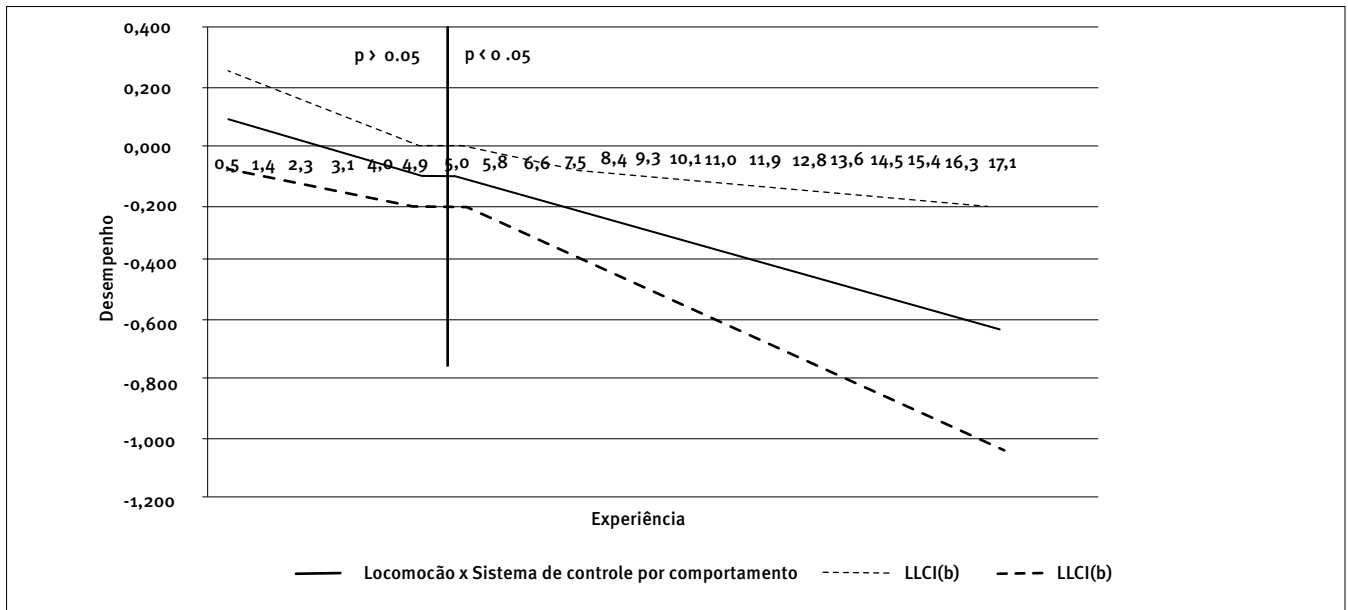
Gráfico 2. Efeito da combinação entre experiência e sistema de controle



Nota: Seta contínua representa baixo sistema de controle por comportamento; seta pontilhada, alto sistema de controle.

De acordo com a estimativa de coeficiente de Johnson-Neyman (Gráfico 3), o efeito positivo da moderação locomoção × sistema de controle por comportamento é positivo até 2,30 anos de experiência dentro da organização ($\beta = 0,01; p > 0,85$). A partir desse nível de experiência, o coeficiente da regressão fica cada vez mais negativo, especialmente após o quinto ano ($\beta = -0,10; p < 0,05$), quando se torna mais acentuado e significativo, atingindo o máximo com 17 anos de tempo em vendas na empresa ($\beta = -0,62; p < 0,001$).

Gráfico 3. Efeito negativo da experiência em vendas



Nota: Seta contínua efeito do coeficiente da moderação; setas pontilhadas são limites de confiança superior e inferior.

A moderação tripla encontrada entre locomoção do vendedor, sistema de controle e experiência na empresa foi a partir de um modelo de regressão linear múltipla. Uma análise adicional foi realizada para testar uma moderação tripla quadrática no formato de um “U” invertido, conforme modelo sugerido por Dawson (2014). Os resultados quadráticos tendem a ajudar a explicar as relações lineares e são empregados nos estudos de marketing para explicar a lealdade (Agustin & Singh, 2005) e a orientação para o mercado (Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009).

