

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

LÍLIAN LAURÊNCIA LEITE

**O IMPACTO DO ESTILO DE COMUNICAÇÃO NA ADAPTABILIDADE
DO VENDEDOR: UMA ANÁLISE DO EFEITO MODERADOR DA
DISTÂNCIA SOCIAL**

Porto Alegre, RS

2021

LÍLIAN LAURÊNCIA LEITE

**O IMPACTO DO ESTILO DE COMUNICAÇÃO NA ADAPTABILIDADE
DO VENDEDOR: UMA ANÁLISE DO EFEITO MODERADOR DA
DISTÂNCIA SOCIAL**

Tese de Doutorado apresentada como requisito para obtenção do título de doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: PROF. DR. WAGNER JUNIOR LADEIRA

Porto Alegre, RS

2021

L533i Leite, Lílian Laurência.

O impacto do estilo de comunicação na adaptabilidade do vendedor: uma análise do efeito moderador da distância social / Lílian Laurência Leite. – 2021.

164 f.: il.; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

“Orientador: Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira.”

1. Adaptabilidade de venda. 2. Distância social. 3. Estilo de comunicação. 4. Criatividade. I. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

LÍLIAN LAURÊNCIA LEITE

**O IMPACTO DO ESTILO DE COMUNICAÇÃO NA ADAPTABILIDADE
DO VENDEDOR: UMA ANÁLISE DO EFEITO MODERADOR DA
DISTÂNCIA SOCIAL**

Tese de Doutorado apresentada como requisito para obtenção do título de doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira

APROVADA EM: 09/ 08/2021.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Doutor Celso Augusto de Matos
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Professor Doutor Fernando de Oliveira Santini
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Professor Doutor Marcos Inácio Severo de Almeida
Universidade Federal de Goiás – UFG

Professor Doutor Marlon Dalmoro
Universidade do Vale do Taquari – Univates

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei o projeto de cursar o doutorado em administração na Unisinos, em 2017, era sabedora de que ele teria início, meio e fim, pois essa é a característica de todo projeto. No entanto, jamais imaginei que viveria tantos desafios que geraram em mim tamanha adaptabilidade nesse período de tempo.

O fenômeno a que me dediquei estudar foi a influência da distância social na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda. Assim, entendi que adaptar é ajustar-se, e, esse ajustamento aconteceu desde o primeiro semestre do curso, quando me desloquei semanalmente de Goiás para o Rio Grande do Sul, a fim de cursar três disciplinas (trabalhava de segunda a quinta feira como professora e na sexta-feira me tornava aluna, pegando o primeiro voo para chegar na Unisinos. No sábado, voltava para casa no último voo – cerca de 4.000 Km semanalmente).

Ajustei-me quando pedi licença do trabalho (instituição particular), como docente no ensino superior desde 2008, para ir morar em São Leopoldo e cursar sete disciplinas de uma só vez, a fim de evitar as longas viagens semanais, com a particularidade de que não era bolsista.

A adaptabilidade continuou no ano de 2018, quando me dediquei ao ensaio teórico, e, posteriormente, quando me qualifiquei em 2019. Ao entrar 2020 percebi o quanto a adaptabilidade faz parte do contexto das pessoas (mesmo sob outros prismas) e o quanto estes conceitos (distância social e adaptabilidade) foram significativos para a humanidade. Devido ao momento atípico de pandemia (COVID-19) todos tiveram que se adaptar e manter a distância social. Assim, entendi que os conceitos acima, embora diferentes da perspectiva da minha pesquisa, efervesceram no mundo, tornando possível pensar em inúmeras relações diretas entre a adaptabilidade, a distância social e a vida.

A adaptabilidade pode ser entendida ainda como uma forma de se moldar, a fim de gerar um propósito definido. Um vendedor, por exemplo, se adapta ao cliente objetivando entender melhor o contexto de venda e vender mais. Portanto, quando se aplica essa ideia nas diversas realidades do cotidiano aprende-se que a adaptabilidade pode gerar vários resultados, ou seja, tornar as pessoas mais resilientes, mais experientes, mais gratas, e, foi o que aconteceu comigo. Por isso agradeço:

A Deus, dono da vida e de tudo que há; que me concedeu vida, saúde, força, alegria e sapatos adequados/adaptados para trilhar esse caminho;

À minha mãe, Maria Laurência, que me acompanhou e ajudou no período do doutorado de maneira incondicional e totalmente adaptável! Uma parceira incrível que demonstrou amor e cuidado o tempo todo. À memória do meu pai, João Leite, que mesmo sem acompanhar e se adaptar a essa trajetória, ficou sabendo do doutorado e quis que eu iniciasse esse projeto (perdi meu pai no primeiro semestre do doutorado, um momento extremamente difícil);

Aos meus queridos parentes, tios e primos, em especial, Jesilene Cavalcante, Cléia Campos e Sérgio Campos por me apoiarem com tanto amor e me ajudarem de maneira incrível (em particular à memória do meu tio Luiz Oliveira, que se foi em 2020 – ele torceu muito por mim). Agradeço ainda, àqueles que não mencionei os nomes aqui, mas, que se adaptaram às minhas ausências e souberam me entender;

Aos amigos que se moldaram ao meu momento de distanciamento e me ajudaram de inúmeras formas, e, que em muitos momentos, foram mais chegados que irmãos (Cristina Vilela, Lídia Leal, Doroteia Cascão, Kênia Vale, Iolene Lobato, Cláudia Siqueira, Elma de Paula, Marizélia Ribeiro, Ginis Santana e Pedro Damasceno) e a todos os demais que compartilharam comigo esse período. Àqueles que conheci no Rio Grande do Sul, que me acolheram e me ajudaram na adaptabilidade, dia após dia, especialmente ao Marco Sauer (e ele sabe o motivo), à Salete Kronhardt, Jorge Kronhardt, Noeli Fernandes, Jaqueline Teixeira e Carlinda Teixeira. Verdadeiros anjos (alegria conhecê-los!);

Aos meus colegas do doutorado, especialmente à Jaqueline Rosa (pelas inúmeras trocas no caminho do saber), Leonardo Hoff (um amigo que muito me ajudou), Mateus Santini e Maíke Sá (que colaboraram na fase da coleta de dados); aos demais colegas do PPG de Administração e Ciências Contábeis que dividiram comigo momentos de construção acadêmica. Aos meus alunos que me ajudaram na coleta de dados e me incentivaram sempre que precisei e ao professor Dr. Daniel Galindo.

Ao meu orientador professor Dr. Wagner Junior Ladeira que colaborou com o meu desenvolvimento e conhecimento científico, compartilhando comigo a arte de aprender e ensinar. Encontrei nele muita capacidade de adaptabilidade, inteligência, preparação e nenhuma arrogância acadêmica. Agradeço a todos os professores que forjaram riqueza científica em mim, por meio das ministrações das disciplinas. Agradeço especialmente, ao professor Dr. Celso Augusto Matos, professor Dr. Fernando de Oliveira Santini, professor Dr. Marcos Severo e professor Dr. Marlon Dalmoro, por toda contribuição, incentivo e participação na minha banca.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina. Feliz também é aquele que aprende a se adaptar diante dos desafios da vida, pois sempre que for necessário será capaz de recriar e recomeçar” (adaptado – Cora Coralina).

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar a relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade do vendedor, sob o efeito moderador da distância social. Os estudos foram feitos à luz da Teoria da Venda Adaptativa, abrangendo as áreas de marketing (venda pessoal) e da Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica – *Construal Level Theory* – CLT, compreendendo a psicologia social. Nesse sentido, esta análise torna-se relevante ao averiguar, do ponto de vista epistemológico, como os vendedores preparam o estilo de comunicação, a fim de se adaptarem ao cliente. Para isso, foi realizada uma Revisão de Literatura e uma *Survey on line*, com a participação de 297 vendedores do varejo, a fim de averiguar o fenômeno. As hipóteses apontam que o estilo de comunicação orientado para a tarefa e para auto orientação afetam positivamente a adaptabilidade de venda. Mas, o estilo de comunicação orientado para a interação afeta negativamente a adaptabilidade de venda. Tem-se que a criatividade influencia positivamente a adaptabilidade do vendedor e que existe o efeito moderador entre o estilo de comunicação (orientação para tarefa, auto orientação e interação) e a adaptabilidade de venda, a partir da distância social da díade vendedor-cliente. Após os testes realizados notou-se que todas as hipóteses foram confirmadas. Os principais achados residem no fato de que a distância social modera a relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda aumentando ou reduzindo a moldagem do vendedor. Quanto às contribuições acadêmicas desta averiguação, observa-se um alargamento do entendimento da Teoria da Venda Adaptativa, analisada a partir do efeito moderador da distância social, ampliando o conhecimento científico das teorias utilizadas nesta tese. Por fim, quanto à relevância gerencial desta pesquisa, considera-se que este estudo oferece implicações práticas para os gerentes da área de venda, no que tange à venda pessoal. Pondera-se que os resultados gerados nesta análise podem ser usados pelas empresas no sentido de adaptarem a imagem do vendedor, por meio do estilo de comunicação, a fim de potencializar as relações mercadológicas, a partir da compreensão da distância social. Isso possibilita aos gerentes comerciais reunirem informações do perfil da clientela, no que tange à adaptabilidade, e, criarem treinamentos otimizados, orientando os vendedores de maneira consultiva e personalizada, a fim de alavancar as vendas no mercado.

Palavras-chave: Adaptabilidade de Venda. Distância Social. Estilo de Comunicação. Criatividade.

ABSTRACT

The purpose of this thesis, in the first instance, is to discuss the relationship between communication style and sales adaptability. In addition, it is expected to analyze the moderating effect of social distance between communication style and selling adaptability. The studies were conducted from the perspective of the Theory of Interpretation Levels and Psychological Distance and the Selling Adaptability Theory – CLT, covering the areas of marketing (personal selling) and social psychology. In this sense, this analysis becomes relevant by investigating, from an epistemological point of view, how salespeople prepare their communication style in order to adapt to the customer. It is also intended to understand how social distance moderates the relationship between the salesperson's communication style and sales adaptability. To this end, a literature review and an online survey were carried out, with the participation of 297 retail salespeople, in order to investigate this phenomenon. The hypotheses point out that task-oriented and self-oriented communication style affect positively sales adaptability. But, interaction-oriented communication style affects negatively adaptability. Creativity surely influences positively the selling adaptability and there is the moderating effect between communication style and selling adaptability from the social distance of the seller-customer dyad. In this sense, the academic contributions of this inquiry serve to broaden the understanding of Adaptive Selling Theory, as well as to analyze the moderating effect of social distance, expanding the scientific knowledge of the theories used in this analysis, and, in this sense, all hypotheses were confirmed. Finally, regarding the managerial relevance of this research, it is considered that this study offers practical implications for managers in the sales area, regarding personal selling. It is considered that the results generated in this research can be used by companies to adapt the image of the salesperson, through the communication style, in order to enhance marketing relationships, based on social interaction. This enables commercial managers to gather information on the customer profile and create optimized training sessions, guiding the salespeople in a consultative and personalized manner, in order to increase sales in the market.

Keywords: Sales Adaptability. Social Distance. Communication Style. Creativity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Resumida das Teorias Utilizadas	24
Figura 2 - Distância Social: Próximo/Distante	43
Figura 3 - Imagem representando distância psicológica e uma mistura de características abstratas de alto nível e características concretas de baixo nível de interpretação	46
Figura 4 - Modelo Teórico Estrutural	49
Figura 5 - Modelo Teórico Estrutural com Betas	96

LISTA DE QUADROS

Quadros 1 - Caminhos de Respostas do Questionário.....	62
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Variáveis Independentes e Dependente	64
Tabela 2 - Característica da Amostra por Segmento	68
Tabela 3 - Gênero dos Respondentes.....	74
Tabela 4 - Faixa Etária dos Respondentes	75
Tabela 5 - Grau de Instrução dos Respondentes.....	75
Tabela 6 - Tempo de Experiência na Área de Vendas dos Respondentes	76
Tabela 7 - Análise Fatorial Orientação para Tarefa	77
Tabela 8 - Análise Fatorial Auto Orientação	78
Tabela 9 - Análise Fatorial Interação do Comprador	79
Tabela 10 - Análise Fatorial Criatividade na Venda	81
Tabela 11 - Análise Fatorial Adaptabilidade de Venda.....	82
Tabela 12 - Resultados de Confiabilidade Simples, Composta e Variância Extraída ...	84
Tabela 13 - Coeficiente Padronizado e Significância do Modelo Integrado.....	85
Tabela 14 - Ajustes do Modelo	87
Tabela 15 - Variáveis Estranhas.....	88
Tabela 16 - <i>Test t</i> e Intervalos Inferiores e Superiores	89
Tabela 17 - Resultados Test t Distância Social	91
Tabela 18 - Análise de Regressão da Moderação	93
Tabela 19 - Análise do Efeito Moderador na Adaptabilidade de Venda por Hipótese..	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 ADAPTABILIDADE DO VENDEDOR	24
2.1.1 Venda Adaptativa e Imagem do Vendedor	29
2.2 ESTILO DE COMUNICAÇÃO DO VENDEDOR	32
2.2.2 Auto Orientação do Vendedor	35
2.2.3 Interação do Vendedor	36
2.3 CRIATIVIDADE DE VENDA	38
2.4 TEORIA DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA	39
2.4.1 Distância Social	42
2.4.2 Baixo e Alto Nível de Interpretação	45
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	49
3.1 ESTILO DE COMUNICAÇÃO GERANDO ADAPTABILIDADE DE VENDA	50
3.1.2 Auto Orientação	53
3.1.3 Orientação para Interação	54
3.2 CRIATIVIDADE COMO FATOR IMPORTANTE NA COMUNICAÇÃO E NA GERAÇÃO DE ADAPTABILIDADE DE VENDA	55
3.3 TEORIA DA DISTÂNCIA SOCIAL COMO EFEITO MODERADOR	56
4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	59
4.1 CATEGORIAS TEÓRICAS DE SUPORTE PARA A CRIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	59
4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA	60
4.2.1 Instrumento de Coleta	63
4.2.2 Variáveis Utilizadas	64
4.3 AMOSTRA E FORMATO DA COLETA DE DADOS	68
4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	70
4.4.1 Análise da Variável Moderadora	71
4.4.2 Controle das Variáveis Estranhas	72
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	73

5.1 TRATAMENTOS DA BASE DE DADOS E ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	74
5.2 MODELO DE MEDIDA.....	76
5.2.1 Análise Fatorial Intrablocos, Média e Desvio Padrão	76
5.2.1.1 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Orientação para Tarefa..	77
5.2.1.2 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Auto Orientação	78
5.2.1.3 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Interação	79
5.2.1.4 Análise Fatorial IntraBlocos da Variável Criatividade na Venda ..	81
5.2.1.5 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Adaptabilidade de Venda	82
5.3 VALIDADE CONVERGENTE	83
5.3.1 Validade Interna dos Construtos	83
5.4 MODELO ESTRUTURAL E APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES	85
5.4.1 Análise do Modelo Integrado.....	85
5.5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS ESTRANHAS	87
5.6 ANÁLISE DO MODERADOR DISTÂNCIA SOCIAL.....	89
5.6.1 Checagem de Manipulação: <i>Test t</i> e Intervalos Inferiores e Superiores	89
5.6.2 Comportamento de Venda Frente a Distância Social (Próximo e Distante).....	91
5.6.3 Análise do Efeito Moderador (Distância Social) como Fator de Influência na Adaptabilidade de Venda	92
6 CONSIDERAÇÕES GERAIS	98
6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	100
6.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	105
6.4 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS	108
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	127
ANEXOs	162

1 INTRODUÇÃO

A presente tese busca analisar a relação entre o estilo de comunicação (orientação para a tarefa, auto orientação e interação) e a Teoria da Venda Adaptativa, moderada pela distância social. Tem-se que a Teoria da Venda Adaptativa estuda o comportamento de consumo, no que diz respeito ao relacionamento entre a díade vendedor-cliente, abrangendo a esfera da venda pessoal. Já o estilo de comunicação é um item encontrado nos estudos de Weitz (1978) que descreve as atividades do vendedor (modelo ISTEVA) e compõe as análises da teoria mencionada acima. A adaptabilidade de venda e o estilo de comunicação do vendedor são assuntos propostos por Weitz (1978) e também amplamente discutido pelos autores Williams e Spiro (1985) e Spiro e Weitz (1990). Quanto à distância social trata-se de uma das dimensões da distância psicológica tratada por Trope e Liberman (2010).

A Teoria da Venda Adaptativa serve para estudar a adaptabilidade do vendedor e criar mecanismos e estratégias de moldagem do vendedor às intenções de consumo do cliente (WEITZ; SUJAN, 1986; ECHCHAKOUI, 2017). O ponto importante para se praticar a venda adaptativa é reconhecer as preocupações do cliente e melhorar o desempenho de vendas (INUZUKA, 2021). Dessa maneira, a proposta aqui é analisar a venda adaptativa, no sentido de observar a relação entre o estilo de comunicação do vendedor e adaptabilidade dele ao comprador, tendo como efeito moderador a distância social: próximo/concreto/baixo e distante/abstrato/alto, na ótica dos estudos de Trope e Liberman (2010), no que se refere à distância social.

No contexto de venda existe o jargão de que o livro, muitas vezes, é julgado pela capa nas relações de mercado, semelhantemente, em muitos casos, a imagem adaptativa do vendedor é preparada com base na capacidade de comunicação e criatividade, formando a ideia de imagem adaptativa de venda (SPIRO; WEITZ, 1990; SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; ECHCHAKOUI, 2017). Nota-se que a adaptabilidade de venda acontece a partir da formação de uma imagem concreta ou abstrata, mediante o processo da venda pessoal. Seguindo essa premissa, a adaptabilidade do vendedor abordada aqui trata da capacidade de moldagem do vendedor ao cliente nos aspectos concretos e abstratos na formação da imagem pessoal, a partir do estilo de comunicação. Os aspectos (concreto/abstrato) são discussões contidas na Teoria de Nível de Interpretação e Distância Psicológica, tratadas por Trope e Liberman (2010).

Tem-se que a criação da imagem adaptativa de venda é o reflexo de uma realidade observada, forjada e socializada (ABRATT,1989; ECHCHAKOUI, 2017). Assim, as estratégias criadas para o mercado, incluindo o estilo e a capacidade de comunicação do vendedor são inúmeras e acabam por influenciar o comportamento de consumo das pessoas (POOR; DUHACHEK; KRISHNAN, 2013). O vendedor que prepara sua orientação para comunicação à luz da Teoria da Venda Adaptativa tem maior aceitação social (ECHCHAKOUI, 2017). Nesse sentido, a venda adaptativa é um recurso de preparação do vendedor, em que este forma a imagem de maneira compatível com a realidade social do cliente e molda sua venda de acordo com as necessidades e desejos do público alvo (ECHCHAKOUI, 2017). Portanto, o vendedor presta atenção no comprador no momento de realizar a venda adaptativa, desenvolvendo impressões e comunicação adequada, a fim de moldar-se a ele e promover maior aceitação por parte do cliente, no âmbito da venda pessoal (ECHCHAKOUI, 2017).

A venda pessoal é uma aproximação direta que serve para afetar a percepção dos compradores, e, por esse prisma, a venda pessoal está relacionada com a venda adaptativa (WIESEKE; AHEARNE; MIKOLON, 2012). Por outro lado, a venda adaptativa é a capacidade de o vendedor conduzir o processo de oferta, averiguando os aspectos que levam o cliente à tomada de decisão, de modo a elaborar soluções vantajosas, personalizando a comercialização através da observação da realidade social e mercadológica dos indivíduos (WEITZ, 1978; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Considera-se que o vendedor leva em conta o perfil da clientela no momento de fazer suas estratégias de venda, de acordo com o desenvolvimento de impressões captadas no perfil do cliente (SPIRO; WEITZ, 1990).

Para pensar na adaptabilidade do vendedor como um aspecto de influência na decisão de compra, Baloglu e McCleary (1999), realizaram uma análise, a fim de demonstrar que a comunicação do roteiro turístico de um cliente afeta a decisão do comprador. Os autores fizeram uma pesquisa onde as imagens dos destinos turísticos eram apresentados e os indivíduos tinham suas escolhas alteradas de acordo com a comunicação que os vendedores estabeleciam sobre as fotos dos destinos turísticos. As paisagens que apresentam mais exuberância e impacto comunicacional despertam maior atenção no consumidor.

Sob a perspectiva da orientação para a tarefa, auto orientação e interação, na visão de Williams e Spiro (1985), para criar a adaptabilidade de venda, é necessário que

o vendedor desenvolva um bom estilo de comunicação. Nesse caso, o estilo de comunicação existente entre a díade vendedor-cliente é um aspecto fundamental na adaptabilidade de venda. O estilo de comunicação é considerado uma composição de habilidades individuais que engloba implicitamente elementos, códigos e regras comunicacionais (WILLIAMS; SPIRO, 1985; WILLIAMS, SPIRO; FINE, 1990).

Portanto, os estudos acerca do estilo de comunicação possuem destaque nesta tese, principalmente, no que diz respeito ao pensamento de que o estilo de comunicação tem relação com a adaptabilidade de venda. Na perspectiva de Williams e Spiro (1985) o estilo de comunicação de venda é uma tríade que compõe: orientação para tarefa, auto orientação e interação. Essa tríade é um meio de o vendedor ajustar sua comunicação, a fim de atender às necessidades da clientela por meio de processos otimizados, objetivos e subjetivos (NEHB, 2019), pois a venda tem início, normalmente, através do processo de comunicação, sendo esta a tarefa mais básica do ato de vender.

O estilo de comunicação aplicado na venda pode ser entendido como uma síntese do conteúdo e do código na ação de transmitir uma mensagem. Já o conteúdo e código são recursos básicos que formam o processo de comunicação verbal e não verbal. Assim, o estilo de comunicação se refere a um modelo personalizado de comunicação. Por isso, existe um esforço nesta pesquisa de averiguar o estilo de comunicação do vendedor em relação ao processo de adaptabilidade de venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985).

Além da escolha da proposta de averiguação do estilo de comunicação em relação à Teoria da Venda Adaptativa, contida nesta tese, foi selecionada também a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica – *Construal Level Theory* – CLT, a partir dos estudos de Trope e Liberman (2010), para pensar o fenômeno da distância social como um fator que modera a relação entre o estilo de comunicação e a venda adaptativa. Dessa maneira, a distância psicológica e o nível de interpretação, discussão central da CLT, são ativados automaticamente entre os interatores, e isso tem implicação direta na tomada de decisão. É o que a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica considera (TROPE; LIBERMAN, 2010).

Desenvolvendo a ideia acima e relacionando-a à área de venda pessoal é propício analisar que a Teoria da Venda Adaptativa considera que os vendedores se adaptam aos clientes observando o perfil destes e desenvolvendo estratégias adaptáveis, a partir da distância psicológica dos interatores, e isso será analisado à luz da teoria de

Trope e Liberman (2010). Na perspectiva da CLT, é possível pensar que a adaptabilidade de venda altera a maneira de o consumidor enxergar o vendedor, porque a imagem adaptada perpassa os níveis de interpretação das pessoas, e, quanto mais moldado o vendedor estiver ao cliente, maior é o grau de influência sobre o comprador. Pensa-se que quanto menor estiver a distância social entre a díade vendedor-cliente, menor será o nível de interpretação desses interatores; quanto maior a distância social, maior a abstração e, portanto, isso implicará na adaptabilidade de venda (TROPE; LIBERMAN, 2010; SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013).

Não são apenas os produtos ou serviços que levam os compradores ao consumo. O estilo de comunicação também reflete na imagem adaptativa do vendedor (McFARLAND, 2006; SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; ECHCHAKOUI, 2017). Sendo assim, a adaptação da imagem do vendedor pode ser entendida como a representação de uma pessoa, objeto ou evento, vista como um signo pronto para ser decodificado (BALOGLU; McCLEARY, 1999). Tem-se que as pessoas criam construções mentais o tempo todo e observam os outros em suas relações sociais e mercadológicas, e, muitas vezes, isso é feito sem esforço, o simples fato de relacionar no mercado já proporciona aos interatores uma percepção do outro.

Quanto mais positiva for a figura apresentada pelo vendedor, no sentido adaptativo, maior será a chance de o cliente fazer uma boa decodificação de quem vende, alterando suas escolhas. Essa dinâmica de decodificação acontece, geralmente, dentro da ideia de co-criação, vendedor e cliente (KOHTAMAKI; PARTANEN, 2016; RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Isso implica nos níveis de interpretação dos indivíduos: alto nível (mais distante), abstrato; baixo nível (mais próximo), concreto, visto sob o prisma da CLT.

De acordo com a interação e socialização estabelecida, nota-se que os seres humanos se concentram no passado e no futuro, além do presente, a fim de interpretar um objeto, imagem ou evento em diferentes níveis de abstração ou generalidade (WONG; WYER, 2016), de acordo com o contato e socialização estabelecida. Tem-se que para acionar o nível de interpretação dos indivíduos é necessário ativar a distância psicológica entre eles, na perspectiva da CLT.

Logo, o contexto social, dicotômico (próximo/distante), em que o vendedor observa o cliente, a fim de se adaptar, ajuda a provocar efeitos sobre a competência inferida da imagem junto ao cliente, pois a imagem adaptativa do vendedor está ligada

ao papel de troca que endossa a busca de interesse em enfatizar atributos que favoreçam as relações de consumo (SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; ECHCHAKOUI, 2017). Nesse caso, quanto mais próximos estiverem os interatores, vendedor-cliente, menor será o nível de interpretação entre eles; quanto mais distantes, maior será o nível de interpretação. Assim, a distância social está relacionada com os diferentes níveis de interpretação acerca de um objeto, evento ou pessoa, na visão de Trope e Liberman (2010).

Mas, para estudar a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor, a partir da distância social, como efeito moderador, é necessário observar que existem diferentes dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) e estas são relacionais, estabelecidas de acordo com o nível de interpretação das pessoas (TROPE; LIBERMAN, 2010). Também, considera-se que a imagem adaptativa do vendedor é um aspecto importante na formação do quadro mental do consumidor, onde o vendedor constrói a sua imagem nas bases do cliente (MACRAE *et al.*, 1994; ECHCHAKOUI, 2017). Assim, a efigie do vendedor passa pelo campo da percepção do comprador, nos aspectos objetivo e subjetivo, gerando uma produção de sentido, mediante a contextualização do indivíduo no que diz respeito à distância social: eu e o outro (McFARLAND, 2006; SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018).

Nessa perspectiva, a distância social entre vendedor e cliente é um fator que auxilia a criação da imagem adaptativa de venda favorável para as relações mercadológicas. Quanto a isso, implica mencionar que o vendedor prepara os recursos comunicacionais, visuais e simbólicos para atrair o cliente, adaptando-se a ele, mediante o desenvolvimento das impressões e dos níveis de interpretação. Ponderando essas ideias: será que o estilo de comunicação que o vendedor usa para se adaptar ao comprador, leva-o à tomada de decisão? Quanto a esta questão, nota-se que as pessoas compram produtos baseadas não simplesmente na utilidade funcional destes, mas também com base nas necessidades sociais, psicológicas, visuais e comunicacionais estabelecidas na venda. Assim, o vendedor fundamenta suas estratégias de adaptabilidade de acordo com o contexto social, psicológico, níveis de interpretação e desenvolvimento das impressões que ele traça do cliente (SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018).

Os estudos nesta tese têm respaldo também no construto de criatividade realizada no ato da venda. A criatividade analisada aqui diz respeito às maneiras inovadoras que o vendedor utiliza para se comunicar e interagir com o cliente, gerando adaptabilidade de venda. A análise acerca da criatividade é uma forma de observar o fenômeno da venda adaptativa, averiguando que o estilo de comunicação depende da criatividade estabelecida pelo vendedor, a fim de gerar maior adaptabilidade (WANG; NETMEYER, 2004).

Nota-se que a criatividade auxilia no surgimento de um ambiente de comunicação inovador que a empresa cria entre vendedor e cliente. Assim, a criatividade acontece dentro de um processo psicológico em que o vendedor observa as necessidades e desejos da clientela e potencializa seu efeito comunicacional e de venda. A criatividade é entendida como um fluxo de pensamentos e atos inovadores úteis, que interferem na dinâmica de compra dos indivíduos (WANG *et al.*, 2019).

O exposto acima reforça a importância teórica deste estudo, que ressalta a influência da distância social (TROPE; LIBERMAN, 2010) na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda (WEITZ, 1978; SPIRO; WEITZ, 1990). A lacuna teórica reside no fato de que os estudos sobre a venda adaptativa não contemplam a distância social como fator moderador entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor, a partir da observação dos níveis de interpretação que o vendedor tem do cliente. Nesse caso, a distância social estabelecida entre a díade vendedor-cliente é um fator de moderação importante na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda.

Tem-se que os estudos de Williams e Spiro (1985) e Spiro e Weitz (1990) contemplam os assuntos voltados para o estilo de comunicação do vendedor como fator fundamental para a venda adaptativa, mas não contempla a distância psicológica, discutida por Trope e Liberman (2010) como aspecto moderador desse fenômeno. Dessa maneira, justifica-se analisar a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda moderadora pela distância social.

Nesse sentido, a contribuição acadêmica nesta tese está ligada à ampliação da compreensão da Teoria da Venda Adaptativa, alargando os conhecimentos sobre a relação entre o estilo de comunicação (dimensões do estilo de comunicação: tarefa, auto orientação e interação) e venda adaptativa, a partir do efeito moderador da distância social. Dessa feita, os estudos de Trope e Liberman (2010), contidos na Teoria dos

Níveis de Interpretação e Distância Psicológica, servem para modernizar as ideias da Teoria da Venda Adaptativa, no sentido de que adaptabilidade do vendedor é moderada pela distância social, numa condição de próximo ou distante.

Quanto à contribuição gerencial, este estudo oferece implicações práticas para os gerentes da área de vendas, no que tange à venda pessoal, no contexto do varejo, empresa e consumidor, no aspecto B2C. Considera-se que os resultados gerados nesta pesquisa podem ser usados pelas empresas no sentido de adaptarem a imagem do vendedor, por meio do estilo de comunicação, a fim de otimizar as relações entre a díade vendedor-cliente, quanto à distância social, no cenário próximo e distante de venda. Assim, os resultados desta tese podem ser utilizados para criar treinamentos junto aos vendedores do varejo, no sentido de potencializar a força de vendas, observando o aumento ou a redução da influência da distância social na adaptabilidade do vendedor.

Para isso é necessário que as empresas entendam que há influência da distância psicológica (distância social) na venda adaptativa como fator moderador que interfere na tomada de decisão do cliente. O vendedor irá exercer maior adaptabilidade quando estiver longe do comprador, a partir dos níveis de interpretação distante/alto/abstrato, e, praticará menos adaptabilidade no cenário próximo/baixo/concreto. As estratégias da gerência comercial devem levar em consideração o fato de que o estilo de comunicação do vendedor possui elementos endógenos e exógenos quanto à adaptabilidade de venda e que a distância social é uma maneira de ativar o nível de interpretação do vendedor no momento da adaptabilidade. Os principais achados, deste estudo, residem no fato de que a distância social modera a relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda como um fator de redução ou aumento da adaptabilidade do vendedor.

Para nortear esta pesquisa busca-se responder à seguinte pergunta problema: **Como a influência da distância social afeta a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor?** Quanto às hipóteses, elas são apresentadas no desenvolvimento do modelo teórico, abrangendo os conceitos de estilo de comunicação e criatividade, além da Teoria da Venda Adaptativa, no sentido da venda pessoal (vendedor do varejo) e também a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica. Assim, é proposta uma intersecção entre os assuntos da Teoria da Venda Adaptativa (WEITZ, 1978; SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; ECHCHAKOUI, 2017; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019) e a CLT no que se refere à relação entre o estilo

de comunicação e adaptabilidade do vendedor, moderada pela distância social (TROPE; LIBERMAN, 2010).

O objetivo geral desta tese é: **analisar a influência da distância social na relação entre estilo de comunicação e venda adaptativa**. A partir da Revisão de Literatura, notou-se que o estilo de comunicação do vendedor está interligada aos conceitos de adaptabilidade de venda e distância social, no sentido de gerar estímulos no consumidor, representando sua auto capacidade de modificar as escolhas, para tanto buscou-se os escritos de Spiro e Weitz (1990) e Trope e Liberman (2010). Mediante essas considerações promove-se a ideia de que o estilo de comunicação relaciona-se com a venda adaptada, operando como um aspecto antecedente à compra, onde a tomada de decisão tem características de consequentes, e, nesse meio, moderando, está a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica (distância social).

Baseado no objetivo geral, foram definidos os **objetivos específicos**, a fim de orientar o desenvolvimento desta pesquisa: a) analisar a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda; b) averiguar a influência da criatividade na adaptabilidade de venda; c) pesquisar se a proximidade da distância social reduz a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda; d) checar se o distanciamento social aumenta a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda.

Com a finalidade de entender os objetivos listados nesta tese foi construída uma análise a partir da Revisão de Literatura e de uma *Survey on line* (métodos utilizados nesta pesquisa). Foi utilizado o recurso da modelagem, servindo como técnica de análise de dados. Quanto à estrutura desta tese, ela possui 6 seções, sendo esta a Introdução na qual se apresentou o objetivo geral, bem como os objetivos específicos do estudo e a pergunta problema; na segunda seção tem-se o Referencial Teórico. Na terceira parte tem-se o Modelo Teórico e Hipóteses. Na quarta seção apresenta-se o Método e Procedimentos, acompanhado na sequência da Análise dos Resultados. O final contém as Considerações Gerais, seguidas das Referências, Apêndices e Anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, aqui apresentado, tem como base as seguintes teorias: Venda Adaptativa, considerando os aspectos de adaptabilidade do vendedor, no que tange ao estilo de comunicação (tarefa, auto tarefa, interação), discutido por Williams e Spiro (1985) e Spiro e Weitz (1990) e a Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica, com a discussão da distância social, na perspectiva de Trope e Liberman (2010). A Teoria da Venda Adaptativa foi inserida nesta análise por causa da importância da discussão de que o vendedor necessita se moldar ao cliente, no que se refere à venda pessoal. Nesse caso, tem-se que o estilo de comunicação, assunto da teoria da venda adaptativa, é um fator imprescindível para o vendedor se adaptar ao cliente.

Concomitantemente, a criatividade é outra variável importante em relação à adaptação de venda da díade vendedor-cliente e interfere na adaptabilidade (WANG; NETMEYER, 2002). Quanto à Teoria de Níveis de Interpretação e Distância Psicológica, ela foi escolhida como referencial teórico porque essa teoria apresenta uma linha de análise voltada para os níveis de interpretação e distância social, discussões existentes nas relações de consumo (TROPE; LIBERMAN, 2010; VOHS *et al.*, 2008).

Portanto, é considerado nesta tese, de acordo com a Revisão de Literatura, que os níveis de interpretação e distância psicológica (distância social), discussões previstas na CLT, dirigidas por Trope e Liberman (2010), bem como o estilo de comunicação, tratados na área de venda à luz dos estudos de Spiro e Weitz (1990), e, criatividade, na perspectiva de Wang e Netmeyer (2002), são teorias que possuem aderência com a imagem adaptativa do vendedor. Os campos de averiguações aqui propostos sustentam as ideias centrais desta pesquisa, no sentido de que a distância social modera a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda. Assim, os estudos desta tese foram realizados de acordo com a estrutura teórica resumida a seguir:

Figura 1 - Estrutura Resumida das Teorias Utilizadas



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

2.1 ADAPTABILIDADE DO VENDEDOR

A Teoria da Venda Adaptativa faz parte da discussão da literatura mercadológica, no que tange à venda pessoal (McFARLAND, 2006). A venda pessoal é uma esfera importante que faz com que uma mensagem de marketing seja adaptada, de acordo com as necessidades ou desejos específicos dos clientes (ECHCHAKOUI, 2017). As discussões acerca da Teoria da Venda Adaptativa acontecem dentro do campo da Teoria Cognitiva Social, explicando que os indivíduos quando acreditam em suas capacidades, promovem mudanças e adaptações importantes para relacionar e influenciar pessoas (ELSAMEN; AKROUSH, 2018; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019). A Teoria da Venda Adaptativa é definida ainda, como a alteração dos comportamentos de vendas durante a interação entre o vendedor e o cliente, sendo reconhecido como o oposto da comunicação padronizada (INUZUKA, 2021).

Tem-se que os vendedores foram incentivados, principalmente, no final do século XX, a utilizarem processos de vendas adaptativas, a fim de obterem maior eficácia, adotando um sistema de comunicação mais persuasivo e consultivo, de modo a adaptar-se ao comprador, a partir da orientação para o cliente (SPIRO; WEITZ, 1990;

HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Assim sendo, os vendedores são treinados dentro de uma perspectiva sistêmica de vendas, a fim de observar os diversos perfis de clientes (PAESBRUGGHE, *et al.*, 2020).

Os estudos acerca da Teoria da Venda Adaptativa foram aprofundados na década de 90, porém, já existiam estudos realizados antes desse período (WEITZ, 1978; SPIRO; WEITZ, 1990). Esta teoria é oriunda da necessidade de concentração de esforços na adaptação do processo de comercialização, alterando a ideia de massificação de vendas para a personalização de vendas (SHARMA, 2001; PORTER; WIENER; FRANKWICK, 2003; INUZUKA, 2021). Partindo dessa premissa, fez-se necessário que os vendedores utilizassem táticas adaptativas e desenvolvessem a comunicação e a criatividade, formando uma imagem pessoal favorável, mediante o perfil do comprador, a partir da orientação para o cliente (FRANKE; PARK, 2006; PARK; DEITZ, 2006). Logo, a Teoria da Venda Adaptativa é entendida como a capacidade de o vendedor moldar suas habilidades, imagem, comunicação, tarefas e recursos ao perfil da clientela. (ELSAMEN; AKROUSH, 2018; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

Verifica-se, assim, que a venda adaptativa é analisada no âmbito da venda pessoal, e, esta surge de um processo dinâmico entre a díade vendedor-cliente em seu contexto de mercado (ECHCHAKOUI, 2017). Mas, para uma melhor compreensão da Teoria da Venda Adaptativa é importante analisar o modelo do processo de vendas criado por Weitz (1978), levando em conta que as atividades de adaptação de um vendedor servem para influenciar a tomada de decisão do comprador.

O modelo de Weitz (1978) consiste na adaptação dos vendedores considerando os seguintes pontos: 1) desenvolvimento de impressões; 2) estratégias de comunicação; 3) transmissão de mensagens; 4) avaliação de reações diversas; 5) realização de ajustes apropriados. O modelo foi resumido em: impressão, estratégia, comunicação, avaliação e ajustamento, “ISTEA” (WEITZ, 1978). Tem-se que o vendedor que é mais aprimorado no conhecimento da venda pessoal e adapta sua atuação para o ISTE tem maior desempenho nas vendas (WEITZ, 1978; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

Nesse sentido, o modelo ISTE enfatiza que a adaptação dos vendedores aos clientes passa pela percepção e pela coleta de informações do perfil do comprador e pelo desenvolvimento de estratégias personalizadas (WEITZ, 1978). A Teoria da Venda Adaptativa consiste ainda, na capacidade de o vendedor moldar-se às características, comportamentos e condições do cliente, levando o comprador à tomada de decisão

(GENGLER; HOWARD; ZOLNER, 1995). Nota-se que a estratégia de comunicação é um elemento importante do ISTEA, onde o aspecto do estilo de comunicação (nas dimensões da tarefa, auto orientação e interação) entre vendedor-cliente é um assunto ainda pouco observado nas pesquisas de venda adaptativa (WEITZ, 1978; PORTER; WIENER; FRANKWICK, 2003; ELSAMEN; AKROUSH, 2018).

Por outro lado, outro item que merece destaque nos estudos acerca da Teoria da Venda Adaptativa é a criatividade na venda, no que diz respeito ao desenvolvimento da adaptabilidade do vendedor, assunto fundamental na correlação proposta nesta tese, isto é, o estilo de comunicação e a criatividade de venda interferem na adaptabilidade do vendedor e o auxilia na construção de uma imagem favorável. Desse modo, a criatividade ajuda no desenvolvimento do estilo de comunicação do vendedor de maneira inovadora (WEITZ, 1978; McFARLAND, 2006; WANG; NETMEYER, 2002).

Fica claro que a comunicação conta com os requisitos de criatividade no processo de adaptabilidade de venda, pois o vendedor depende de quesitos inovadores no processo comunicacional no que tange o espaço social (WANG; NETMEYER, 2002). Daí, fomenta-se a ideia de que é a partir do estilo de comunicação criativo que o vendedor adapta sua imagem ao comprador e em seguida ele apresenta uma imagem adaptada ideal e gera reações diversas no cliente (WEITZ, 1978; McFARLAND, 2006; ECHCHAKOUI, 2017).

O que é proposto na Teoria da Venda Adaptativa é que o vendedor deve moldar-se ao cliente de tal forma que o relacionamento de mercado entre vendedor-cliente se torne altamente persuasivo (SHARMA, 2001). A Teoria da Venda Adaptativa faz menção à Teoria da Persuasão como uma explicação alternativa sobre os recursos de adaptação, considerando que tanto o vendedor como o comprador desenvolvem dinâmicas persuasivas na interação de mercado (SHARMA, 2001).

O estilo de comunicação utilizado na venda e a criatividade estabelecida no exercício de vender podem ser consideradas dinâmicas persuasivas, no sentido de que o vendedor aciona a criatividade e impulsiona o estilo comunicacional, a fim de persuadir o cliente. Cada vez mais os profissionais de marketing precisam desenvolver estratégias que aumentem o volume de compra dos clientes, bem como a utilização da persuasão na interação vendedor-comprador (SHARMA, 2001). Logo, a Teoria da Venda Adaptativa emprega a ideia da persuasão para mencionar que o uso de estratégias de adaptação

serve para levar o comprador à ação de consumo, e, isso acontece, principalmente, no âmbito da venda pessoal (McFARLAND, 2006; SHARMA, 2001).

Ainda sobre o contexto da venda adaptativa, entende-se também que a socialização é um aspecto fundamental para o processo adaptativo, no qual os vendedores e os clientes formam amizades e criam relacionamento interpessoal, por meio do marketing de relacionamento (McFARLAND, 2006), estabelecendo um padrão de comunicação interativa e criativa. Então, a socialização é a base dinâmica para que a comunicação e criatividade sejam desenvolvidas.