Os achados apresentados na Tabela 4 destacam que o quadrado da experiência na organização apresentou coeficiente de regressão negativo e significativo ($\beta = -0,39$; $p < 0,01$). O sinal negativo representa uma relação curvilínea no formato de um “U” invertido, portanto a experiência apresenta um impacto positivo até um determinado valor em que a relação se torna negativa. A moderação tripla locomoção \times sistema de controle \times experiência não apresentou coeficiente significativo de regressão ($\beta = -0,10$; $p = \text{NS}$).

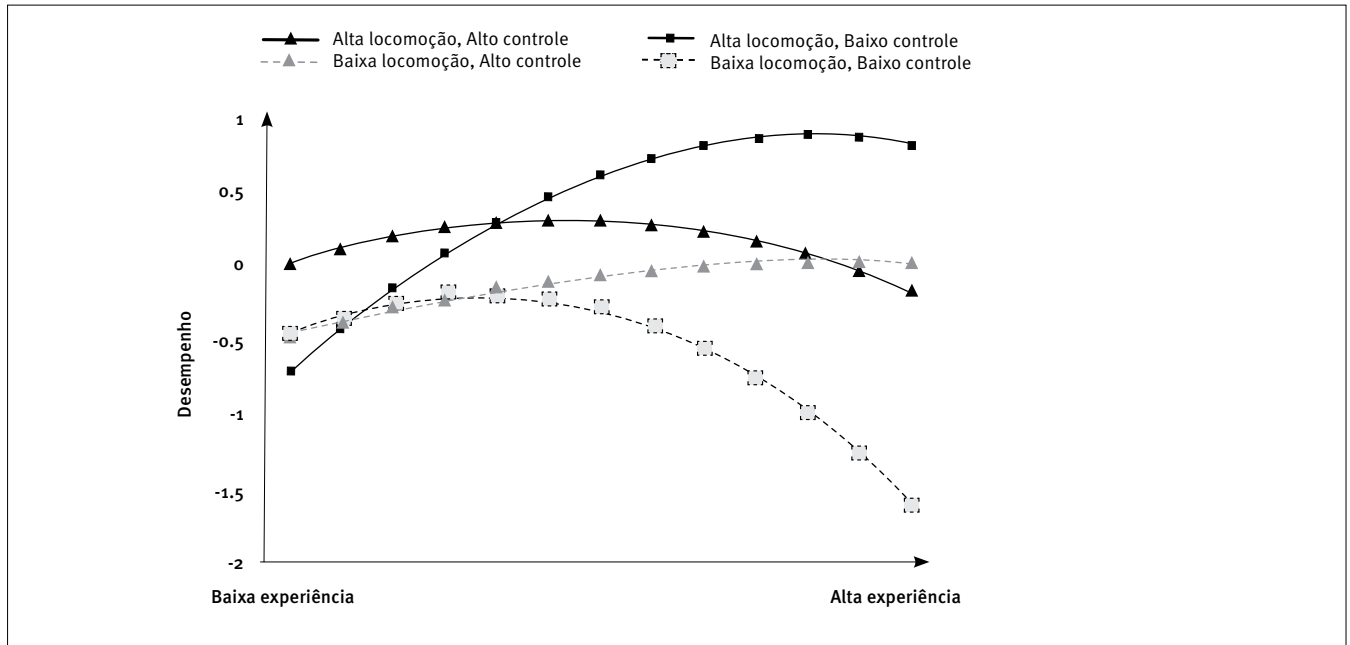
Tabela 4. Coeficientes de regressão sobre o desempenho no modelo de moderação tripla quadrática

Construtos	Desempenho			
	B	SE	Beta (β)	t Valor
Efeitos de primeira ordem				
Locomoção	0,313	0,112	0,313	2,790*
Sistema controle comportamento	-0,020	0,125	-0,020	-0,157
Experiência	0,059	0,133	0,059	0,445
Experiência ²	-0,202	0,070	-0,391	-2,886*
Moderações duplas				
Locomoção \times Sistema de controle por comportamento	-0,132	0,115	-0,122	-1,150
Locomoção \times Experiência	0,166	0,141	0,162	1,177
Sistema de controle por comportamento \times Experiência	-0,011	0,149	-0,011	-0,077
Locomoção \times Experiência ²	-0,003	0,086	-0,006	-0,033
Sistema de controle por comportamento \times Experiência ²	0,085	0,090	0,173	0,944
Moderações triplas				
Locomoção \times Sistema de controle por comportamento \times Experiência	-0,275	0,158	-0,272	-1,742†
Locomoção \times Sistema de controle por comportamento \times Experiência ²	-0,046	0,083	-0,101	-0,557
R ² Ajustado	0,127			
VIF (maior)	5,289			
F ^a (Modelo)	2,815*			

Nota: * $p < 0,01$; † $p < 0,10$. ^a Fator de inflação e variação. B = Coeficientes não padronizados de regressão; SE = Erro padrão; Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão.