Para o comprador, o fato de estabelecer um envolvimento social satisfatório com o vendedor é fundamental para a identificação de compra, e, esse relacionamento entre vendedor-cliente acontece por meio de uma certa ancoragem social (McFARLAND, 2006). Vendedores que são mais sofisticados em seu processo de venda, que se apropriam de um conjunto de habilidades comunicacionais, criativos e inteligentes, possuem mais sucesso na adaptação de venda. Eles encontram as reais necessidades e desejos dos clientes e servem como influenciadores (figura do *influencer*) e abrangem a noção de consultor de venda e não meros intermediários entre o produto e a empresa (KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

Mas, para que o relacionamento entre vendedor-cliente aconteça de maneira estratégica o vendedor utiliza ajustes contínuos no processo mercadológico, adaptando seu esforço de venda ao cliente (McFARLAND, 2006). Assim, o uso da venda adaptativa requer muito treinamento e maior esforço por parte do vendedor, e este volta suas habilidades e criatividade para a observação da clientela (KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019). Quando o vendedor desenvolve um conjunto de habilidades, por meio da adaptabilidade, para estreitar o relacionamento com o comprador e aprimorar o atendimento de venda, de acordo com a adaptabilidade, ele é tido como um vendedor ambidestro. A ambidestria na venda é vista como um conjunto de comportamentos e habilidades de atendimento ao comprador por meio de inúmeros recursos, incluindo a comunicação e a criatividade (AGNIHOTRI, *et al.*, 2017).

Além do efeito da ambidestria na venda adaptativa, a empatia instalada no processo de adaptação também é outro fator que abrange essa discussão, pois o relacionamento entre vendedor-cliente aumenta quando os compradores notam que os vendedores são empáticos e que estão realmente interessados em dar soluções às suas vendas, em vez de simplesmente tentar oferecer produtos ou serviços (DELPECHITRE;

RUTHERFORD; COMER, 2018). Nesse aspecto, a empatia é um importante recurso que facilita ao vendedor compreender as emoções de compra dos clientes e comunicar de maneira apropriada, mediante recursos psicológicos diversos, podendo adaptar-se ao comprador com maior grau de assertividade, colocando-se no lugar do outro (AGNIHOTRI, *et al.*, 2017).

Ressalta-se que os conceitos de ambidestria, persuasão, marketing de relacionamento e empatia são explicações alternativas para o esclarecimento do fenômeno da venda adaptativa. Esses conceitos são utilizados na tentativa de mostrar que o conjunto de habilidades desenvolvidas pelo vendedor no momento de se adaptar ao cliente, bem como realizar o processo comunicacional, é complexo e carece de estudos (McFARLAND, 2006). A teoria da venda adaptativa é holística e dinâmica, por isso torna-se importante delimitar a observação do fenômeno apenas no que diz respeito às variáveis ligadas ao estilo de comunicação, tais como: orientação para a tarefa, auto orientação do vendedor, interação (WEITZ, 1978; WILLIAMS; SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990), além do aspecto da criatividade na venda (WANG; NETMEYER, 2002), a fim de compreender a influência da distância psicológica na relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda.

Apesar das explicações alternativas propostas na literatura que abarcam a Teoria da Venda Adaptativa, o foco desta tese é estudar a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, moderado pela distância social. E essas análises serão feitas, principalmente, a partir das contribuições de Spiro e Weitz (1985) e Trope e Liberman (2010).

Tem-se que a venda adaptável só acontece quando os vendedores usam apresentações de vendas personalizadas/diferentes, ajustando a performance ao perfil dos interatores (McFARLAND, 2006). Em cada um dos relacionamentos mercadológicos, o vendedor é avaliado pelo cliente e essas avaliações são transformadas em certa reputação social (ECHCHAKOUI, 2017). Logo, o vendedor que desenvolve o estilo de comunicação orientado para o cliente acaba por criar a imagem adaptativa mais compatível com a realidade de mercado, e, através das interações, tem maior aceitação social (ECHCHAKOUI, 2017).

Considera-se que a maneira adaptativa que o vendedor molda a imagem ao cliente serve para provocar uma ação de venda vantajosa (ARNDT, 2021), ou seja, uma ação consequente, que serve para levar o cliente à ação de comprar. O vendedor se

orienta pelo estilo de comunicação criativo, onde a formação adaptativa da imagem do vendedor, em relação ao cliente, acontece dentro de um processo estratégico (SCOTT; MENDE; VOHS *et al.*, 2008; WEITZ, 1990). Dessa forma, o vendedor gera contato com o comprador e desenvolve estratégias que combinam com a necessidade/desejo de compra do cliente. Logo, o desenvolvimento do estilo de comunicação que o vendedor utiliza em relação à clientela no momento da venda o torna muito mais dinâmico e persuasivo na personalização do processo adaptativo de venda, bem como na construção de uma imagem adaptável (BOLTON, 2013; ECHCHAKOUI, 2017; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

2.1.1 Venda Adaptativa e Imagem do Vendedor

Para propor uma intersecção entre a venda adaptativa e a criação da imagem de venda, como recurso de formação da boa imagem do vendedor, é fundamental considerar que desde 1950 se discute acerca da imagem preparada para as ações de mercado, fomentando a ideia de que a imagem do vendedor é criada a partir de vários recursos e habilidades (SPIRO; WEITZ, 1990; CIAN; RISHMA; ELDER, 2014). O estudo da imagem implica também a compreensão do campo da semiótica, e, esta, se concentra em todos os tipos de signos comunicacionais (linguísticos ou não) e investiga múltiplos significados de acordo com as respostas comportamentais, fruto do contato entre os indivíduos (ABRATT, 1989).

Assim, todo objeto físico desencadeia leituras e interpretações mentais, pois os indivíduos constroem a realidade o tempo todo de acordo com aquilo que vê, como por exemplo, a imagem humana adaptada (ABRATT, 1989). A lua, uma faca ou a imagem de um ramalhete de flores, a imagem de um ser humano (imagem do vendedor, por exemplo) afeta a forma de perceber, interpretar e comunicar dos indivíduos e isso está ligado à cultura e ao contexto em que as pessoas estão inseridas (ABRATT, 1989; DELPECHITRE; RUTHERFORD; COMER, 2018).

Nesse sentido, a imagem é uma representação pela qual um ser ou um objeto é percebido. Ela pode sofrer avaliação perceptiva, cognitiva e afetiva. Logo, imagem é um conceito que consiste na representação mental, sentimentos e impressões sobre um objeto ou pessoa (BALOGLU; McCLEARY, 1999; ECHCHAKOUI, 2017). Resulta

disso que toda imagem é criada e adaptada para comunicar algo, gerando impressões e interpretações e provocando uma ligação entre o emissor e o receptor de uma efigie. Dessa maneira, há uma adaptação da imagem para a interpretação e percepção, fazendo existir uma espécie de repertório simbólico comunicacional na criação de uma imagem feita para o mercado, com base em vários recursos, incluindo o estilo comunicacional (BLUMER, 1986; WEITZ, 1978; DELPECHITRE; RUTHERFORD; COMER, 2018).

É importante mencionar que a criação da imagem é feita dentro de um contexto social, onde os signos são decodificados mediante a realidade dos indivíduos. As imagens, portanto, são criadas para serem consumidas, seja no aspecto da venda, da troca ou simplesmente nos relacionamentos cotidianos. Vigostsky (1978) considera que a mente humana se desenvolve no contexto social e que o indivíduo é a peça principal da dinâmica do desenvolvimento das construções mentais. Esse pensamento reforça a ideia de que todo tipo de imagem é formada a partir de construções mentais, de acordo com a realidade social e interpretações das pessoas e serve para comunicar aspectos da efigie que se deseja ressaltar (DELPECHITRE; RUTHERFORD; COMER, 2018).

Para ampliar essa discussão, traz-se à tona a imagem do vendedor. Essa é entendida, como um conjunto de crenças, ideais e impressões, e está ligada à representação mental e estímulos, onde os indivíduos constroem a imagem a partir de seus objetivos e da capacidade de observar o cliente e se moldar a ele, formando uma espécie de *status* da figura pessoal (SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; LURIE; MASON, 2017).

As pesquisas apontam que a imagem do vendedor é um aspecto de fundamental importância nas discussões de mercado (WEITZ, 1978; DELPECHITRE; RUTHERFORD; COMER, 2018), principalmente, no que se refere ao perfil do vendedor como uma forma de influenciar a tomada de decisão do cliente. Isso acontece, porque, no universo mercadológico, a imagem do vendedor é percebida através do estilo comunicacional estabelecido entre os interatores, observadas por meio das inferências do vendedor, isto é, através da interação social, da comunicação, das roupas, dos acessórios, da empatia, e de outros fatores que estão ligados ao contexto de venda (DELPECHITRE; RUTHERFORD; COMER, 2018; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018).

Dessa forma, a imagem do vendedor é adaptada para a representação social, fruto do relacionamento entre emissor e receptor, cuja efigie é percebida e interpretada,

e, para que haja uma boa interpretação da imagem do vendedor por parte do cliente, a imagem deve ser adaptada ao contexto do consumidor. Isso porque as imagens são meios de expressão da realidade social, oriunda da cultura humana (SPIRO; WEITZ, 1990; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018). Desde as pinturas pré-históricas das cavernas, milênios antes do aparecimento do registro da palavra pela escrita já se tinha imagem, percepção e interpretação, portanto, toda imagem comunica, e a comunicação visual (imagem) antecede a escrita. A imagem criada por meio dos símbolos corporais também é uma forma de comunicação dos signos sociais, pois em toda sociedade o ser humano influencia e sofre influência por meio dos processos imagéticos comunicacionais (RICHARD, 1997; WINFRIED, NOTH, 2006).

Portanto, a questão da adaptabilidade do vendedor faz surgir uma imagem ideal, baseado em estratégias de adaptabilidade, formada para a relação de consumo (CIAN; RISHMA; ELDER, 2014), ou seja, a imagem é o substrato do processo de adaptação a que o vendedor se submete. Ora, as imagens carregam em si valores semânticos, estéticos e emocionais, e a relação de significação dos signos e da representação do sentido dos enunciados da efígie fortalece a representação visual e social de um vendedor, e, isso está ligado à capacidade de adaptabilidade do vendedor ao cliente.

A moldagem da imagem do vendedor nas relações de mercado é um ponto importante nesta discussão, pois se vê que os signos estão crescendo no mundo, com o surgimento da fotografia, do cinema, com a explosão da imprensa e das imagens, seguida pela revolução eletrônica, que trouxe consigo o rádio, a televisão, a internet e por último as redes sociais, ressaltando a adaptação da imagem para as relações de mercado (CIAN; RISHMA; ELDER, 2014; HARTMANN; WIELAND; VARGO, 2018).

Nesse sentido, a construção da imagem adaptada do vendedor preparada para as relações de consumo, possui um forte efeito sobre o cliente e isso acontece também em relação ao estilo de comunicação que o vendedor desenvolve. Os autores Scott, Mende e Bolton (2013) realizaram uma pesquisa em que procuraram estudar as formas de percepção da imagem de um advogado construída para a relação de mercado. Foi constatado que os pesquisados observavam a imagem do advogado com positividade, interpretando os aspectos de competência que representavam uma efígie de sucesso. Foi mencionado, por exemplo, que a forma de comunicação, as roupas e acessórios do advogado transmitiam ideia de sucesso.

Portanto, a imagem adaptativa do vendedor é formada para influenciar a percepção do consumidor. Sendo assim, se a percepção do consumidor, quanto à imagem adaptada do vendedor, for positiva, auxiliará os clientes em suas escolhas (SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013). Nota-se que as pessoas formam impressões avaliativas sobre os outros, e isso acontece também por meio da imagem, e, muitas vezes esse processo nasce sem esforço ou por um propósito específico (WOJCISZKE, 2005).

No marketing existe um propósito na adaptação da imagem do vendedor, principalmente, no que se refere à persuasão, para a tomada de decisão do cliente. No entanto, a venda adaptativa é um aspecto positivo na formação da imagem do vendedor, cujo recurso de adaptação permite ao vendedor moldar-se ao cliente a partir da criação de estratégias de adaptabilidade.

2.2 ETILO DE COMUNICAÇÃO DO VENDEADOR

Os vendedores geralmente são categorizados de acordo com o estilo de comunicação, dentro de uma perspectiva de orientação para a tarefa, auto orientação e interação, na ponto de vista de Williams e Spiro (1985). Para estes autores o estilo de comunicação que o vendedor utiliza com o cliente está relacionado com a capacidade de moldagem ao comprador. Assim sendo, o estilo de comunicação compreende uma composição de habilidades individuais e engloba implicitamente elementos, códigos e regras comunicacionais (BATRA; KELLER, 2016). Os autores Williams, Spiro e Fine (1990) consideram que a comunicação é um elemento fundamental na adaptabilidade de venda.

Os estudos acerca do estilo de comunicação possuem um destaque nesta tese, principalmente, na construção do pensamento de que o estilo de comunicação influencia a adaptabilidade de venda. Nessa perspectiva, a escala de estilo de comunicação que abarca a orientação para tarefa, auto orientação e interação do vendedor no que tange o estilo de comunicação, proposta por Williams e Spiro (1985) foi adaptada nesta pesquisa, a fim de entender como o estilo de comunicação influencia a venda adaptativa dos vendedores do varejo.

Alguns estudos acerca do estilo de comunicação de venda levaram em consideração o quesito idade, grau de instrução e empatia no momento de investigar a capacidade de comunicação do vendedor, fomentando a ideia de que esses itens influenciam o desempenho da adaptabilidade de venda, fazendo surgir estratégias de venda baseada no estilo de comunicação do vendedor. Mas, esses estudos se demonstraram inconclusivos. Foi observado ainda, que as similaridades psicológicas entre duas pessoas melhoram a capacidade de comunicação entre as partes (NEHB, 2019). Assim, a capacidade de adaptabilidade do vendedor potencializa a semelhança entre a díade vendedor-cliente (WILLIAMS; SPIRO, 1985).

Como já visto, o estilo de comunicação do vendedor é um fator importante na adaptabilidade de venda, pois a linguagem corporal, cenestésico e verbal serve para construir relacionamento de mercado. O vendedor se torna mais flexível e criativo no desenvolvimento de suas ações comunicacionais, a fim de personalizar o atendimento ao cliente. Para tanto, o vendedor torna-se capaz de observar as diferentes personalidades e imagens de clientes e se adequar alterando seu estilo comunicacional de venda, de acordo com o perfil de cada cliente. Nesse sentido, a comunicação é uma forma de o vendedor exercer um certo tipo de “poder simbólico” no mercado e persuadir os clientes a comprar (OMAR; MUSTAFFA, 2012; OMAR, 2014).

A capacidade de o vendedor ajustar a comunicação, a fim de atender às necessidades dos clientes, é um ponto relevante na venda pessoal e na formação da imagem, isso porque a adaptabilidade proporciona ao vendedor a possibilidade de alcançar maior grau de assertividade no atendimento aos clientes (PETTIJOHN *et al.*, 2000). Sendo assim, a moldagem do vendedor reside na compreensão que ele tem de fatores objetivos e subjetivos, incluindo o estilo de comunicação estabelecido entre ele e o comprador (NEHB, 2019). Por esse prisma, a venda tem início, normalmente, pelo processo de comunicação, sendo esta a tarefa mais básica no ato de vender (WILLIAMS; SPIRO, 1985; WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990; REID; PULLINS; PLANK, 2002).

O estilo de comunicação aplicado na venda pode ser entendido ainda, como uma síntese do conteúdo e do código na ação de transmitir uma mensagem. Já o conteúdo e código são recursos básicos da forma de comunicação verbal e não verbal. Nesse sentido, o estilo de comunicação se refere a um modelo personalizado de conversação, levando em consideração particularidades dos indivíduos no momento da venda, como

por exemplo, os regionalismos, as gírias, dentre outros (WILLIAMS; SPIRO, 1985; EISENBERG; SMITH, 1971). Portanto, o estilo de comunicação é um fator de discussão importante no entendimento de que ele influencia a adaptabilidade de venda.

Apesar de a comunicação ocupar um espaço importante na concepção da venda, Nehb (2019) aponta que apenas alguns estudos usaram a perspectiva da comunicação para examinar os relacionamentos de mercado, baseado na adaptabilidade. Sendo assim, existe um esforço nesta pesquisa de averiguar o estilo de comunicação do vendedor no processo de adaptabilidade de venda. Para tanto, esse assunto será tratado à luz das contribuições de Williams e Spiro (1985) quando consideram o estilo de comunicação a partir do seguinte efeito tridimensional: orientação para tarefa do vendedor, auto orientação do vendedor e interação do vendedor. Para os autores, essas dimensões resumem o estilo de comunicação no processo da adaptabilidade de venda.

2.2.1 Orientação para Tarefa do Vendedor

A orientação para tarefa representa um esforço de venda baseado na eficiência e eficácia da negociação, no intuito de minimizar tempo, esforço e custo das ações de mercado. Nesse caso, o vendedor se demonstra menos “empático”. Assim, o vendedor é orientado para um objetivo específico no ato de vender, com um *script* de comunicação pré-definido acerca do produto, preço e entrega, no sentido de ganhar tempo e despertar o cliente para compra, a partir de fatores objetivos e concretos da venda. Dessa maneira, a adaptabilidade de venda, por meio da orientação para tarefa, depende do nível de personalização que o vendedor consegue propor ao cliente de acordo com suas tarefas específicas de atendimento ao consumidor (WEITZ, 1978; SPIRO; WEITZ, 1990).

Nessa direção, o estilo de comunicação orientado para tarefa do vendedor é um recurso que proporciona maior agilidade no processo de venda. Mas, por outro lado, a orientação para tarefa, por se tratar de um aspecto objetivo, dificulta a interação entre a díade vendedor-cliente, principalmente, se este procurar um atendimento com quesitos mais subjetivos e menos concretos no contato de venda. Assim sendo, o vendedor pode encontrar objeções na venda dependendo do perfil do cliente, podendo dificultar o processo de vender se, por exemplo, a orientação para tarefa for utilizada com um cliente que necessita encontrar no estilo de comunicação do vendedor quesitos subjetivos, tais

como: maior atenção e disponibilidade de tempo (SPIRO; WEITZ, 1990; HOMBURG; MULLER; KLARMANN, 2011).

Por outro lado, a literatura aponta que o desempenho da adaptabilidade de venda está diretamente relacionado com a performance da tarefa do vendedor, pois quanto maior empenho na orientação para tarefa, maior promoção de eficiência e eficácia no processo de venda. No entanto, a adaptabilidade de venda no que se refere ao estilo de comunicação do vendedor orientado para a tarefa tem que ser calculado a partir do perfil objetivo e subjetivo do cliente e não apenas nos aspectos macro e micro ambientais de realização da tarefa de vender, pois o desempenho adaptativo do vendedor consiste na orientação da performance da tarefa, considerando o perfil do cliente no que tange a adaptabilidade (MINDY; WITT, 2012).

A orientação para tarefa aqui tratada faz parte da ideia desenvolvida por Spiro e Weitz (1990) no que se refere direção do vendedor para tarefa, baseado no resumo de estilo de comunicação da teoria de adaptabilidade, assunto desenvolvido por estes autores. Eles fomentam a ideia de que a orientação para tarefa do vendedor está relacionada com a adaptabilidade de venda de maneira objetiva. Portanto, o estilo de comunicação orientada para a tarefa do vendedor é uma maneira otimizada de o vendedor construir praticidade na adaptabilidade de venda, no contexto de mercado (SPIRO; WEITZ, 1990; MINDY; WITT, 2012).

Sendo assim, o sucesso do vendedor reside no reconhecimento das diferenças entre os clientes que ele atende, no sentido de compreender que as vendas partem de estruturas que dependem da tarefa que o vendedor utiliza no momento de interagir e comunicar com o cliente (HOMBURG; MULLER; KLARMANN, 2011). Nesse sentido, pensa-se que a tarefa do vendedor é um elemento importante que reforça o estilo de comunicação estabelecido na venda, com reflexo na adaptabilidade do vendedor.

2.2.2 Auto Orientação do Vendedor

A auto orientação do vendedor acontece quando este desenvolve mecanismos de venda baseado em suas próprias estratégias e experiências profissionais, não observando diretamente as estratégias oriundas da liderança. Assim, o processo de auto orientação do vendedor pode ser interpretado, muitas vezes, como uma maneira de gerar ganhos

intrínsecos, passando a ideia de baixo relacionamento no processo de venda. Nesse caso, a auto orientação abarca quesitos objetivos e subjetivos da venda ligados aos aspectos de experiência profissional do vendedor (WILLIAMS; SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990).

O estilo de comunicação voltado para auto orientação passa pela noção do *self* do indivíduo que vende, e está ligado ainda a aspectos intrínsecos baseados nas habilidades pessoais dos vendedores. Na auto orientação o vendedor observa os clientes, e, logo após a observação do comportamento do cliente ele acaba por se auto orientar na realização do atendimento de venda e se molda ao cliente, a fim de influenciar a tomada de decisão de consumo, levando mais em consideração suas experiências de atendimento ao comprador (WILLIAMS; SPIRO, 1985; BATRA; OMAR, 2014; KELLER, 2016).

Nesse aspecto, a auto orientação é uma maneira estratégica que o vendedor encontra, a partir de recursos de experiências armazenadas na atuação de venda, para captar o cliente no processo mercadológico. A auto orientação está relacionada à experiência de venda, com habilidades de comunicação e capacidade de interagir no contexto de mercado, no que diz respeito a adaptabilidade do vendedor (WILLIAMS; SPIRO, 1985; OMAR; MUSTAFFA, 2012). Nota-se que a auto orientação está ligada ainda aos aspectos intuitivos da venda, proporcionando ao vendedor acionar recursos internos no momento de se adaptar ao cliente (LOCANDER, *et al.*, 2020).

2.2.3 Interação do Vendedor

Os estudos desenvolvidos acerca da interação entre vendedor e cliente têm como foco principal o estilo de comunicação que é adotado por quem vende algo. Sendo assim, observa-se que a base de interação em vendas passa, em primeira instância, pelo processo comunicacional. Nesse prisma, a interação é uma espécie de influência mútua que é mediada pelo vendedor a partir do estilo de comunicação que este estabelece com o cliente. Um indivíduo interativo geralmente cria um relacionamento interpessoal (marketing de relacionamento) favorável com o público alvo e acaba por obter sucesso na condução das vendas por meio da subjetividade e capacidade de abstração (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Tem-se que os espaços interativos de vendas são

ambientes ricos, complexos e abstratos que promovem maior comunicação entre os interatores (MANGUS, *et al.*, 2020).

A eficácia na interação de vendas não é determinada apenas pelo vendedor, mas é uma dinâmica entre a díade vendedor-cliente, porque a interação por si só é vista como uma condição relacional (WILLIAMS; SPIRO, 1985). A aproximação interativa na venda é um aspecto importante no mercado porque a interação do vendedor, por meio da comunicação ou outras habilidades, influencia negativamente a adaptabilidade de venda, por causar uma certa “proximidade” no comportamento relacional entre a díade vendedor-cliente. Quanto mais interativo for a relação vendedor-cliente menos necessidade de adaptabilidade será exercida pelo vendedor. Assim, a interação está contida na habilidade interpessoal que o vendedor consegue estabelecer no momento da venda, por meio do processo comunicacional (BORG, JOHNSTON, 2013).

Para Borg e Johnston (2013) todos os vendedores possuem capacidades diferentes no momento de estabelecer comportamento relacional e interagir de maneira vantajosa. No entanto, a interação de venda é um aspecto relevante que traz diferencial para que as interações sejam bem sucedidas e que possam cultivar relações onde os clientes gostem de interagir com o vendedor. Alguns líderes observam a capacidade interpessoal, relacional do vendedor no momento da contratação, pois entende que esse tipo de capacidade influencia a venda. Quando o vendedor é interativo há uma economia de esforço de venda e ele terá que se adaptar menos e implicará menos recursos no processo de vender (WILLIAMS; SPIRO, 1985; KEELING; MCGOLDRICK; BEATTY, 2010).

Vale ressaltar que a interação no âmbito da venda passa pela etapa da co-criação, ou seja, o processo interacional inclui tanto o vendedor quanto o cliente (RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Nesse caso, o vendedor leva em conta sua capacidade de interação, no intuito de estabelecer comportamento relacional e interagir de forma vantajosa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; KOHTAMAKI; PARTANEN, 2016).

2.3 CRIATIVIDADE DE VENDA

A criatividade de venda envolve ações que trazem soluções de problemas no contexto de mercado. Na psicologia social a criatividade é vista como um traço de personalidade resultante de uma série de características pessoais e habilidades cognitivas, influenciadas pelo meio ambiente. Isso porque a criatividade é um fluxo de pensamentos e atos inovadores úteis, e, quase sempre todos os indivíduos expressam criatividade, mesmo em formatos diferentes (WILLIAMS; YANG, 1999; WANG; NETMEYER, 2002).

Os autores Wang e Netmeyer (2002) consideram que a adaptabilidade de venda é uma forma criativa de promover ações no atendimento ao cliente. Ideias criativas ajudam promover melhor performance do vendedor, podendo contribuir no resultado final do processo de venda. A capacidade de o vendedor propor soluções para sanar as dificuldades dos clientes demonstram sua capacidade inventiva. Outro aspecto que serve para observar a criatividade na venda é a maneira que o vendedor lida com as objeções e recusas advindas da comunicação do cliente, no ato da venda, bem como a capacidade de promover ideias para a solução dos problemas (WANG; NETMEYER, 2002; WANG *et al.*, 2019).

As vendas adaptáveis são moldadas mediante o perfil do cliente, contudo, o perfil da clientela sofre mutação, sendo necessário pensar criativamente maneiras de capturar o cliente nas variações de seu perfil. Geralmente a criatividade exercida na venda adaptativa é construída do esforço que o vendedor faz no estímulo de novas ideias, por meio do pensamento criativo, reinventando o processo de venda. Nesse quesito, a criatividade e a adaptabilidade estão relacionadas de maneira positiva, pois a adaptabilidade é uma impressão que o vendedor extrai do cliente e se molda a ele, já a criatividade pode ser vista como os recursos que o vendedor utiliza para realizar a referida moldagem (WANG; NETMEYER, 2002).

A criatividade é entendida como um fluxo de pensamentos e atos inovadores úteis, que interfere na dinâmica de compra dos indivíduos (WANG; NETMEYER, 2004). A criatividade é um construto importante que o vendedor utiliza para se comunicar e relacionar com o cliente, gerando adaptabilidade de venda. Nesse sentido, a criatividade é utilizada para melhorar o estilo de comunicação, bem como, otimizar outros aspectos da venda estabelecida entre a díade vendedor-cliente (WANG;

NETMEYER, 2004). Assim, a criatividade ajuda a constituir um ambiente de comunicação inovador e isso acontece dentro de um processo psicológico de observação das necessidades e desejos da clientela (WANG *et al.*, 2019).

A criatividade melhora o desempenho do vendedor, no que se refere ao estilo de comunicação, principalmente, quando este consegue observar os problemas enfrentados pelos clientes e potencializar as soluções que abranjam as perspectivas da clientela. Mas, para que a capacidade criativa do vendedor ocorra é necessário levar em consideração que o desempenho criativo depende do âmbito individual e também organizacional. O poder criativo afeta atitudes do trabalho e gera satisfação e produtividade, demonstrando que há relação entre criatividade e satisfação no trabalho. Com isso, o vendedor consegue se manter mais atento às necessidades do cliente, gerando soluções criativas e afetando, além do cliente, a equipe e o sistema organizacional como um todo (KOHLI, 1993; WANG; NETMEYER, 2002; WANG *et al.*, 2019).

Percebe-se, portanto, que a criatividade de venda colabora na formação de um ambiente adaptativo que a empresa cria entre vendedor e cliente. Nesse sentido, a criatividade acaba por acontecer dentro de um processo de inovação co-criada, isto é, o vendedor observa o cliente e o insere no processo de criatividade de venda. Caso a criatividade ocorra de maneira co-criada, tal fenômeno poderá ser visto a partir da lente da adaptabilidade de venda, no sentido de que o vendedor observa o cliente em seu processo de compra e se adapta a ele de maneira criativa (WANG *et al.*, 2019).

2.4 TEORIA DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Ao estudar a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica – CLT, e observar o aspecto histórico, nota-se que as primeiras análises no campo dessa teoria se deram, principalmente, por meio de Trope e Liberman (2010). Na década de 90 os estudos acerca do comportamento de consumo estavam ganhando maior intensidade, e, nesse período o contexto mercadológico estava voltado para o desenvolvimento de recursos em tecnologia, capacidade de capturar informações do cliente e ter uma análise

de mercado de alto nível (WILKIE KUMAR; MOORE, 2015). Por outro lado, a CLT, nesse mesmo período, nos Estados Unidos, procurava consolidar seus estudos científicos acerca da distância psicológica e dos níveis de interpretação, em relação aos aspectos mercadológicos.

No final da década de 1990 e, principalmente, a partir do ano de 2003, foram realizadas análises direcionadas para a observação da relação entre distância psicológica e nível de interpretação. E essas análises proporcionaram uma certa robustez dos estudos a respeito da CLT, a partir das pesquisas de Trope e Liberman (2010), havendo, então, considerável evolução na área da CLT. Mas, apesar de terem consolidado os estudos acerca da distância psicológica e níveis de interpretação, esses assuntos já haviam sido pensados, numa outra perspectiva, por meio de Vallecher e Wegner (1987), os quais ofereceram embasamentos tanto para o pensamento de alta e baixa construção mental quanto para a mensuração, por meio de instrumentos, como por exemplo BIF (*Behavior Identification Form*, 1989).

Além das contribuições de Vallecher e Wegner (1987), outro autor que influenciou nos estudos de Liberman e Trope foi Kurt Lewin (1951), com suas análises sobre distância psicológica (TROPE; LIBERMAN, 2003). Esses estudos contribuíram para a formação do pensamento de Trope e Liberman (2010) no que se refere às representações mentais, isto é: a distância – seja ela temporal, espacial, social ou hipotética – muda as representações mentais dos indivíduos (TROPE; LIBERMAN, 2003).

Numa pesquisa proposta por Liberman, Trope e Sagristano (2002) foi feita a pergunta de quais itens os indivíduos levariam para uma viagem de acampamento no futuro próximo e também no futuro distante, sendo repassada uma lista com 38 objetos que poderiam ser escolhidos. Os resultados mostraram que as pessoas usaram menos itens num futuro distante se comparado com o futuro próximo. Essas respostas reforçaram as afirmações contidas na CLT de que quanto maior a distância psicológica maior o nível de interpretação e quanto menor a distância psicológica menor o nível de interpretação.

A distância psicológica é examinada nos aspectos temporal, espacial, social e hipotético. Esses assuntos estão inseridos na Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica. A distância psicológica assegura que os membros de um grupo com maior distância social percebem as imagens numa perspectiva futura, com alto

nível de interpretação, mas ao pensarem numa imagem com uma distância social menor as pessoas as percebem de maneira concreta, com baixo nível de interpretação (MACRAE; BODENHAUSEN; MILNE, 1998). Essa forma de observar a imagem está em consonância com a proposta da CLT, considerando as variações da distância psicológica e os aspectos de alto e baixo nível de interpretação (TROPE; LIBERMAN, 2003).

Assim, as distâncias psicológicas estão ligadas aos aspectos de consumo propostas pelo mercado, podendo ser vistas como uma maneira de o indivíduo realizar suas construções mentais, de acordo com o contexto que ele está inserido (TROPE; LIBERMAN, 2010). Nesse sentido, existe uma certa inconsciência nas construções mentais, por meio dos níveis de interpretação e distância psicológica, criadas pelas pessoas na interação mercadológica (TROPE; LIBERMAN, 2010). Entende-se que qualquer tipo de imagem passa pela dinâmica da representação mental, onde a efigie pode ser analisada mediante o aspecto concreto ou abstrato em relação a distância psicológica estabelecida entre os interatores (LIBERMAN; TROPE, 2008).

A teoria de níveis interpretativos é uma descrição de como a distância psicológica influencia os indivíduos em suas relações de consumo (TROPE; LIBERMAN; WAKSLAK, 2007). Daí, observa-se que as diferentes dimensões da distância psicológica, tais como: tempo (quando ocorre), espaço (onde ocorre), distância social (a quem ocorre), e hipoteticidade (se ocorre) afeta a construção mental e reflete nas escolhas dos clientes (FUJITA; TROPE; LIBERMAN, 2006; LIBERMAN; TROPE, 2008). Tem-se que um dos principais objetivos da psicologia do consumo é entender a maneira pela qual os indivíduos avaliam objetos, eventos e imagens (TROPE; LIBERMAN, 2010). Mas, para entender melhor a questão da CLT, de acordo com as construções mentais e interpretações de alto e baixo nível é necessário lançar mão do conceito de Trope e Liberman (2010) que asseguram que a distância psicológica é uma experiência subjetiva de algo que está próximo ou distante do eu.

Logo, vê-se que essas distâncias dependem do nível de interpretação dos indivíduos e de seus aspectos contextuais. Mas, vê-se ainda, que as distâncias podem ser automaticamente associadas e o estímulo de uma dimensão pode afetar outras dimensões, ou seja, as distâncias não são estáticas; elas são dinâmicas, podendo sofrer variações (LIBERMAN; TROPE, 2008).

Para explicar melhor a questão da distância psicológica Liberman e Trope (2008) realizaram uma pesquisa e observaram o quanto a distância social afeta e é afetada pela distância espacial e temporal. A análise mostrou que as pessoas estabelecem uma comunicação mais formal ao criarem uma distância interpessoal e que elas abordam os estranhos com uma comunicação mais formal, e isso reflete na distância social dos sujeitos (LIBERMAN; TROPE, 2008). Notou-se ainda, que existe um distanciamento espacial e temporal em relação à comunicação entre as pessoas que se veem com mais frequência, e quando estão mais tempo juntas diminuem o nível de formalidade na conversa, principalmente, em relação ao espaço social em que estão inseridas (TROPE; LIBERMAN, 2010). Tem-se que as distâncias psicológicas estão relacionadas de alguma maneira, mesmo possuindo dimensões diferentes.

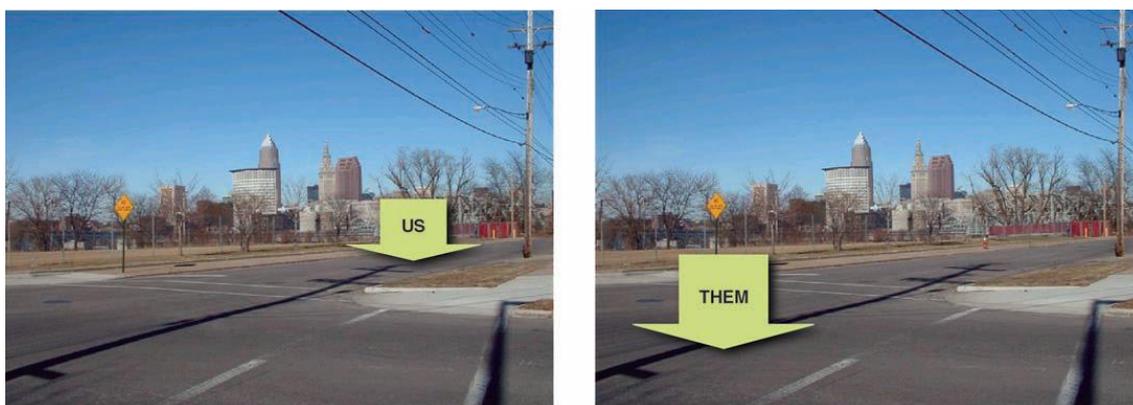
2.4.1 Distância Social

Ao analisar a distância psicológica nota-se que ela é uma experiência subjetiva de algo que está próximo ou distante do eu (TROPE; LIBERMAN, 2010). A distância psicológica é vista como a percepção que os indivíduos tem de um objeto, imagem ou evento, no sentido de compreender quando ela ocorre, onde ocorre, a quem ocorre e se ocorre, ligadas as diferentes dimensões: temporal, espacial, social e hipotética, essas distâncias estão entrelaçadas, conforme já mencionado. Portanto, a distância social, é uma das dimensões da distância psicológica importante para se pensar o estilo comunicacional e a adaptabilidade estabelecida entre as pessoas, e, ela é a distância que possui maior destaque nesta pesquisa, pois ela tem um caráter singular que estuda o eu e o outro (interacionismo simbólico) nas relações de mercado (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015; LURIE; MASON, 2017).

Assim, nota-se que a distância social, bem como as demais distâncias afeta o nível de interpretação das pessoas a partir das construções mentais, dentro das situações de próximo e distante (FUJITA; TROPE; LIBERMAN, 2006; LIBERMAN; TROPE, 2008). Dessa forma, a distância social altera o estilo de comunicação entre as pessoas, principalmente, no sentido de estimular as construções mentais dos indivíduos. Isso auxilia no desenvolvimento de impressões das pessoas e as leva aos diferentes níveis de interpretação (baixo/próximo/concreto ou alto/distante/abstrato). Em seguida apresenta-

se a imagem extraída da literatura de Liberman e Trope (2008) que ilustra a ideia teórica de próximo e distante:

Figura 2 - Distância Social: Próximo/Distante



Fonte: Liberman e Trope (2008, p. 1202).

Na figura extraída do artigo de Liberman e Trope (2008), o estudo apresenta duas imagens com estímulos visuais diferentes, na primeira imagem (da esquerda para a direita) existe uma palavra denotando proximidade social (nós), localizada longe do observador. A segunda imagem (da esquerda para a direita) tem-se uma palavra denotando distanciamento social (eles), localizada perto do observador. Foi visto que a distância psicológica dos sujeitos implica na maneira deles identificarem a seta. Nesse caso, as pessoas foram mais lentas para identificarem a localização da seta com estímulo incongruente longe do observador do que com estímulo congruente perto do observador. Ao realizarem esse experimento Liberman e Trope (2008) viram que a distância espacial está ligada à distância social, temporal e hipotética. Tem-se que a distância psicológica implica nos níveis de interpretação dos sujeitos.

Quanto a imagem adaptativa do vendedor, nota-se que ela é criada, principalmente, baseada no relacionamento entre a díade vendedor-cliente, incluindo o processo comunicacional desses interatores. Esse tipo de imagem possui valores estéticos, semânticos e emocionais moldados na convivência, servindo como estímulo que altera o comportamento de compra do cliente, formando uma espécie de capital da imagem (SCOTT; MENDE; BOLTON, 2013; LURIE; MASON, 2017). Assim, a adaptabilidade de uma efígie de venda é envolta de competências que são observadas através das relações de consumo, isto é, através da observação que o vendedor faz do

cliente no momento da interação social, por meio do estilo de comunicação (WILLIAMS; SPIRO, 1985).

Assim, a figura acima, ajuda compreender que a distância social entre a díade vendedor-cliente implica na maneira de o vendedor identificar a imagem do cliente. Tem-se que representações do futuro próximo são menos abstratas, pois são mais ricas em pormenores (mais preenchidas), já as representações de um futuro mais distante são mais abstratas, porque omitem características secundárias dos eventos; o que faz o indivíduo projetar o futuro como incerto (EYAL *et al.*, 2004; GOODMAN; MALKOC, 2012). Assim, reforça-se a ideia de que a distância social é uma das dimensões da distância psicológica que influencia a relação entre a adaptabilidade do vendedor o estilo de comunicação. Este se orienta de acordo com a dicotomia de próximo e distante inserida na interação de compra e utiliza os níveis de interpretação para perceber o cliente, a fim de se adaptar.

Assim, a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica (CLT) baseia suas ideias na visão de que as construções mentais são fruto da observação do contexto dos interatores, no sentido de organizar um processo interno pelo qual as pessoas mudam suas respostas de consumo. Nesse caso, considera-se que a distância social é um fator de pesquisa importante no que diz respeito às dinâmicas de comportamento de consumo (TROPE; LIBERMAN, 2010). A CLT é uma teoria fundamental nessa discussão, servindo como importante ponto teórico nos estudos do marketing, principalmente, no que se refere aos níveis de interpretação e distância psicológica, e, nesse caso propondo uma intersecção com a venda adaptativa.

Quanto à venda adaptativa, é notório que a interface entre vendedor e comprador, a partir da distância social, gera um certo autocontrole quanto aos níveis de interpretação para tomada de decisão do cliente. O autocontrole pode ser entendido como um processo psicológico interno pelo qual as pessoas mudam suas respostas (VOHS *et al.*, 2008). Daí, o autocontrole exerce um papel importante nas relações mercadológicas e faz com que os indivíduos inibem os seus impulsos de consumo, mantendo-se dentro dos limites e parâmetros de compra aceitáveis na sua sociedade (SHAH *et al.*, 2003; LARAN, 2010; WHITE *et al.*, 2011).

O autocontrole pode ser entendido ainda como um processo pelo qual uma resposta é substituída, o que permite uma resposta diferente (VOHS *et al.*, 2008). Esta resposta tem como base o conflito entre um impulso e uma restrição (SHAH *et al.*,

2003; PEETZ *et al.*, 2010). Situações que exigem autocontrole são aquelas em que um desejo estimulado vai ao desencontro de um objetivo mais amplo da pessoa, e, esse fenômeno acontece em relação a distância psicológica dos indivíduos (VOHS *et al.*, 2008). Nesse caso, o autocontrole é percebido nas relações sociais mediante a distância psicológica e os níveis de interpretação estabelecidos entre os interatores.

Nessa perspectiva, menciona-se que a distância social cria uma interface e um mecanismo de resposta entre vendedor e comprador (FISKE, 1990), com reflexos do autocontrole no que se refere às escolhas de consumo. Para Fiske (1990) o relacionamento entre os indivíduos serve para capturar as competências percebidas, como por exemplo: as características de inteligência, criatividade, comunicação, habilidade e eficácia, por meio da distância social estabelecida entre os interatores. Daí, tem-se que a distância social pode ser vista como um aspecto de interferência na comunicação do vendedor em relação ao cliente, quanto às escolhas.