A representação da moderação no Gráfico 4 apresenta achados coerentes com os encontrados na regressão linear. As parábolas de cor preta indicam uma situação de alta orientação para locomoção. Percebe-se que a curvatura da parábola em que o sistema de controle é baixo é mais forte e ascendente, quando comparada com a parábola quando o sistema de controle é alto, descendente. As parábolas de cor cinza referem-se a uma baixa orientação para locomoção, onde a curvatura é mais ascendente quando o sistema de controle é alto e mais descendente quando o sistema de controle é baixo.

Gráfico 4. Efeito curvilinear da experiência sobre o desempenho com vendas



CONCLUSÕES

As conclusões foram subdivididas em quatro tópicos. São apresentadas as discussões teóricas, discussões gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

Discussões teóricas

Em primeiro lugar, tomando por base a teoria do modo regulatório (Kruglanski et al., 2000), demonstramos que orientação para locomoção é uma característica importante para o vendedor em termos de elevar o seu desempenho. Pesquisas anteriores mostraram que essa relação se aplica aos sujeitos na execução de tarefas (Chernikova et al., 2016) e aos estudantes em provas (Destro, Chernikova, Pierro, Kruglanski, & Higgins, 2015). Neste trabalho, encontramos que a orientação para locomoção remete a um perfil de iniciativa diante de situações de vendas, aumentando o desempenho do vendedor. Apresentando uma hipótese e os argumentos da psicologia (Pierro et al., 2006, 2013) para essa associação, ampliamos os achados de Jasmand et al. (2012) de venda cruzada para desempenho do vendedor.

Em segundo lugar, utilizando o sistema de controle em vendas (Anderson & Oliver, 1987; Oliver & Anderson, 1994), ampliamos a literatura que mostra efeitos positivos do controle de modo direto (Ahearne et al. 2010; Crosno & Brown, 2014; Miao & Evans, 2013; Samaraweera & Gelb, 2014), indicando que o sistema de controle por comportamento, ao moderar a locomoção, gera um efeito negativo no desempenho do vendedor.

Esse resultado é contraintuitivo e demonstra que o vendedor com perfil de locomoção, por ser orientado à ação, pode ter dificuldade para agir se for submetido a um controle normativo de suas atividades.

Em terceiro lugar, tomando por base a literatura sobre socialização organizacional (Sturman, 2003), inserimos a experiência na discussão do desempenho do vendedor orientado à locomoção e do uso do sistema de controle por comportamento. No processo de socialização, vendedores proativos, mas com pouca experiência na organização, podem necessitar do sistema de controle por comportamento para compreender claramente as diretrizes, as atividades e os caminhos específicos para realizar suas atividades (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2013), aumentando o desempenho. No entanto, com o processo de socialização consolidado, o vendedor pode não encontrar necessidade nos padrões normativos do sistema de controle por comportamento, pois esse elemento tende a restringir sua ação. Desse modo, o desempenho do vendedor orientado à locomoção tende a ser mais alto quando for submetido a um alto nível de sistema de controle por comportamento e for inexperiente.

Discussões gerenciais

Algumas implicações gerenciais para gestão de vendas são sugeridas. Gerentes podem aprimorar os processos de recrutamento e seleção ao procurar perfil de candidatos orientados à ação, para proatividade e para a prospecção de

clientes. Em dinâmicas e entrevistas, os gerentes podem utilizar como critério de seleção a orientação para locomoção, pois tal perfil tende a gerar maiores níveis de desempenho do vendedor (Silva et al., 2015) e de vendas cruzadas (Vieira et al., 2013).