2.4.2 Baixo e Alto Nível de Interpretação

Como já referido nesta pesquisa, os seres humanos se concentram no passado e no futuro, além do presente, a fim de interpretar um objeto, imagem ou evento em diferentes níveis de abstração ou generalidade (WONG; WYER, 2016). Mas, quanto à interpretação da imagem, observa-se que ocorrem diferentes níveis de abstração e percepção por parte dos indivíduos no momento de realizar as construções mentais, bem como os níveis de interpretação. E pode ocorrer também o aspecto concreto, com menor distância psicológica e baixo nível de interpretação no momento da interação, dependendo da distância em que o indivíduo se encontra (LIBERMAN; TROPE, 2008). Logo, os estudos sobre a influência da distância psicológica e nível de interpretação foram concentrados, principalmente, na psicologia social, com o foco na área mercadológica, com eventos próximos/baixo/concreto e distantes/alto/abstrato, para induzir os comportamentos de consumo (YAN; SENGUPTA; HONG, 2016).

Entende-se que toda imagem é criada para a representação social, fruto da interação entre emissor e receptor da efígie, no entanto, a imagem é percebida e ela está sujeita às interpretações e adaptações. Assim, o uso da imagem adaptada do vendedor é significativa na tomada de decisão do consumidor, no que tange as escolhas de consumo, baseada na distância psicológica (CIAN; RISHMA; ELDER, 2014). E as diferentes

dimensões da distância psicológica (temporal, espacial, social e hipotética) são estabelecidas segundo o nível de interpretação dos sujeitos (TROPE; LIBERMAN, 2010). Desse modo, os objetos, imagens ou eventos são aspectos relevantes na formação do quadro mental das pessoas; uma vez construído o pensamento sobre um objeto ou imagem, o indivíduo é levado à tomada de decisão (MACRAE *et al.*, 1994). Segue Figura 3 extraída do material de Liberman e Trope (2008, p. 1201), a fim de ilustrar esse pensamento teórico:

Figura 3 - Imagem representando distância psicológica e uma mistura de características abstratas de alto nível e características concretas de baixo nível de interpretação



Fonte: Liberman e Trope (2008, p. 1201).

Diante da imagem acima, nota-se que quanto mais distante as pessoas estiverem do objeto, imagem ou pessoa, em relação a qualquer distância psicológica, os indivíduos terão suas percepções e farão suas construções e interpretações mentais. A primeira parte dessa figura acima se demonstra mais próxima. Essa questão, por exemplo, se assemelha ao caso da floresta; de longe as pessoas enxergam a floresta, e, de perto elas veem árvores (LIBERMAN; TROPE, 2008). Já em relação à díade vendedor-cliente, esse critério também pode ser aplicado, ou seja, quanto mais próximo o vendedor estiver do cliente melhor será a percepção e a capacidade de se adaptar a ele. Ressalta-se

que na figura acima a imagem mais próxima chama mais atenção de maneira concreta; enquanto a cena mais distante, ao fundo, requer maior nível de atenção e abstração. O mesmo se aplica à adaptabilidade de venda, ou seja, a distância social estabelecida entre a díade vendedor cliente refletirá nos níveis de interpretação (baixo/concreto; alto/abstrato) do vendedor.

Nesse mesmo entendimento, a imagem de uma pessoa jogando bola pode desencadear uma interpretação de baixo nível, por se tratar de uma realidade concreta, com menor distância psicológica, enquanto que a interpretação de alto nível, como por exemplo, “divertindo” percorre uma distância psicológica maior em relação a cena (LIBERMAN; TROPE, 2008). Abratt (1989), por exemplo, trabalha o modelo da imagem do vendedor bem vestido e assegura que esse tipo de imagem em si é concreta, isso se for vista de perto. Tem-se, portanto, que a imagem adaptada do vendedor, se mostrando bem vestido também faz parte da capacidade de observação e adaptação que o vendedor tem do cliente no espaço mercadológico (HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015).

Cabe mencionar, que o vendedor realiza suas observações adaptativas baseado no contexto do cliente, levando em conta os níveis de interpretação, a fim de se moldar ao comprador por meio da preparação da imagem adaptada (McFARLAND, 2006), baseada nos níveis de interpretação. É propício mencionar que a imagem é formada por duas forças: fatores de estímulo e fatores pessoais. Os estímulos estão ligados as questões externas, objeto físico, e os fatores pessoais derivam das características sociais e psicológicas (BALOGLU; McCLEARY, 1999; McFARLAND, 2006). Estes autores propuseram que o comportamento de consumo depende da imagem criada, pois para eles a imagem passa por um conjunto de crenças, ideais e impressões, ligada a representação mental de um objeto ou lugar, onde a imagem é afetada por elementos de estímulos interpretativos (ABRATT, 1989; GRAEFF, 1996; ECHCHAKOUI, 2017).

Resulta disso, que a imagem é uma representação pela qual um ser ou um objeto é percebido, podendo ser vista como um aspecto concreto ou abstrato, no que tange as interpretações mentais (LIBERMAN; TROPE, 2008). Por esse prisma, nota-se que o uso de imagens em materiais de marketing podem influenciar uma série de resultados de consumo, incluindo a atitude de uma pessoa em relação ao anúncio e a marca na área de vendas (MITCHELL, 1986). Assim, a imagem adaptada (imagem do vendedor) influencia os resultados de consumo e geram informações estratégicas de comunicação

no mercado (EDELL; STAELIN, 1983), além de uma variedade de procedimentos visuais que interferem nos resultados de consumo (PIETERS; WEDEL; BATRA, 2010).

Toda essa discussão se aplica também à imagem adaptativa do vendedor, bem como na forma que a imagem dele é construída e adaptada. Assim, é visto que existe uma relação entre o estilo comunicacional do vendedor e a adaptabilidade de venda (ABRATT, 1989; SPIRO; WEITZ, 1990). Cabe entender em que tipo de imagem os vendedores mais se concentram (próximo ou distante), no momento de se adaptar ao comprador.

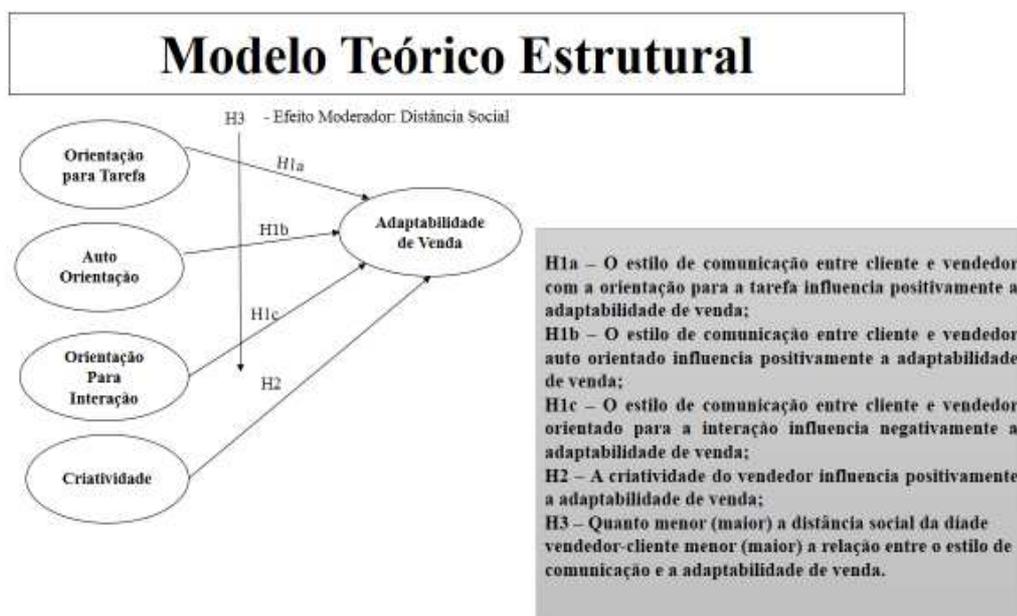
O próximo capítulo trata do modelo teórico, baseado nas teorias de adaptabilidade de venda e distância social, e, na elaboração das hipóteses H1a, H1b, H1c, H2 e H3, utilizadas nesta tese.

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

O modelo teórico exposto nesta tese é representado pelo estilo de comunicação discutido nos estudos de Weitz (1978) e Williams e Spiro (1985), composto da tríade seguinte: orientação para tarefa, auto orientação, orientação para interação. Estes construtos representam as variáveis independentes. O modelo contém ainda, a variável independente: criatividade, tratada por Wang e Netmeyer (2002). As variáveis independentes foram analisadas na relação direta com a adaptabilidade de venda (variável dependente), teoria amplamente averiguada nos estudos de Spiro e Weitz (1990). O efeito moderador foi a distância social, sob à luz das discussões de Trope e Liberman (2010).

Neste modelo é considerado ainda, que existe relação direta entre o estilo de comunicação: orientação para tarefa, auto orientação e interação (variáveis independentes) e a adaptabilidade de venda (variável dependente), cujo fator moderador dessa relação é a distância psicológica (distância social). Nessa perspectiva, a partir das teorias e lacunas teóricas utilizadas neste estudo, criou-se as hipóteses H1a, H1b, H1c, H2 e H3, a fim de orientar a construção desta pesquisa. Segue modelo teórico logo abaixo com a apresentação das hipóteses:

Figura 4 - Modelo Teórico Estrutural



Fonte: Elaborado pela Autora, 2020.

O Modelo Teórico Estrutural acima compreende o estilo de comunicação (tarefa, auto orientação, interação), bem como a criatividade como fator que influencia a adaptabilidade de venda. As variáveis tarefa, auto orientação e interação são dimensões do estilo de comunicação. Tem-se que o estilo de comunicação interfere na adaptabilidade de venda, conforme previsto na teoria. No entanto, foi feita a moderação da distância social entre a relação do estilo de comunicação e venda adaptativa, e, destaca-se que a análise do efeito moderador, contida neste estudo, corrobora para o enriquecimento do campo de compreensão da Teoria da Venda Adaptativa.

3.1 ESTILO DE COMUNICAÇÃO GERANDO ADAPTABILIDADE DE VENDA

Pelo fato de existir uma correlação entre o estilo de comunicação e a construção da imagem adaptada do vendedor foi que se lançou mão da Teoria da Venda Adaptativa (WEITZ, 1978; WILLIAMS; SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990). A análise foi feita em intersecção com a Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica – CLT, assuntos tratados por Trope e Liberman (2010). Tem-se que a distância psicológica potencializa ou minimiza a relação entre estilo de comunicação e adaptabilidade de venda como fator moderador, esse é o foco de análise nesta pesquisa. Assim, essas teorias propiciam pensar o fenômeno do estilo de comunicação (tarefa, auto orientação e interação) do vendedor na geração de adaptabilidade, no contexto do mercado atual.

A maneira do vendedor preparar o estilo de comunicação e gerar adaptabilidade de venda é um aspecto que explica que a adaptação da venda é formada num contexto social propício, causando um certo *status* social na situação de venda (ECHCHAKOUI, 2017). Essa ideia dialoga com a proposta da venda personalizada tratada na Teoria da Venda Adaptativa, no sentido de que ao adaptar-se ao cliente, o vendedor molda a imagem e a personaliza (INUZUKA, 2021). Dessa maneira, fomenta-se a ideia de que o estilo de comunicação influencia a venda adaptativa, porque a comunicação que o

vendedor estabelece com o cliente, no processo de moldagem da imagem, é uma maneira de personalizar a venda (PORTER, 2003; ECHCHAKOUI, 2017).

A comunicação de uma imagem é um quesito de estímulo tão importante para a área de vendas (venda pessoal) que as dimensões de uma loja, por exemplo, possui um impacto muito maior na percepção de um cliente do que uma ação de publicidade (ABRATT, 1989). Por outro lado, Kennedy (1977) garante que os funcionários que atuam como vendedores obtêm respostas favoráveis daqueles que desejam comprar, no momento da interação e comunicação, a partir da boa adaptação da imagem criada para o mercado. Por isso, a imagem criada e adaptada não pode ser desassociada da realidade dos sujeitos, pois ela é uma expressão da realidade social dos interatores, cuja efigie é construída pelo contexto social (OLINS, 1978; REID; PULLINS; PLANK, 2002).

Por outro lado, Nehb (2019) aponta que apenas alguns estudos usaram a perspectiva da comunicação para examinar o estilo de comunicação como fator de adaptação entre a díade vendedor-cliente, restando ainda um esforço desafiador de pesquisa acerca do estilo de comunicação no que tange a adaptabilidade de venda. Sendo assim, existe interesse nesta pesquisa de averiguar o estilo de comunicação do vendedor em relação a adaptabilidade de venda. E esse assunto é tratado aqui à luz das contribuições de Williams e Spiro (1985), quando consideram o estilo de comunicação com seguinte efeito tridimensional: orientação para tarefa do vendedor, auto orientação do vendedor e interação do vendedor.

Portanto, o estilo de comunicação, no contexto da venda adaptativa, torna o relacionamento um aspecto fundamental para o processo interativo e adaptativo, onde os vendedores e os clientes formam amigos e criam relacionamento interpessoal (WEITZ, 1978; WILLIAMS; SPIRO, 1985). O fato de haver uma interação social satisfatória entre vendedor e cliente é importante para o estilo comunicacional, porque os comportamentos de comunicação utilizados pelos vendedores provocam diversas reações de compra e isso também se refere à venda adaptativa (REID; PULLINS; PLANK, 2002; McFARLAND, 2006).

3.1.1 Orientação para Tarefa

O estilo de comunicação baseado na tarefa influencia a venda adaptativa e proporciona maior eficiência e eficácia no ato de vender. No entanto, é necessário que o vendedor observe a orientação para a tarefa no momento de analisar o perfil do cliente, a fim de criar melhores condições de adaptabilidade à clientela. Tem-se que as comunicações de vendas bem sucedidas compreendem apoderar-se de estratégias personalizadas para atender às necessidades e desejos dos indivíduos (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Nesse sentido, o vendedor se baseia na tarefa, a fim de se concentrar nos aspectos mais objetivos da venda.

Como mencionado acima, a orientação para tarefa diz respeito ao esforço de venda baseado na eficiência e eficácia da negociação, aspectos objetivos. Nesse sentido, é propício considerar que a orientação para tarefa minimiza o esforço de venda no que se refere ao tempo e custo das ações de mercado. Mas, por outro lado, o vendedor irá se demonstrar menos empático no processo de venda. Assim, o estilo de comunicação baseado na tarefa do vendedor proporcionará uma venda mais concreta e menos interativa, com menor abstração. A orientação para tarefa é considerada por Spiro e Weitz (1990) um elemento importante ligado ao estilo de comunicação e adaptabilidade.

Tem-se que quanto maior o empenho na orientação para tarefa mais eficiente será o processo de venda no que diz respeito ao cliente de perfil objetivo de compra, porque o estilo de comunicação orientado para tarefa causa uma certa confiança no cliente, proporcionando maior objetividade e credibilidade na venda (SPIRO; WEITZ, 1990; REID; PULLINS; PLANK, 2002). O estilo de comunicação orientado para a tarefa é uma maneira otimizada do vendedor construir praticidade e objetividade na adaptabilidade por meio da apresentação do produto, do preço e da entrega (MINDY; WITT, 2012).

Sendo assim, o estilo de comunicação do vendedor baseado na tarefa requer o reconhecimento das diferenças entre os clientes, a fim de se adaptar de maneira prática e personalizada ao comprador (HOMBURG; MULLER; KLARMANN, 2011). Nesse sentido, o estilo de comunicação baseado na tarefa do vendedor é um elemento importante que reforça a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade da venda. A comunicação é uma área de grande importância no marketing e proporciona ao

vendedor utilizar a comunicação com orientação baseado na tarefa no sentido de tornar o processo comunicacional estratégico, positivo, objetivo e adaptativo (WILLIAMS; SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990; REID; PULLINS; PLANK, 2002). Nessa perspectiva, surge a hipótese a seguir:

H1a. O estilo de comunicação entre cliente e vendedor com orientação para tarefa influencia positivamente a adaptabilidade de venda.

3.1.2 Auto Orientação

O estilo de comunicação auto orientado pelo vendedor influencia a adaptabilidade de venda. A auto orientação do vendedor, possui aspectos objetivos e subjetivos e pode ser conhecido como um processo de venda baseado em estratégias pessoais e experiências profissionais e não leva em consideração as estratégias da liderança. A auto orientação na venda utiliza de recursos intrínsecos, tais como: habilidades do vendedor, comunicação pessoal e a noção de seu próprio *self*, e, estes são considerados elementos da venda e recursos práticos (como por exemplo, o conhecimento e demonstração do produto). Nesse caso, o vendedor centra o processo de comunicação baseado em recursos próprios (WILLIAMS; SPIRO, 1985).

Nesse aspecto, a auto orientação é uma maneira estratégica que o vendedor encontra, a partir de recursos armazenados em sua efígie (com base na experiência profissional), para captar o cliente no processo de venda, de acordo com o estilo comunicacional entre a díade vendedor-cliente (WILLIAMS; SPIRO, 1985). E a auto orientação está relacionada com a experiência de venda, com habilidades de comunicação e capacidade de interação no contexto mercadológico (MUSTAFA, 2012; BATRA; OMAR, 2014; OMAR; KELLER, 2016). A auto orientação perpassa os aspectos intuitivos da venda, o que leva o vendedor acionar recursos internos no momento da adaptabilidade (LOCANDER, *et al.*, 2020).

Portanto, a auto orientação é uma maneira que o vendedor encontra de adaptar-se a partir de recursos pessoais e não organizacionais. A auto orientação leva em consideração aspectos concretos e abstratos da venda, além das habilidades de comunicação e capacidade de interagir no contexto mercadológico, no que diz respeito à

adaptabilidade; bem como a experiência profissional do vendedor. Isso acontece porque o vendedor considera que possui recursos intrínsecos importantes que o auxilia positivamente na adaptabilidade de venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Dessa maneira, observe a hipótese abaixo:

H1b. O estilo de comunicação entre cliente e vendedor auto orientado influencia positivamente a adaptabilidade de venda.

3.1.3 Orientação para Interação

A interação do vendedor, no que se refere ao estilo de comunicação, é um fator importante nos estudos acerca da adaptabilidade de venda, isso porque a interação perpassa o processo comunicacional. A capacidade que o vendedor tem de interagir, acaba por criar um relacionamento interpessoal propício nos espaços de vendas. Isso estimula um ambiente complexo e abstrato e promove maior interação por meio da comunicação (MANGUS, *et al.*, 2020). Por isso, a interação é tida como uma dinâmica relacional. Isso implica mencionar que a interação é uma instância de via dupla, devendo haver os agentes de emissão e recepção da mensagem interativa (WILLIAMS; SPIRO, 1985).

Na visão de Fiske (1990) a interação serve para capturar as competências percebidas, como por exemplo, as características de criatividade, inteligência, habilidade e eficácia são captadas na interação estabelecida entre os interatores. Borg e Johnston (2013) consideram que todos os indivíduos são relacionais, em graus distintos. No caso do vendedor também existe a capacidade de interação em todos eles, mas estes utilizam essas capacidades de diferentes maneiras, no intuito de estabelecer comportamento relacional e interagir de forma vantajosa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Por outro lado, a capacidade de interação dos vendedores irá depender da distância social estabelecida entre eles e os clientes, pois a interação é um processo de relacionamento co-criado (RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Dessa maneira, a interação é um processo de co-criação interacional que inclui o vendedor e o cliente (KOHTAMAKI; PARTANEN, 2016).

No entanto, quando se observa a interação de venda, no que diz respeito ao estilo de comunicação, tem-se que ela influencia negativamente a adaptabilidade do vendedor, porque quanto mais próximo ele estiver do cliente no sentido da interação, menos adaptabilidade ele terá que promover no ato da venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Isso é um aspecto importante que traz um diferencial na forma de estudar as interações de mercado, no que se refere a adaptabilidade de venda quanto aos níveis de interpretação e distância psicológica. Porque quanto mais próximo o vendedor estiver do cliente menor será a adaptabilidade de venda. Esse pensamento encontra base teórica nos distintos estudos de Liberman e Trope (2008).

O estilo de comunicação baseado na interação possui ênfase na eficiência do relacionamento entre a díade vendedor-cliente. Nesse sentido, a comunicação orientada para interação contribui para que seja instaurada uma certa confiança entre os interatores, o que otimiza o processo de venda. Este estilo serve ainda para personalizar o processo de venda por meio de comportamentos verbais e não verbais, aumentando a confiança e a persuasão das relações de venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985; KEELING; MCGOLDRICK; BEATTY, 2010). Dessa maneira apresenta-se a hipótese abaixo:

H1c. O estilo de comunicação entre cliente e vendedor orientado para a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda.

3.2 CRIATIVIDADE COMO FATOR IMPORTANTE NA COMUNICAÇÃO E NA GERAÇÃO DE ADAPTABILIDADE DE VENDA

A criatividade gera adaptabilidade de venda, pois ela é envolta de soluções para os possíveis problemas que permeiam o contexto de mercado do vendedor. A criatividade lança mão de habilidades que compreendem uma série de características pessoais e cognitivas, influenciadas pelo meio ambiente (WILLIAMS; YANG, 1999; WANG; NETMEYER, 2002). A criatividade é entendida como um ato inovador e útil para a solução de problemas de maneira eficiente.

Vale ressaltar, que a criatividade interfere na adaptabilidade do vendedor, porque ele se vale de mecanismos inovadores para observar o cliente e se adequar. Pelo fato do perfil do cliente se diferenciar, o vendedor exerce habilidades cognitivas e criativas, a fim de se moldar ao cliente. Assim, a criatividade exercida na venda adaptativa é estimulada por observações acerca do consumidor, no sentido de reinventar o processo de venda. Isso acontece também em relação ao estilo de comunicação, onde o vendedor utiliza a criatividade para melhorar a capacidade comunicacional (WANG; NETMEYER, 2002).

A criatividade de venda é iniciada num ambiente inovador que a empresa cria entre vendedor e cliente. Logo, a criatividade acontece dentro de um processo psicológico em que o vendedor observa as necessidades e desejos da clientela e cria condições favoráveis de atendimento (WANG *et al.*, 2019). Nota-se que os indivíduos tomam suas decisões baseadas nas diferentes dimensões psicológicas. Assim, a criatividade serve como um pano de fundo importante para se estabelecer o processo comunicacional adequado (WILLIAMS; SPIRO, 1985; WANG; NETMEYER, 2002).

No que se refere à venda adaptativa é fundamental pensar que a imagem adaptada do vendedor é fruto da criatividade que ele estabelece ao observar e desenvolver os níveis de interpretação sobre o cliente. Isso equivale a dizer que a criatividade afeta diretamente e positivamente a adaptabilidade do vendedor, orientado por forças inovadoras (WANG *et al.*, 2019). Nessa perspectiva é que surge a hipótese abaixo:

H2. A criatividade do vendedor influencia positivamente a adaptabilidade de venda.

3.3 TEORIA DA DISTÂNCIA SOCIAL COMO EFEITO MODERADOR

Diante das diferentes dimensões da distância psicológica (social, temporal, espacial e hipotética), considerado por Trope e Liberman (2010), pensa-se que a distância social modera a relação entre estilo de comunicação e adaptabilidade do vendedor, possuindo em sua base, fatores concreto/próximo (baixo nível de interpretação) e abstrato/distante (alto nível de interpretação) que levam o vendedor a

moldar sua imagem à clientela. Nesse sentido, se o vendedor estiver próximo do cliente aquele perceberá uma imagem mais concreta deste, e terá que realizar menos construções mentais na maneira de se adaptar à venda. Mas, se o vendedor estiver longe do comprador utilizará maior abstração nas interpretações, no momento de moldar-se à clientela. Assim, a imagem adaptada do vendedor implica na capacidade que ele tem de desenvolver níveis de interpretação alto/baixo, próximo/distante, a partir da distância social.

Desse modo, considera-se que a adaptabilidade de venda, provoca uma concepção dicotômica, no sentido dos aspectos próximo e distante da imagem, alterando a percepção do indivíduo. Isso altera ainda, o nível de interpretação dos sujeitos e forja uma certa auto capacidade de modificar e enxergar um objeto/imagem/evento. Esse pensamento está em consonância com os estudos de Trope e Liberman (2010). Assim, a adaptabilidade de venda está relacionada com a capacidade de se moldar ao cliente por meio do estilo comunicacional desenvolvido pelo vendedor no momento da interação de mercado (WILLIAMS; SPIRO, 1985; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

Os níveis de interpretação e distância psicológica operam como ponto central da CLT e leva em consideração o eu, no aqui e agora. Isso pode ser observado nas diferentes dimensões (distâncias temporal, social, espacial e hipotética) em que o indivíduo se encontra (TROPE; LIBERMAN, 2010). Essas dimensões são afetadas pelo nível de comunicação/leitura/interpretação de cada ser humano, de acordo com sua contextualização, como um fator idiossincrático. Assim, cada indivíduo percorre diferentes distâncias psicológicas, nas quais ele utiliza um sistema de interpretação mental (TROPE; LIBERMAN, 2010).

Existem menos informações disponíveis sobre os estudos da CLT acerca dos objetos/eventos/imagens que estão psicologicamente distantes, mas em relação às interpretações de baixo nível, tem-se que estas descrevem dados concretos, minuciosos, sem perdas de informações sobre o objeto, imagem ou evento (TROPE; LIBERMAN, 2010). Para exemplificar essa ideia de concreto e abstrato os autores Trope e Liberman (2010) descreveram a cena de uma pessoa jogando bola. Quem estava próximo da cena interpretou a ação como um esporte e quem estava longe da cena viu a situação como divertimento, conforme já exposto.

Logo, a distância social, vista nesta tese, é usada como efeito moderador na relação existente entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda,

principalmente, no sentido de estimular as construções mentais. Criando diferentes níveis de interpretação: baixo/próximo ou alto/distante nível no momento das escolhas. Fica claro que a distância psicológica se projeta em relação ao eu, no aqui e agora e isso reflete na tomada de decisão dos indivíduos (LIBERMAN; TROPE, 2010) e na sua leitura, interpretação e comunicação de algo.

A Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica baseia suas ideias na visão de que o autocontrole dos indivíduos passa pelas construções mentais, no sentido de organizar um processo interno pelo qual as pessoas mudam suas ações e escolhas (TROPE; LIBERMAN, 2010). Considera que a distância social é um fator importante de pesquisa importante no que diz respeito à moderação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, porque propicia entender como os vendedores se comportam em relação à distância psicológica.

Dessa maneira, a relação entre estilo de comunicação e adaptabilidade do vendedor é moderada pela distância social, dentro de uma concepção dicotômica, no sentido dos aspectos próximo (menor/concreto) e distante (maior/abstrato). E isso altera a construção mental do vendedor no momento da interação com o cliente e uma certa auto capacidade de modificar as respostas de consumo. Nessa perspectiva, tem-se que a distância social afeta a relação entre o estilo de comunicação do vendedor e a adaptabilidade de venda. Daí, se apresenta a seguinte hipótese:

H3 – Quanto menor (maior) a distância social da díade vendedor-cliente menor (maior) a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda.

No próximo capítulo tem-se a apresentação do método e procedimentos utilizados nesta averiguação.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos desta tese. A pesquisa aqui proposta foi realizada por meio da abordagem descritiva, com a utilização de uma *Survey on-line* para coleta de dados e a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), além da Revisão de Literatura (HAIR *et al.*, 2017). Para melhor entendimento dos procedimentos, esse capítulo foi dividido em: (1) Revisão de Literatura para criação do instrumento; (2) Desenvolvimento do instrumento de coleta; (3) Amostra e formato da coleta de dados e (4) Técnica de análise de dados.

4.1 CATEGORIAS TEÓRICAS DE SUPORTE PARA A CRIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

No primeiro momento, foi feita a Revisão de Literatura com a intenção de compreender o problema de pesquisa: Como a influência da distância social afeta a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor? Nesse ponto, foram usadas as seguintes teorias, como referencial teórico, para fundamentar as hipóteses: Teoria da Venda Adaptativa (WEITZ 1978; SPIRO; WEITZ, 1990), dentro da compreensão do estilo de comunicação voltado para orientação da tarefa, auto orientação, interação do vendedor (WILLIAMS; SPIRO, 1985) e criatividade de venda (WANG; NETMEYER, 2002) e a Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica – CLT (LIBERMAN; TROPE, 2010).

Ainda sobre a Revisão de Literatura foi realizada a sistematização das buscas de dados. Isso ocorreu conforme a seleção das seguintes bases: *Journal of Marketing*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Consumer Research Advance*, *Journal of Personality and Social Psychology*, base de busca *Web of Science*, *Google Scholar*, CAPES, dentre outras. Uma vez definidas as bases, as seguintes etapas foram estabelecidas: a) definição das buscas pelo tema de pesquisa; b) pesquisa das palavras-chave nas bases de dados; c)

definição dos critérios de inclusão e exclusão; d) avaliação dos trabalhos selecionados. As buscas aconteceram a partir das seguintes palavras-chave: *adaptive selling, level of interpretation, communication guidance, creativity, adaptive selling and psychological distance, creativity and psychological distance and level of interpretation, communication guidance and psychological distance*.

Os critérios de inclusão na seleção de *journals* foram feitos por palavras-chave e pelo tema de pesquisa, pois percebeu-se que buscar somente palavras-chave não retrata a realidade do que se deseja averiguar. Por outro lado, a exclusão foi realizada mediante artigos que contemplam áreas muito distantes da base de pesquisa ou muito antigos que não fossem seminais ou com pouca relevância para a pesquisa. As procuras ocorreram no período de 2019 a 2021. As buscas dos *journals* mencionados acima mostraram que até o momento não foram encontradas pesquisas que analisam a relação do estilo de comunicação e adaptabilidade de venda, moderada pela distância social (com base nas teorias de venda adaptativa e distância psicológica).

Quanto às buscas em relação às teorias usadas como foco da pesquisa, tem-se o seguinte: Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica – foram observados cerca de 1.500 artigos publicados entre 1998 e 2021 e mais de 2.000 artigos publicados entre 1978 a 2021 em relação a Venda Adaptativa, porém, não foi encontrado, até esse período, nenhum artigo que se assemelha à proposta desta tese.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes a fim de observar a distância psicológica (distância social próxima “versus” distante). Estas duas partes simbolizam, nesta tese, a variável moderadora: distância social. O questionário foi criado levando em conta os objetivos da pesquisa, pergunta problema e hipóteses (CHURCHILL, 1999). No momento do desenvolvimento do instrumento de coleta criou-se seis passos: (1) orientações iniciais; (2) observação da imagem do cliente; (3) checagem da distância social; (4) mensuração da variável dependente (adaptabilidade de venda); (5) mensuração das variáveis independentes (estilo de comunicação e

criatividade do vendedor); e (6) mensuração das variáveis de controle de dados sócio demográficos dos vendedores.

Na fase inicial foi realizada uma busca de figuras que serviram para que os respondentes da pesquisa (vendedores do varejo) pudessem observar as imagens, no primeiro momento em que se deparasse com o questionário, e, assim, escolhessem aquelas que mais aproximassem da matriz imagética dos clientes que eles costumam atender. Foram selecionadas 12 (doze) imagens no total, escolhidas tendendo representar os dados de adaptabilidade baseados nas três dimensões do estilo de comunicação: orientação para tarefa, auto orientação, interação, e, levou-se em consideração também a criatividade na venda. As imagens foram escolhidas ainda, no sentido de ilustrarem expressões de brasileiros de diversificados grupos sociais, no contexto brasileiro.

Posteriormente, as mesmas imagens selecionadas serviram para que os vendedores optassem pela matriz imagética que mais distanciava da figura dos clientes que eles atendem. A intenção dessa ação foi averiguar o comportamento dos vendedores em relação à Teoria da Venda Adaptativa, moderada pela noção dicotômica de próximo e distante, com amparo na Teoria do Nível de Interpretação e Distância Psicológica no contexto de mercado (TROPE; LIBERMAN, 2010). O referencial teórico apresentado nesta pesquisa embasa a ideia de que a distância social modera a relação entre o estilo de comunicação e a Adaptabilidade de venda. Isso ocorre porque os seres humanos interpretam um objeto, uma imagem ou um evento de acordo com a distância psicológica estabelecida (LIBERMAN; TROPE, 2008; WONG; WYER, 2016).

Também, através do questionário, foram levantados os dados sócio demográficos dos clientes, tais como as informações de idade, faixa etária, tempo de experiência profissional e grau de instrução.

O *software* usado nesta análise para a construção do instrumento de pesquisa foi o *Qualtrics Mx, Qualtrics Survey/Software*, que proporcionou realizar a coleta de dados de maneira virtual. As buscas das imagens utilizadas na pesquisa, na fase da coleta de dados, se deram em fontes secundárias, sites especializados, como por exemplo, o site *Pinterest*. Estas imagens constam do questionário de pesquisa, na seção de Apêndice desta tese.

Ao abrir o *link* gerado pelo *Qualtrics* os vendedores de varejo, selecionados nesta averiguação, recebiam orientação inicial da pesquisa. Segue abaixo (Quadro 1)

com a descrição dos caminhos percorridos pelo vendedor no momento de responder ao questionário.

Quadro 1 - Caminhos de Respostas do Questionário

Passos e Ações para Responder ao Questionário	Ver Apêndice
<p>Primeiro Passo – Momento de receber o vendedor do varejo no <i>link</i>, com a explicação: a pesquisa é de cunho acadêmico e o objetivo é entender características da área de vendas. Menciona-se que o tempo médio da pesquisa é de 5 minutos e que a participação é voluntária e confidencial. Ao final dessa fase inicial são feitos os agradecimentos e disponibilizado o e-mail da pesquisadora para esclarecer eventuais dúvidas.</p>	Apêndice A
<p>Segundo Passo – O vendedor é abordado dentro de um cenário de checagem com a ideia de distância social próxima, com a seguinte mensagem: A <u>PRIMEIRA TAREFA</u> é bem simples! Observe as 12 figuras a seguir e escolha a opção que É MAIS PRÓXIMA DO PADRÃO DE CLIENTES que você costuma atender diariamente. A primeira imagem trata-se de uma cliente sorridente, interativa, ligada ao espaço de trabalho. Já a imagem 2 é de uma família de classe baixa, aparentemente empenhada na construção da casa própria, a família possui marido, esposa e dois filhos, uma criança do sexo masculino e uma menina supostamente na adolescência. Na figura seguinte tem-se um casal sorridente e interativo da melhor idade. A imagem 4 retrata uma família de classe média no espaço do lar, a família é composta por pai e mãe e duas crianças do sexo masculino. A figura 5 possui um casal homossexual numa sala de estar. A figura 6 é de uma jovem sorridente, interativa. Já a efigie 7 é de uma família de classe baixa, composta de marido e mulher e dois meninos pré adolescentes. A figura 8 é de uma família composta por pai e mãe e duas crianças, uma menina e um menino, eles se encontram ao ar livre no momento de lazer. Na imagem 9 tem-se uma senhora risonha. A figura seguinte é de uma jovem negra ao celular. A imagem 11 é de um casal que provavelmente estão iniciando a vida familiar. Na última figura tem um jovem supostamente iniciando a carreira profissional e acadêmica. As figuras selecionadas compuseram um conjunto de informação acerca da adaptabilidade do vendedor e a distância social entre a díade cliente-vendedor. As imagens possuem uma diversidade de figuras que expressam a diversidade de expressões sociais brasileiras, ilustrando a variedade de clientes que são atendidos no cotidiano pelos vendedores, a fim de causar uma certa identificação ou não, por parte dos respondentes, no momento de observação das imagens disponibilizadas. Em seguida, o vendedor encontra as opções de 1 a 12 para escolher a imagem de cliente que mais aproxima da sua realidade de atendimento.</p>	Apêndice A
<p>Terceiro Passo – Nesse momento o vendedor se depara com a imagem escolhida na seção anterior e deve se concentrar na imagem por 20 segundos. Na sequência ele deve pensar na porcentagem de adaptação que ele deveria fazer para adaptar-se no momento da venda. Em seguida ele é levado para uma nova página para responder aos questionamentos, a fim de expressar sua adaptabilidade em relação a figura próxima do perfil de cliente que ele costuma atender.</p>	Apêndice A
<p>Quarto Passo – Nessa fase o vendedor responde um bloco de perguntas, a fim de expressar quais variáveis ele utiliza para se adaptar ao cliente próximo, bem como a distância social estabelecida entre a díade vendedor-cliente e a testagem das variáveis independentes em relação a variável dependente.</p>	Apêndice A

<p>Quinto Passo – Aqui o vendedor é abordado dentro de um cenário de manipulação com a ideia de distância social distante, com a seguinte mensagem: A <u>segunda TAREFA</u> é bem simples! Observe as 12 figuras a seguir e escolha a opção que É MAIS DISTANTE DO PADRÃO DE CLIENTES que você costuma atender diariamente.</p> <p>As imagens disponibilizadas são as mesmas do passo dois, considerando a mesma lógica de manipulação, mas para o cenário distante.</p> <p>Em seguida vendedor encontra as opções de 1 a 12 para escolher a imagem de cliente que mais distancia da sua realidade de atendimento.</p>	Apêndice A
<p>Sexto Passo – O vendedor se depara com a imagem que ele escolheu na seção anterior e deve se concentrar na imagem por 20 segundos. Na sequência ele deve pensar na porcentagem de adaptação que ele deveria fazer para adaptar-se no momento da venda. Em seguida, ele é levado para uma nova página para responder aos questionamentos, a fim de expressar sua adaptabilidade em relação a figura distante do perfil de cliente que ele costuma atender.</p>	Apêndice A
<p>Sétimo Passo – Nessa etapa o vendedor responde ao bloco de perguntas, a fim de expressar quais variáveis ele utiliza para se adaptar ao cliente distante, bem como a distância social estabelecida entre a díade vendedor-cliente e a testagem das variáveis independentes em relação a variável dependente. Oitavo Passo – Nessa seção o vendedor é levado a responder questões que se referem às variáveis estranhas (gênero, faixa etária, grau de instrução, tempo de experiência), bem como variáveis independentes.</p>	Apêndice A
<p>Nono Passo – Finalização da Pesquisa e agradecimentos.</p>	Apêndice A

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

4.2.1 Instrumento de Coleta

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado, construído na plataforma *Qualtrics Mx, Qualtrics Survey/Software* e foi encaminhado aos respondentes via *online*, por meio de *iphones, smartphones* e computadores. Os questionamentos construídos no instrumento de coleta variaram entre nominal, escalar e ordinal. A construção do questionário levou em consideração, a problematização, as hipóteses, os objetivos de pesquisa e as características da amostra. Os respondentes da amostra foram vendedores do varejo, com 297 respondentes. O formato de questionário *online* tem a vantagem de atingir um maior número de respondentes, considerado por Churchill, (1999).

O instrumento de coleta foi dividido em três partes: na primeira etapa buscou-se compreender as variáveis que influenciam a adaptabilidade de venda, com base no estilo de comunicação e criatividade na venda. Na segunda etapa analisou-se a relação entre o

estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda moderada pela distância social (próximo e distante) entre vendedor e cliente. Já no terceiro momento pesquisou-se as variáveis sócio demográficas.

4.2.2 Variáveis Utilizadas

As variáveis independentes (Tarefa, Auto Orientação, Interação e Criatividade) utilizadas como parâmetro de pesquisa para esta tese, bem como a variável dependente (Adaptabilidade de Venda) e as medidas, estão abaixo relacionadas:

Tabela 1– Variáveis Independentes e Dependente

VARIÁVEIS	MEDIDAS
Orientação da Tarefa	Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra. Esse tipo de cliente gosta de tornar nossas interações de vendas o mais eficientes possível. Este tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra.
Auto Orientação	Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer. Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas. Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar.
Orientação para Interação	É fácil conversar com esse tipo de cliente. Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas. Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes.
Criatividade	Faço apresentações de vendas de maneiras inovadoras. Realizo tarefas de vendas de maneiras úteis. Eu sempre tenho novas ideias para satisfazer o cliente necessidades. Gosto de ideias criativas de venda.
Adaptabilidade de Venda	Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda. Este cliente requer uma abordagem de vendas única. Minha abordagem de venda vai funcionar muito bem para este cliente. Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte. Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de vendas diferente.

Na fase da estruturação do questionário de pesquisa foram observadas as variáveis independentes em relação à variável dependente. E foram selecionadas escalas desenvolvidas por autores seminais acerca da adaptabilidade de venda, no que diz respeito às implicações no estilo de comunicação de venda, tais como: orientação para tarefa, auto orientação, orientação para interação e criatividade de venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985; WANG; NETMEYER, 2004). A estruturação das medidas e inserção do conjunto de variáveis das escalas foram adaptados nesta tese, a fim medir os construtos existentes nas teorias, a partir da experiência de venda dos respondentes. Na oportunidade foi aplicado o questionário aos vendedores do varejo, por meio de pesquisa virtual. As medidas se deram por meio da escala tipo *Likert*.

As análises aconteceram com base no estudo da relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda, a fim de se estabelecer controle sobre as variáveis estranhas ao fenômeno, além da averiguação da variável moderadora. No caso desta pesquisa, por exemplo, tem-se que existe relação entre o estilo de comunicação: tarefa, auto, interação, bem como criatividade (variáveis independentes) em relação à adaptabilidade de venda (variável dependente). Quanto à variável moderadora tem-se a distância social (próximo e distante). Já as variáveis estranhas compreendem: faixa etária, gênero, grau de instrução e tempo de experiência.

Nessa perspectiva, os objetivos específicos contidos nesta tese nortearam os estudos propostos nesta averiguação e as hipóteses serviram para analisar o fenômeno da adaptabilidade do vendedor, a partir do referencial teórico construído de acordo com a problematização e os objetivos, no sentido de poder preditivo (HERNANDEZ; HAN; KARDES, 2014).

Inicialmente, foi inserido no questionário de pesquisa, figuras de “prováveis clientes”. Em seguida, os vendedores deveriam observar o conjunto de 12 imagens e escolher uma imagem de cliente mais parecida com sua realidade de atendimento. Na sequência o vendedor deveria fixar o olhar, por aproximadamente 20 segundos na imagem escolhida e projetar uma situação de venda em relação à escolha da figura que mais aproximava do perfil de atendimento. A intenção era observar a condição da variável moderadora no aspecto próximo, como foi citado no Quadro 1 acima. Posteriormente, os respondentes se deparavam com um bloco de questões para responder, referentes a imagem escolhida, utilizando uma escala tipo *Likert*.

Na segunda etapa do questionário os vendedores foram submetidos ao mesmo conjunto de figuras de “prováveis clientes” e deveriam fixar o olhar e escolher a figura que menos aproximava do perfil de seus clientes. Novamente eles tinham que fixar o olhar, por aproximadamente 20 segundos, na imagem selecionada, e, em seguida os respondentes eram direcionados para um novo bloco de perguntas ligadas à segunda fase do questionário, desenvolvida por meio de uma escala tipo *Likert*, de acordo com o Quadro 1 acima. Nessa etapa, a intenção era observar o aspecto da variável moderadora na condição de distante. Na terceira e última parte do questionário os pesquisados tinham a missão de responder questões de aspectos sócio demográficos.