Outro ponto relevante é que mecanismos de controle de comportamento rígidos podem inibir a locomoção da equipe de vendas. Desse modo, gestores devem encontrar formas mais flexíveis de controlar seus subordinados. Por exemplo, proporcionar oportunidades para que os vendedores expressem suas opiniões, refaçam trabalhos/vendas e participem da criação de estratégias para as ações de vendas podem ser formas mais flexíveis. Miao e Evans (2013) sustentam essa tese e demonstram que vendedores estão mais dispostos a planejar suas tarefas e a aplicar mais esforço em suas ações quando os gestores propiciam mais liberdade para eles. Com o passar do tempo, os gestores devem flexibilizar as normas, inserindo outros mecanismos de controle, como sistema de controle por resultados (Onyemah & Anderson, 2009) para alcançar resultados e metas estratégicas. O sistema de controle por resultado cria um ambiente no qual os vendedores passam a se sentir mais livres para exercerem suas tarefas, menos inibidos e monitorados e, como já internalizaram as políticas, valores e regras da empresa, precisam se preocupar menos com alinhamento de objetivos organizacionais. Esse sistema de controle por resultado pode, então, tender a elevar as vendas.

Vale destacar que as políticas de controle por comportamento dos vendedores não devem ser realizadas de maneira contínua para toda a equipe de vendas. Gestores podem implementar mecanismos de controles normativos e rígidos apenas para vendedores em início da carreira, quando ainda não possuem tempo de casa, conhecimento das políticas ou dos valores organizacionais.

Limitações da pesquisa

Como toda pesquisa científica, há limitações aqui que merecem cautela. Por exemplo, o desempenho subjetivo em vendas pode contribuir para vieses nos resultados auferidos. A opção por explorar essa métrica de maneira subjetiva dá-se pela dificuldade de obter dados objetivos das organizações. Portanto, pode haver uma limitação do vendedor no que tange a ele se auto avaliar. Em outro ponto, a amostra da pesquisa limitou-se ao comércio varejista de vestuário, calçados e móveis. Nesse sentido, deve-se ter parcimônia quanto à generalização dos resultados para os segmentos de serviços e indústria. Por exemplo, um representante comercial não é necessariamente controlado por um sistema de controle, uma vez que tem a própria empresa e segue suas metas e objetivos. Por fim, a pesquisa focou apenas os

efeitos da dimensão de sistema de controle por comportamento. A literatura apresenta o sistema de controle constituído também por outras dimensões, como controle por atividade, capacidade e resultado (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2013).

Sugestões para estudos futuros

Futuras pesquisas podem ampliar a análise do modelo proposto nesta pesquisa de diversos modos. Inicialmente, Miao e Evans (2013) definem que sistema de controle é composto por controle por atividade e por capacidade, os quais podem apresentar efeitos distintos no comportamento do vendedor. Desse modo, os efeitos negativos do sistema de controle por comportamento podem ser mais detalhados em estudos futuros, comparando com as dimensões de controle por atividade e por capacidade.

Ademais, o controle por resultado, por pautar-se em medidas objetivas e de mais simples avaliação do desempenho (Anderson & Oliver, 1987), pode gerar um efeito oposto ao controle por comportamento no que tange unicamente a locomoção. Especificamente, pesquisas futuras podem explorar os efeitos positivos do sistema de controle por resultado na relação entre locomoção e desempenho do vendedor.

Estudos futuros podem examinar a experiência com vendas no geral, pois o conhecimento e aprendizado acumulados ao longo da vida são um fator fundamental para o desempenho do vendedor (Quiñones et al., 1995). Nesse sentido, investigações podem examinar como os efeitos curvilíneos do tempo podem moderar o sistema de controle. O ponto de partida seria o trabalho de Steffens, Shemla, Wegge, e Diestel (2014), mas com a sofisticação da moderação.

NOTA DE AGRADECIMENTO

Os autores são gratos à observação dos revisores para um possível efeito em “U” invertido.

REFERÊNCIAS

- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 96-108. doi:10.1509/jmkr.42.1.96.56961
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York, EUA: Sage.