A escala utilizada na elaboração do instrumento de coleta, referente à adaptabilidade de venda, quanto ao estilo de comunicação é de Williams e Spiro (1985). Eles criaram uma escala de estilo de comunicação na venda adaptável apontando que os recursos fundamentais na adaptabilidade do vendedor em relação à orientação para comunicação se resumem nos seguintes fatores: a) orientação para tarefa; b) auto orientação; c) orientação da interação (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Sendo assim, essa escala encontrou importância na elaboração do instrumento de coleta, devido sua utilidade na proposta de pesquisa e também por se tratar dos estudos dos autores Williams e Spiro (1985), seminais na investigação no que diz respeito a adaptabilidade de venda. A escala consta dos Anexos, a mesma foi adaptada para esse estudo.

Em 1990, Spiro e Weitz (1990) desenvolveram uma escala de venda adaptável considerando os aspectos fundamentais na adaptabilidade do vendedor com as seguintes variáveis: 1) empatia; 2) experiência; 3) performance; 4) eficácia; 5) autoconfiança, 6) sensibilidade; 7) liberdade de atuação, dentre outros. Devido ao fator genérico da escala de Spiro e Weitz (1990) foi necessário lançar mão da escala de Alavi e Linsenmayer (2019). Na escala construída por estes autores é considerado que o vendedor se molda ao cliente de acordo com a base de adaptação: a) necessidades dos clientes; b) personalidade dos clientes; c) *status* social dos clientes; d) estilo de comunicação dos clientes; e) linguagem corporal dos clientes; 7) duração do relacionamento com os clientes.

Os autores Alavi e Linsenmayer (2019) consideram que o vendedor se adapta a partir da observação de elementos emitidos pelo cliente. No entanto, a referida escala foi analisada apenas para a compreensão de alguns aspectos que implicam a

adaptabilidade de venda, além do estilo de comunicação utilizada no momento de adaptabilidade do vendedor.

Outra escala analisada neste estudo foi sobre criatividade em vendas de Wang e Netmeyer (2004), a referida escala serviu para observar a influência da criatividade sobre a variável dependente (adaptabilidade de venda). Esta escala foi importante na análise da adaptação de venda, no que se refere à construção do instrumento de coleta nesta pesquisa, pois auxiliou na elaboração dos questionamentos sobre a criatividade empregada na venda. A referida escala foi adaptada para este estudo e consta dos Anexos.

Outras contribuições importantes em relação às escalas foram os estudos de Ellingen e Keller (2003) a respeito o comportamento de consumo. Sobre a tendência empática foi observada a contribuição de Bush *et al* (2001). A discussão acerca da provisão de serviços e *Up Selling* teve as contribuições de Jasmand, Blazevic e Ruyter (2012). Já em relação as discussões sobre sistema de controle por resultado e controle por comportamento de venda, as contribuições partiram de Aheame, Hughes, e Jindal (2010). As referidas escalas foram estudadas no momento da elaboração do instrumento de coleta no que diz respeito à adaptabilidade do vendedor.

Quanto a confiabilidade das escalas, a verificação ocorreu por meio da análise *Alpha Cronbach*, no que tange aos valores mínimos de 0,6 na perspectiva de Hair Jr. *et al* (2005). Ressalta-se que as escalas analisadas, expressam que a estratégia de adaptação do vendedor ao cliente é um recurso importante para ressignificar a área da venda pessoal. Isso ocorre tanto no espaço virtual quanto no espaço presencial de atendimento ao cliente. Cada vez mais os compradores estão se mantendo informados em relação aos produtos e serviços, e os autoatendimentos ocuparam grande espaço na área de vendas (FRANKE; PARK, 2006).

Por fim, as escalas acima foram importantes na compreensão de aspectos ligados ao processo de venda e quanto à capacidade de o vendedor se adaptar ao comprador, tornando a experiência da compra em algo relevante (FRANKE; PARK, 2006). Nota-se que as simples adaptações da imagem, como por exemplo, comunicação adequada, criatividade, simpatia, comentários favoráveis, reduzem as objeções dos clientes (FRANKE; PARK, 2006). Nesse sentido, o vendedor desenvolve boa imagem adaptativa, num sentido consultivo e dinâmico (FRANKE; PARK, 2006; HALL; AHEARNE; SUJAN, 2015).

4.3 AMOSTRA E FORMATO DA COLETA DE DADOS

A delimitação da amostra foi feita de acordo com a população escolhida como foco de análise, ou seja, com vendedores do varejo. Por se tratar de uma pesquisa virtual a localização dos pesquisados abarcou a região Centro Oeste, Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil. O *link* de pesquisa foi criado e encaminhado pela plataforma *Qualtrics*, enviado por e-mail e *whatsApp*, a fim de selecionar alguns participantes dentro de um universo grande de coleta. Não sendo possível analisar toda população, o melhor caminho foi trabalhar por amostragem. Dessa forma, um subconjunto de uma população foi utilizado para inferir dados sobre a população (FIELD, 2009; FAUL *et al.*, 2009).

A amostra foi realizada com 297 vendedores que responderam ao questionário virtual de pesquisa, e, nesse sentido, obedeceu ao mínimo de aproximadamente 5 vezes o número de variáveis propostas no estudo de pesquisa, seguindo a regra dos testes realizados por modelagem de equações estruturais (HAIR, *et al.*, 2014). O modelo utilizado nesta pesquisa foi a amostragem não probabilística, ou seja, foi determinada com critérios pré definidos no que diz respeito à adaptabilidade de venda.

A amostra se caracteriza pelo perfil de vendedores jovens, a partir de 18 anos até a faixa etária da melhor idade, de 60 anos acima. Foram selecionados vendedores do varejo, obtendo-se respondentes dos seguintes segmentos: roupas, calçados, eletrodomésticos, automotivos, cosméticos, ferragistas, alimentos, embalagens e eletrônicos. Veja abaixo Tabela 2 com a característica da amostra por segmento:

Tabela 2 - Característica da Amostra por Segmento

Segmentos	Número de Vendedores Respondentes
Roupas	91
Calçados	09
Eletrodomésticos	12
Automotivo	104
Cosméticos	16

Ferragista	11
Alimentos	21
Embalagens	09
Eletrônicos	24
Total	297

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A amostra foi categorizada pelas variáveis de controle abrangendo gênero, idade, escolaridade e tempo de experiência na área de venda. A questão de gênero incluiu homens e mulheres. O grau de instrução dos respondentes varia de ensino fundamental à pós graduação e o tempo de experiência compreende, principalmente, de até 5 anos, chegando à experiência de 31 anos no mercado de venda. Os vendedores levaram em média 5 (cinco) minutos para responder ao questionário.

O *link* de pesquisa foi encaminhado aos respondentes com a mensagem inicial: “Prezado/a vendedor/a, solicito que responda à pesquisa a seguir e colabore com a ciência. Trata-se de uma pesquisa com intenção estritamente acadêmica científica no nível de doutorado e não precisa informar dados pessoais ou empresariais. Basta você abrir o *link* de pesquisa aqui encaminhado e responder à sequência de perguntas. O tempo médio de resposta do questionário é de 5 (cinco) minutos. O perfil dos respondentes é de apenas vendedores do varejo e você deverá responder ao questionário até o final, não podendo pular nenhuma pergunta. Agradeço pela participação nesta pesquisa e peço que encaminhe o *link* para vendedores da sua rede de contato. Agradecida. Abraço”.

Foi realizada a elaboração de um ofício para envio à Câmara de Dirigentes e Lojistas de Goiás e Mato Grosso do Sul, na tentativa de conseguir disseminar o *link* de pesquisa por meio dessas organizações. No entanto, não houve resposta positiva sobre a referida disseminação. A Instituição respondeu que devido ao período de pandemia – COVID 19, as ações da CDL estavam suspensas e não poderiam colaborar no processo de envio, bem como não poderiam encaminhar os contatos das empresas cadastradas. O referido ofício segue como Apêndice B.

Realizou-se ainda, um contato com uma gerente de marketing (de uma rede de Veículos) solicitando a autorização para a divulgação do *link* junto aos vendedores da concessionária. O contato com a referida gerente aconteceu por meio de *whatsApp*: “Prezada, boa tarde! Meu nome é Lílian Laurência Leite, sou doutoranda do curso de

administração da Unisinos e estou na fase da pesquisa de campo. O objetivo do meu contato é para saber se a empresa autoriza a realização de uma coleta de dados junto aos vendedores de sua loja. Trata-se de uma pesquisa acadêmica científica e não precisa informar dados da empresa e dos colaboradores. Conto com sua compreensão e retorno”. A gerente analisou a solicitação e respondeu que devido ao período pandêmico, Covid-19, não havia condições de liberar a coleta de dados junto aos colaboradores, dentro da concessionária.

O período de envio do *link* da coleta de dados ocorreu entre os meses de junho, julho e agosto de 2020. A coleta foi realizada por meio da plataforma *Qualtrics*, através de uma *Survey*, no formato *on-line*, e as questões foram voltadas para o estilo de comunicação (tarefa, auto, interação) e criatividade, no que diz respeito às variáveis independentes em relação direta com a adaptabilidade de venda (variável dependente). A distância social serviu como efeito moderador. O *link* da pesquisa foi encaminhado aos vendedores do varejo, por meio de *whatsApp* e *e-mail* e foram obtidos 297 questionários respondidos.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados foi a modelagem, um procedimento de análise dos dados coletados no campo de pesquisa (HAIR, *et al.*, 2014). A modelagem consiste ainda, num conjunto de modelos estatísticos que refletem em modelos multivariados, com existência de múltiplas relações entre variáveis independentes e dependentes, onde se busca modelar, a fim de encontrar o modelo ideal de pesquisa (KRULL; MacKINNON, 2001; HAIR, *et al.*, 2014; CHEUNG; LAU, 2015). Para tanto, desenvolveu-se um modelo de pesquisa contendo variáveis independentes, dependente, moderadora e de controle, a fim de observar as relações diretas entre as variáveis independentes e dependente, bem como o efeito moderador dessa relação.

A fase da preparação dos dados aconteceu logo após a coleta no campo de pesquisa, por meio do *software Qualtrics*, cuja checagem ocorreu através da análise fatorial confirmatória, modelagem de equações estruturais (MEE) e regressão

hierárquica. A análise fatorial confirmatória (AFC) serviu para validar o modelo proposto na pesquisa (FIELD, 2009).

Assim, a AFC calcula a carga das variáveis contidas na base de análise, de acordo com aquilo que se pensou teoricamente. Nesse caso, a AFC contribuiu para a formação dos modelos de equações estruturais, no propósito de checar os instrumentos de medidas e avaliar as relações entre o conjunto de variáveis estabelecidas no estudo (HAIR, *et al.*, 2014).

Quanto à modelagem de equações estruturais (MEE) o processo foi realizado pelo *software* AMOS 23, onde se procurou verificar as relações entre múltiplas variáveis, a fim de checar, num primeiro instante, as relações diretas entre os construtos, compreendendo as variáveis independentes e dependente. Logo, a MEE pode ser entendida como uma técnica que proporciona verificar uma série de relações diretas, a partir de métodos que ajudam a entender as variáveis latentes, por meio de técnicas multivariadas (IACOBUCCI, 2010; HAIR, *et al.*, 2014).

A preparação dos dados contou ainda com a análise da regressão hierárquica que funcionou como uma forma de averiguar as relações entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2014). Essa técnica perscruta a relação entre as variáveis independentes ou preditoras do estudo e é um meio estatístico usado em estudos confirmatórios, com o intuito de definir os melhores preditores, onde o pesquisador escolhe as variáveis, categorizando as variáveis independentes e dependentes. Já o efeito moderador é formado por caminhos, onde existe a multiplicação do moderador “a” pelo moderador “a1”, inserido na equação de regressão (HAIR *et al.*, 2014). Por fim, vieram as medidas de ajustamento, que permitiram pensar o melhor modelo em relação a intenção de pesquisa proposta nesta tese (HAIR *et al.*, 2014).

4.4.1 Análise da Variável Moderadora

A variável moderadora é caracterizada como uma interação que afeta a relação entre a variável explicativa X e a variável de resposta Y. Logo, o efeito moderador corresponde a uma variável que afeta a intensidade da relação de uma variável independente (preditora) e outra dependente. Portanto, a moderação representa as diferenças individuais que alteram a relação indicada no modelo de pesquisa inicial (HAIR *et al.*, 2014).

No caso desta pesquisa, a variável moderadora é a média da distância social, criada a partir do processo dicotomizado: próximo e distante. A dicotomização foi realizada por meio do *software* SPSS 22. Já na fase de testar a moderação, por meio da modelagem, entre as variáveis independentes (tarefa, auto, interação) em relação à variável dependente (adaptabilidade de venda) foi utilizado o *software* AMOS 23.

4.4.2 Controle das Variáveis Estranhas

As variáveis estranhas e também conhecidas como espúrias são variáveis que não fazem parte diretamente do objetivo de averiguação, mas que podem influenciar os resultados de pesquisa, no sentido de refletir sobre a variável dependente. Portanto, foi necessário realizar testes observando o efeito não significativo das variáveis estranhas como fator importante de análise (HAIR *et al.*, 2014). As variáveis estranhas utilizadas nesta tese como dados sócio demográficos, são: gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de experiência. Essas variáveis trouxeram o entendimento do perfil dos respondentes da pesquisa.

No capítulo a seguir, será apresentada a descrição dos dados e conceituação das análises desenvolvidas nesta tese. Assim, o capítulo 5 apresenta detalhes da pesquisa e a análise dos resultados, elaborada após a coleta dos dados. Para tanto, usou-se os *softwares* SPSS 22 e AMOS 23.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado a apresentar os resultados encontrados no campo de pesquisa. É então, a etapa descritiva, na qual são explanados os procedimentos necessários para o teste das hipóteses. Para tanto, a análise dos resultados foi dividida em: (1) tratamento da base de dados e análise descritiva da amostra; (2) modelo de medida; (3) validade convergente; (4) modelo estrutural e apresentação dos indicadores e (6) análise do moderador, distância social.

Utilizou-se o Modelo Teórico de pesquisa, a fim de observar as relações diretas entre as variáveis independentes e dependente, bem como o efeito moderador dessa relação, de acordo com as seguintes hipóteses: H1a – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor com orientação para a tarefa influencia positivamente a adaptabilidade de venda; H1b – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor auto orientado influencia positivamente a adaptabilidade de venda; H1c – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor orientado para a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda; H2 – A criatividade do vendedor influencia positivamente a adaptabilidade; H3 – Quanto menor (maior) a distância social menor (maior) a adaptabilidade de venda. Nesse modelo, todas as hipóteses testadas foram confirmadas.

O modelo teórico contido nesta tese (apresentado no capítulo 3) expõe a relação do estilo de comunicação e adaptabilidade de venda, moderada pela distância social (conforme hipóteses acima). O modelo traz a observação das relações entre as variáveis independentes e dependente, a fim de fazer previsões sobre o fenômeno de pesquisa. Para Field (2009) os modelos estatísticos são utilizados para se fazer previsões sobre um determinado fenômeno do mundo real e este deve representar os dados coletados, no sentido de criar maior aderência do modelo, e, quanto mais próximo o modelo for da realidade, maior será a aderência.

5.1 TRATAMENTOS DA BASE DE DADOS E ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

O tratamento da base de dados desta pesquisa foi feito no sentido de organizar o conjunto de informações colhidas no campo de análise, retirando elementos irrelevantes na pesquisa, como por exemplo o ID do pesquisado (dado que o *Qualtrics* trouxe na base). Outro momento importante, foi organizar a base de dados, por meio do *software* SPSS 22, com os rótulos de interesse da análise proposta, com a observação da relação entre as linhas e as colunas.

Quanto aos *outliers*, tem-se que alguns respondentes foram retirados da amostra por não terem preenchido ao questionário completamente. Depois da coleta, a base foi tratada por meio do *software* SPSS 22, logo após a exportação dos dados da plataforma *Qualtrics* para o SPSS 22. Na sequência, observou-se nos questionários utilizados que nenhuma variável tinha mais de 10% de valores ausentes, portanto, a amostra contabilizou 297 respondentes, vendedores do varejo (HAIR *et al.*, 2014).

Nesse item (tratamento de base de dados) constam as características sócio demográficas da amostra, contendo os dados de gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de experiência dos vendedores participantes da pesquisa. As análises aconteceram em relação ao perfil de vendedores do varejo. Na tabela a seguir é apresentada a característica de gênero dos respondentes. Tem-se que existe uma diferença mínima entre o grupo de respondente masculino 48,8 em relação ao grupo feminino 51,2. No entanto, o número de respondentes do gênero feminino foi maior, conforme pode ser observado na Tabela 3 a seguir (3):

Tabela 3 - Gênero dos Respondentes

Gênero	Número Respondentes	%
Masculino	145	48,8
Feminino	152	51,2
Total	297	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Quanto à faixa etária, o maior número de respondentes são jovens 49,4% (que correspondem às idades de 18 a 29 anos) e o menor número de respondentes 3%, corresponde as pessoas com mais de 60 anos, pertencentes a melhor idade. Veja Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Faixa Etária dos Respondentes

Faixa Etária	Número Respondentes	%
Jovem	147	49,4
Adulto	141	47,6
Melhor Idade	9	3
Total	297	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A variável grau de instrução dos respondentes teve como maior número o fator ensino superior, com 62,3% e o menor grupo de respondentes da amostra foi 2,4% no ensino fundamental. Segue Tabela 5:

Tabela 5 - Grau de Instrução dos Respondentes

Grau de Instrução	Número Respondentes	%
Ensino Fundamental	7	2,4
Ensino Médio	93	31,3
Ensino Superior	185	62,3
Pós Graduação	12	4,0
Total	297	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em relação ao tempo de experiência na área de vendas dos respondentes da pesquisa, a maior parte possui até 5 anos de experiência como vendedor. A menor parcela demonstrou possuir mais de 31 anos de experiência. Segue Tabela 6:

Tabela 6 - Tempo de Experiência na Área de Vendas dos Respondentes

Faixa Etária	Número Respondentes	%
Até 5 anos	144	48,5
De 6 a 10 anos	82	27,6
De 11 a 20 anos	39	13,1
De 21 a 30 anos	24	8,2
Mais de 31 anos	8	3
Total	297	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

5.2 MODELO DE MEDIDA

5.2.1 Análise Fatorial Intrablocos, Média e Desvio Padrão

A análise fatorial intrablocos é uma maneira de analisar a unidimensionalidade do conjunto de variáveis dentro de cada um dos construtos, separadamente, levando em consideração a relação de dependência e validade convergente (FIELD, 2009). Nos itens a seguir procurou-se promover a análise fatorial intrablocos das variáveis utilizadas na pesquisa, compreendendo as variáveis independentes, tais como: tarefa, auto orientação, interação, criatividade e foi observada a variável dependente, adaptabilidade de venda, a fim de testar as variáveis individualmente e entender a carga fatorial, bem como a comunalidade e demais índices de cada uma das variáveis do modelo de pesquisa.

No que se refere a análise da estatística descritiva das variáveis utilizadas na pesquisa, ela está relacionada com o estilo de comunicação entre vendedor e cliente, no que se refere a orientação para a tarefa, auto orientação, interação e criatividade, na relação com a adaptabilidade de venda.

5.2.1.1 Análise Fatorial Intrabloco da Variável Orientação para Tarefa

Na Tabela 7 consta a análise das médias e desvio padrão das variáveis independentes (orientação para tarefa, auto orientação, orientação para interação e criatividade) em relação a variável dependente (adaptabilidade de venda). Veja Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 - Análise Fatorial Orientação para Tarefa

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatorais	Média	Desvio Padrão
Orientação para Tarefa	Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra.	0,654	0,809	7,72	2,29
	Esse tipo de cliente gosta de tornar nossas interações de vendas o mais eficientes possível.	0,690	0,831	7,86	2,53
	Este tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra.	0,571	0,755	8,22	2,43
KMO		0,667			
Teste de Esfericidade Bartlett		174,144	P<0,001		
Variância Explicada		63,832			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Analisando os resultados encontrados, os dados são válidos, ou seja, todos os índices estão acima de 0,50 e as cargas fatoriais se apresentaram maiores que 0,7. O

índice de KMO encontrado foi 0,667, a esfericidade de Bartlett apresentou em 174,144; a variância explicada foi de 63,832 e o $p < 0,001$, o que equivale dizer: significativo. Os índices se mostraram favoráveis e aderentes ao estudo quanto aos resultados encontrados no campo de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Quanto à média e o desvio padrão, a análise dos dados aponta que a variável independente, cuja medida é “Este tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra” foi a variável que obteve maior valor na média (8,22), no que diz respeito às variáveis de orientação para tarefa, havendo linearidade desse conjunto de dados e distribuição dos escores. Já a questão “Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra” foi o menor índice (7,72). O desvio padrão para as medidas foram próximos. Tem-se que os dados descobertos estão dentro dos índices previstos na literatura (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Entende-se que há maior adaptabilidade de venda, quanto a orientação para tarefa, quando o vendedor tem o objetivo de ser eficiente e cumprir suas metas no momento de atendimento ao cliente. Na perspectiva teórica, o vendedor orientado para tarefa leva em consideração os aspectos objetivos da venda, a saber, conhecimento do produto, preço e entrega, na visão de Spiro e Weitz (1990).