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(10), 76-88. doi:10.2307/1251249
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from “how” to “what”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 525-530. doi:10.1016/S0022-1031(03)00027-1
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2000). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388. doi:10.1108/03090560210445227
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230. doi:10.1016/j.obhdp.2006.01.008
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, EUA: Routledge.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. doi:10.2307/2393204
- Chernikova, M., Destro, C. L., Mauro, R., Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2016). Different strokes for different folks: Effects of regulatory mode complementarity and task complexity on performance. *Personality and Individual Differences*, 89, 134-142. doi:10.1016/j.paid.2015.10.011
- Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119-129. doi:10.2307/3151659
- Crosno, J. L., & Brown, J. R. (2014). A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 297-314. doi:10.1007/s11747-014-0386-5
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19. doi:10.1007/s10869-013-9308-7
- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2015). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional-situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415-439. doi:10.1007/s11747-015-0425-x
- Destro, C. L., Chernikova, M., Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2015). Practice benefits locomotors: Regulatory mode complementarity and task performance. *Social Psychological and Personality Science*, 7(4), 358-365. doi:10.1177/1948550615616171.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. New York, EUA: Sage.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702. doi:10.1509/jmkr.43.4.693
- Giacomantonio, M., Mannetti, L., & Pierro, A. (2013). Locomoting toward well-being or getting entangled in a material world: Regulatory modes and affective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 38(2013), 80-89. doi:10.1016/j.joep.2012.07.003
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 786-800. doi:10.1016/j.indmarman.2014.04.014
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, EUA: Guilford Press.
- Helmreich, R. L., Sawin, L. L., & Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 185-188. doi:10.1037/0021-9010.71.2.185
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230. doi:10.1037/0003-066X.55.11.1217
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367. doi:10.1007/s10490-006-9006-3
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. de. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37. doi:10.1509/jm.10.0448
- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766. doi:10.1002/job.701
- Kim, C., & Takashima, K. (2014). The impact of outcome-based control for retail buyers on organizational performance. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 76-83. doi:10.1016/j.ausmj.2014.04.002
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2015). Experience of time by people on the go: A theory of the locomotion-temporality interface. *Personality and Social Psychology Review*, 20(2), 100-117. doi:10.88868315581120.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To “do the right thing” or to “just do it”: Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 793-815. doi:10.1037/0022-3514.79.5.793
- Lee, I. G., & Ji, S. G. (2013). A study on the role of locomotion orientation as an antecedent of salespeople' selling behavior. *Asia Marketing Journal*, 15(2), 175-194.
- Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777. doi:10.1016/j.indmarman.2008.03.004
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191. doi:10.1016/j.ijresmar.2011.09.002
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90. doi:10.1080/02642069.2014.942653
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242. doi:10.1016/j.jbusres.2013.04.007
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Zou S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems: Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.005

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250. doi:10.1177/0149206309359809
- Oliver, R. L., & Anderson E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior – and outcome – based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67. doi:10.2307/1251916
- Onyemah, V., & Anderson, E. (2009). Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: Test of a configuration theory-based performance prediction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 9-24. doi:10.2753/PSS0885-3134290101
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter principle*. London, UK: Souvenir Press.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. doi:10.1177/0092070305280532
- Pierro, A., Giacomantonio, M., Pica, G., Giannini, A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2013). Persuading drivers to refrain from speeding: Effects of message sidedness and regulatory fit. *Accident Analysis & Prevention*, 50(2013), 917-925. doi:10.1016/j.aap.2012.07.014
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: Effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, 20(5), 355-375. doi:10.1002/per.600
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*. 42(1), 185-227. doi:10.1080/00273170701341316
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieum, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.02.003
- Rich, G. A., Bommer, W. H., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 350-371. doi:10.1108/EJM-01-2014-0008
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: A meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23-32. doi:10.1080/08853134.2014.977796
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300. doi:10.2307/3150970
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2015). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. *REMARK-Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 1-17. doi:10.5585/remark.v14i1.2816
- Sok, K. M., Sok, P., & Luca, L. M. De. (2015). The effect of 'can do' and 'reason to' motivations on service-sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 55(2016), 144-155. doi:10.1016/j.indmarman.2015.09.001
- Stan, S., Evans, K. R., Arnold, T. J., & McAmis, G. T. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: Can an organization provide too much support? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 405-419. doi:10.2307/23483291
- Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 39(6), 664-690. doi:10.1177/1059601114553512
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609-640. doi:10.1016/S0149-2063_03_00028-X
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. doi:10.1016/0001-8791(80)90056-1
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. doi:10.1007/s11747-010-0211-8
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579. doi:10.1590/S0034-759020130605
- Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C., & Faia, V. S. (2015). Impacto do sistema de controle sobre a venda de novos produtos. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(Edição especial), 221-244. doi:10.1590/1982-7849rac20151840