5.2.1.2 Análise Fatorial Intrabloco da Variável Auto Orientação

Tabela 8 - Análise Fatorial Auto Orientação

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatorais	Média	Desvio Padrão
Auto Orientação	Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer.	0,436	0,660	5,75	2,90
	Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas.	0,692	0,832	6,13	2,57
	Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar.	0,655	0,809	5,48	2,71
KMO		0,615			
Teste	de	138,012	P<0,001		

Esfericidade	
Bartlett	
Variância Explicada	59,401

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No tange à variável ao auto orientação, os resultados encontrados estão em consonância com o que a teoria apresenta sobre comunalidade, ou seja, os dados se encontram acima de 0,50, exceto a medida “Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer”, que teve o índice de 0,436, quase aproximando do desejado, e as cargas fatoriais se apresentaram maiores que 0,8 na sua maioria. O índice de KMO encontrado foi 0,615, a esfericidade de Bartlett ficou em 138,012, a variância explicada foi de 59,401, e o $p < 0,001$, significativo. Estes resultados se demonstraram favoráveis e aderentes ao estudo proposto. Os índices correspondem ao esperado (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Na análise dos dados da média da variável independente auto orientação “Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas” foi a variável que obteve maior valor na média (6,13). Já a questão “Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar” foi o menor resultado (5,48) e o desvio padrão maior (2,90) foi na medida “Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer”.

Pondera-se que, há maior adaptabilidade do vendedor quando existe um certo domínio da comunicação de venda por parte do cliente. A teoria de adaptabilidade, de venda, discutida por Williams e Spiro (1985), aponta que o estilo de comunicação, no que tange à auto orientação do vendedor, está relacionado com o conhecimento e as experiências de venda que ele possui.

5.2.1.3 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Interação

Tabela 9 - Análise Fatorial Interação do Comprador

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais	Média	Desvio Padrão
---------	-----------	--------------	------------------	-------	---------------

Interação	É fácil conversar com esse tipo de cliente.	0,613	0,783	7,97	2,66
	Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas.	0,777	0,882	7,75	2,51
	Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes.	0,572	0,756	6,90	2,86
KMO		0,620			
Teste de Esfericidade		213,929	P<0,001		
Bartlett					
Variância Explicada		65,421			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na análise fatorial da variável interação de venda houve comunalidade acima de 0,50 para todas as medidas. As cargas fatoriais das variáveis se apresentaram acima de 0,7, o que demonstrou uma boa representação das variáveis no modelo de pesquisa. O KMO é de 0,620, também dentro do esperado. A esfericidade de Bartlett é de 213,929 e o $p < 0,001$, significativo. Esses resultados são importantes nesta averiguação, pois expressam aderência quanto ao modelo proposto, encontrando índices satisfatórios, de acordo com a teoria (HAIR *et al.*, 2005).

Na análise da média da variável interação “Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas” foi a variável que obteve menor valor na média (6,90) e isso não ocorreu para o desvio padrão, pois essa medida foi maior. Assim, percebe-se que quanto maior a orientação para interação entre o cliente e o vendedor, menor adaptabilidade de venda. Esse achado possui explicação na perspectiva teórica observada por Williams e Spiro (1985), trata-se de uma influência negativa, relação inversa.

Assim, conclui-se que a variável interação entre a díade vendedor-cliente possui influência negativa na adaptabilidade de venda, ou seja, quanto mais interativo for o processo comunicacional menor será a necessidade de o vendedor exercer a adaptabilidade. Esse resultado consta da teoria de venda adaptativa que prevê que a interação diminui a necessidade de adaptabilidade de venda (WILLIAMS; SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990).

5.2.1.4 Análise Fatorial IntraBlocos da Variável Criatividade na Venda

Tabela 10 - Análise Fatorial Criatividade na Venda

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatorais	Média	Desvio Padrão
Criatividade	Faço apresentações de vendas de maneiras inovadoras.	0,610	0,781	5,25	1,47
	Realizo tarefas de vendas de maneiras úteis.	0,660	0,812	5,80	1,27
	Eu sempre tenho novas ideias para satisfazer o cliente necessidades.	0,665	0,816	5,65	1,38
	Gosto de ideias criativas de venda.	0,639	0,800	6,16	1,26
KMO		0,768			
Teste de Esfericidade de Bartlett		398,829	P<0,001		
Variância Explicada		64,367			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Os resultados encontrados quanto a comunalidade demonstram que todos os dados estão acima de 0,6 e as cargas fatoriais se apresentaram maiores que 0,8, na sua maioria. O índice de KMO encontrado foi 0,768. A esfericidade de Bartlett apresentou em 398,829, a variância explicada foi de 64,67 e o $p < 0,05$, significativo. Este resultado demonstrou-se favorável e aderente ao estudo. Os índices estão dentro dos padrões previstos na literatura, de acordo com Hair *et al* (2005).

A análise dos dados da média da variável criatividade “Tento ver todos os lados de um desacordo antes de tomar uma decisão” foi a variável que obteve maior valor na média (6,16). O desvio padrão manteve parecido quanto às demais medidas inseridas na pesquisa. Houve linearidade desse conjunto de dados, pois quanto aos índices da média

e ao desvio padrão, percebe-se que estes trouxeram a distribuição dos escores. Tem-se que quanto maior a criatividade maior a adaptabilidade de venda. Nesse sentido, a criatividade é um aspecto importante de adaptabilidade, conforme discussão de Wang e Netmeyer (2002).

5.2.1.5 Análise Fatorial Intrabloco da Variável Adaptabilidade de Venda

Tabela 11 - Análise Fatorial Adaptabilidade de Venda

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatorais	Média	Desvio Padrão
Adaptabilidade	Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda.	0,590	0,768	6,31	2,97
	Este cliente requer uma abordagem de vendas única.	0,398	0,631	6,98	3,05
	Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte.	0,613	0,783	8,68	2,16
	Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de vendas diferente.	0,521	0,722	7,50	2,77
KMO		0,724			
Teste de Esfericidade		262,303	P<0,001		
Bartlett					
Variância Explicada		45,621			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na tabela acima, os resultados encontrados apontam que a menor medida foi “Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de venda diferente.”, com índice de 0,521 de comunalidade. Esse índice está dentro do esperado que é no mínimo 0,50. A carga fatorial dessa variável também é aceita, apresentando 0,722, o que sugere que essa medida deve ser utilizada no modelo de pesquisa. As

demais cargas fatoriais também se encontram acima 0,6. O índice de KMO encontrado foi 0,724. A esfericidade de Bartlett se apresentou em 262,303, a variância explicada foi de 45,621 e o $p < 0,001$, ou seja, significativo. Esse resultado demonstrou-se favorável no modelo de pesquisa e obteve-se índices favoráveis na perspectiva teórica (FIELD, 2009).

No que se refere a análise dos dados da adaptabilidade de venda (variável dependente), a medida “Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda” foi a variável que obteve menor valor na média (6,31). Essa medida requer menos adaptabilidade de venda. Já a questão “Este cliente requer uma abordagem de vendas única” teve a maior média. O que compreende que a abordagem personalizada de venda requer maior adaptabilidade, assunto tratado por Spiro e Weitz (1990).

Nesse sentido, houve linearidade desse conjunto de dados, pois quanto aos índices da média e do desvio padrão percebe-se que estes trouxeram a distribuição dos escores. No caso das médias mais altas, os escores se concentraram perto da média e o desvio padrão foi menor em relação à média mais alta “Este cliente requer uma abordagem de venda única”, com a média de 8,68. O desvio padrão foi menor, com 2,16. Os índices encontrados estão de acordo com a visão teórica, Hair *et al* (2005).

5.3 VALIDADE CONVERGENTE

5.3.1 Validade Interna dos Construtos

O Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* é utilizado para avaliar a confiabilidade simples de um questionário, a fim de obter a consistência interna do instrumento por meio de suas medidas, a partir de uma correlação média entre as perguntas e as respostas contidas no questionário de pesquisa (HAIR *et al.*, 2014; FIELD, 2009). No caso desta pesquisa o *Alpha* de *Cronbach* está dentro do índice proposto pela teoria de Hair *et al* (2014), o que demonstra que as variáveis, em geral, possuem validade interna. A análise da validade interna dos construtos realizada com o *Alpha* de *Cronbach* serve

para avaliar a escala, cujo valor aceito deve ser acima de 0,70 (HAIR *et al.*, 2009). Na Tabela 12 são apresentados os Resultados de Confiabilidade Simples, Composta e Variância Extraída.

Tabela 12 - Resultados de Confiabilidade Simples, Composta e Variância Extraída

Construto	Conf	Conf	Tarefa			Criatividade	Adaptabilidade
	Simples	Composta	Auto	Interação			
Tarefa	0,716	0,836	0,584				
Auto	0,647	0,760	0,518	0,505			
Interação	0,727	0,860	0,557	0,236	0,628		
Criatividade	0,813	0,678	0,490	0,133	0,325	0,678	
Adaptabilidade	0,695	0,819	0,583	0,479	0,156	0,293	0,493

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Índices de ajustamento: qui-quadrado / grau de liberdade= 2,337 /CFI=,898 /NFI= ,837/RMSEA= 0,067

As variáveis utilizadas na pesquisa descritiva apresentaram resultados satisfatórios com índices acima de 0,6, o que comprova a validade interna dos construtos, possuindo convergência com os índices propostos por Hair *et al* (2014). A validade convergente foi desenvolvida após a realização da análise fatorial intrablocos e também a confiabilidade dos construtos de *Alpha Cronbach*. Dessa forma, foi observada a validade convergente das variáveis e percebeu-se que a validade convergente confirma o grau de correlação positiva com as variáveis do mesmo construto. Os índices encontram respaldo na literatura de Hair *et al* (2014). Dessa maneira, com a validação do modelo de pesquisa, propôs-se ainda realizar a análise do modelo integrado, no sentido de observar as relações entre as variáveis: tarefa, auto e interação, no que tange a adaptabilidade de venda.

Verifica-se que os resultados de cada construto na tabela acima estão dentro dos índices desejados nas correlações, indicando validade convergente, pois o percentual médio da variância extraída funciona como um indicador abreviado de convergência

(HAIR *et al.*, 2009). Para que haja validade convergente aceitável, a variância extraída deve ser maior que 0,5. Na tabela acima foi analisada ainda a confiabilidade composta de cada variável, onde o índice encontrado ficou entre 0,6 a 0,8. E esses resultados são satisfatórios, conforme propõe a literatura, Hair *et al* (2009).

5.4 MODELO ESTRUTURAL E APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES

Na fase de modelagem das variáveis independentes (orientação para tarefa, auto orientação para tarefa, orientação para interação e criatividade) e variável dependente (adaptabilidade de venda) foi utilizado o *software* AMOS 23, para realizar a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), cuja base de dados utilizada para modelar e moderar as variáveis foi feita pelo *software* SPSS 22. A modelagem, a partir do *software* AMOS 23, serviu para fazer os testes de relações diretas e a moderação entre as variáveis independentes e dependente, realizando um ajustamento ideal do modelo de pesquisa, à luz da perspectiva de Krull e MacKinnon (2001) e Cheung e Lau (2015).

5.4.1 Análise do Modelo Integrado

A análise do modelo integrado foi realizada pelo *software* AMOS 23, a fim de agregar valor ao modelo de mensuração e ao modelo estrutural, com o intuito de observar as relações entre as variáveis independentes (orientação para tarefa, auto orientação, interação e criatividade) em relação a variável dependente (adaptabilidade de venda). Ao fim da análise, todas as hipóteses iniciais da pesquisa foram confirmadas, conforme Tabela 13 logo abaixo:

Tabela 13 - Coeficiente Padronizado e Significância do Modelo Integrado

Variáveis	Coeficiente (beta) Padronizado	Erro Padrão	C.R.	P	Hipóteses
H1a - Tarefa - Adaptabilidade	0,477	0,102	4,155	0,001	Confirmada

H1b - Auto - Adaptabilidade	0,162	0,066	2,291	0,022	Confirmada
H1c - Interação - Adaptabilidade	-0,211	0,07	-2,257	0,024	Confirmada
H2 - Criatividade - Adaptabilidade	0,212	0,105	3,68	0,001	Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Nos resultados da manipulação da variável tarefa ficou ressaltado que a orientação para tarefa exerce influência na adaptabilidade do vendedor de maneira positiva. O $p < 0,05$, constata a significância e confirmação da H1a. Nesse sentido, o resultado encontrado aqui está em consonância com a teoria de venda adaptativa, no que diz respeito a afirmação de que o estilo de comunicação, orientado para tarefa do vendedor, a partir de aspectos objetivos da venda, influencia positivamente a venda adaptativa, na perspectiva de Spiro e Weitz (1990). Existindo ainda a moderação da distância social sobre a relação entre a tarefa e a adaptabilidade do vendedor e confirmando a H1a.

Em relação à variável auto orientação, os resultados demonstraram que existe relação positiva entre a auto orientação do vendedor e a adaptabilidade de venda, baseado no conhecimento e experiência do vendedor. Demonstraram ainda, existir moderação entre a variável auto orientação e a distância social ($p < 0,05$), havendo significância, e a H1b foi confirmada. Nesse teste a auto orientação influencia positivamente a adaptabilidade de venda. Tal resultado está dentro da perspectiva teórica no que se refere aos estudos de Spiro e Weitz (1990) quando afirmam que a auto orientação está ligada à experiência acumulada de venda.

A variável interação do comprador apresentou significância quanto ao efeito moderador da distância social. Os dados mostram que a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda ($p < 0,05$). A H1c foi confirmada. Esse dado está previsto na teoria de Williams e Spiro (1985), a saber, a aproximação interativa na venda é um aspecto que influencia negativamente quanto à adaptabilidade do vendedor,

pois quanto mais interação existir entre a díade vendedor-cliente, menos esforço adaptativo de venda será realizado pelo vendedor.

Já em relação à variável criatividade de venda, os dados revelaram uma relação positiva e significativa, $p < 0,05$, A H2 foi confirmada. Nesse sentido, a teoria (WANG; NETMEYER, 2002) respalda que a criatividade influencia positivamente a adaptabilidade do vendedor. Considera-se que ações que trazem soluções de problemas no contexto de mercado são ações criativas. Na visão de Wang e Netmeyer (2002), a criatividade acontece a partir de características pessoais do vendedor, de habilidades cognitivas e de capacidade de comunicação.

Na sequência tem-se a Tabela 14 de coeficientes padronizados e significância do modelo averiguado, distância social (próximo-distante). Os índices encontrados estão de acordo com o esperado no que diz respeito à literatura:

Tabela 14 - Ajustes do Modelo

Índice	Análise Final
QQ/GL	2,337
CFI – Comparative Fit Index	0,898
NFI – Normed Fit Index	0,837
RMSEA – Root Mean Squared	0,067

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

5.5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS ESTRANHAS

Ao longo da análise notou-se que as variáveis estranhas poderiam influenciar os resultados de pesquisa, no sentido de refletir sobre a variável latente. Portanto, fez-se necessário realizar a modelagem, a fim de observar o efeito não significativo das variáveis estranhas como fator positivo de análise (HAIR *et al.*, 2014). Nesse caso, as variáveis gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de experiência em vendas, aspectos sócio demográficos da amostra, foram testadas com a análise de regressão linear. As variáveis estranhas foram inseridas no modelo de pesquisa para entender o

perfil dos respondentes. A modelagem constando as variáveis estranhas foi feita por meio do *software* AMOS 23.

Os testes foram realizados com base nas variáveis independentes do modelo de pesquisa (tarefa, auto, interação), criatividade e também a variável dependente (adaptabilidade de venda), bem como as variáveis estranhas. No caso desta tese, as variáveis de controle, tais como: gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de experiência na área de vendas demonstraram-se estranhas, pois não houve significância das mesmas, ou seja, $p > 0,05$. Ressalta-se que as variáveis estranhas foram controladas em relação ao estudo desenvolvido. Os dados estão apresentados na Tabela 15 a seguir:

Tabela 15 - Variáveis Estranhas

Variáveis Estranhas	Ideal: $p < 0,05$	Realidade da Pesquisa $p > 0,05$	Situação Encontrada
Gênero	$p < 0,05$	0,683	Não Confirmada
Faixa Etária	$p < 0,05$	0,935	Não Confirmada
Grau de Instrução	$p < 0,05$	0,066	Não Confirmada
Tempo Experiência	$p < 0,05$	0,708	Não Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Os índices expostos acima explicam que as variáveis estranhas foram controladas e que não se demonstraram significativas ao estudo ($p > 0,05$). Quanto ao gênero existe explicação teórica, nos estudos de Franke e Park (2006), que menciona que na adaptabilidade de venda a questão de gênero não se sobressai, pois tanto o homem quanto a mulher irá se adaptar ao vendedor, independente de gênero. A Faixa etária foi a variável estranha com o maior índice de insignificância, mostrando que todas as idades são passíveis de adaptabilidade de venda. Quanto ao grau de instrução, este apresentou-se com o menor índice do estudo ($p > 0,05$), dado esse que desafia a ideia de que o grau de instrução pode influenciar as dinâmicas de vendas. E por fim, o tempo de experiência na área de vendas também não foi significativo no estudo realizado. O índice encontrado foi de 0,708.

Estudos acerca do estilo de comunicação de venda, dirigidos por Williams e Spiro (1985), no que tange a adaptabilidade, levaram em consideração o quesito idade,

grau de instrução e empatia no momento de investigar a capacidade de comunicação do vendedor e estes autores sugeriram que estes itens mencionados não influenciam o desempenho da adaptabilidade (WILLIAMS; SPIRO, 1985; NEHB, 2019). No entanto, esses estudos se demonstraram inconclusivos, da perspectiva destes autores acima. Quanto a esta tese, nota-se que as variáveis de controle não obtiveram significância no modelo proposto. Os resultados aqui encontrados reforçam a ideia de Williams e Spiro (1985), quando mencionam que os estudos foram inconclusivos, pois essas variáveis foram controladas e não demonstraram influência na adaptabilidade de venda. Mas, as variáveis estranhas podem apresentar comportamento diferente destes encontrados nesta pesquisa, caso sejam testadas em relação a outras variáveis independentes que não contemplam este estudo.

5.6 ANÁLISE DO MODERADOR DISTÂNCIA SOCIAL

5.6.1 Checagem de Manipulação: *Test t* e Intervalos Inferiores e Superiores

Na checagem de manipulação, o comportamento dos participantes da pesquisa foi avaliado em relação a distância psicológica (distância social) e para observar esse fenômeno foi utilizado o *test t*. O esperado é que a adaptação do vendedor em relação ao cliente, quanto à distância social, aconteça numa proporção maior para o nível de interpretação distante. Os resultados desse teste, incluindo a variável moderadora, foram vistos à luz das hipóteses desenvolvidas nesta tese. Conforme a Tabela 16:

Tabela 16 - *Test t* e Intervalos Inferiores e Superiores

Variáveis	<i>t</i>	Intervalo Confiança Inferior	Intervalo Confiança Superior	Sig
Ao observar este cliente percebo que devo variar	36,553	5,970	6,649	0,001

muito meu estilo de venda.				
Este cliente requer uma abordagem de venda única.	39,030	6,625	7,328	0,001
Minha abordagem de venda vai funcionar muito bem para este cliente.	69,201	8,437	8,930	0,001
Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte.	46,619	7,179	7,811	0,001
Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de vendas diferente.	34,221	5,899	6,619	0,001
Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra.	50,365	7,419	8,022	0,001
Esse tipo de cliente gosta de tornar nossas interações de vendas o mais eficientes possível.	53,563	7,567	8,144	0,001
Este tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra.	57,061	7,939	8,506	0,001
Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer.	34,119	5,419	6,422	0,001
Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas.	41,070	5,834	5,791	0,001
Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar.	34,904	5,172	8,274	0,001
É fácil conversar com esse tipo de cliente.	51,556	7,665	8,274	0,001
Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas.	53,300	7,478	8,051	0,001
Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes.	41,468	6,565	7,219	0,001
Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda.	61,335	5,077	5,414	0,001
Ao observar este cliente percebo que não devo variar muito meu estilo de venda.	78,640	5,653	5,943	0,001
Este cliente requer uma abordagem de vendas única.	70,689	5,493	5,807	0,001

Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte.	84,248	6,018	6,306	0,001
--	--------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na análise de *test t* utilizou-se intervalos inferiores e superiores, a fim de comparar as médias entre eles, resumindo os dados da amostra em um número *t*. O fato de expor os pesquisados ao cenário dicotomizado (próximo – distante), na perspectiva da distância social, favoreceu os estudos, pois ajudou entender o comportamento de adaptabilidade do vendedor no que diz respeito à relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, moderado pela distância social.

5.6.2 Comportamento de Venda Frente a Distância Social (Próximo e Distante)

Na análise de *test t* do somatório de todas as variáveis teve-se uma visão global da diferença da manipulação. A comparação geral da amostra com a checagem da distância social (próximo e distante) são apresentados na Tabela 17. Esse tipo de teste serve para analisar as médias entre dois grupos da amostra, a fim de checar se há diferença entre eles (HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 17 - Resultados *Test t* Pareado – Distância Social

Distância Social	n	Média	Desvio Padrão	Sig p< 0,05
Próximo	297	5,830	2,647	0,001
Distante	297	6,878	3,123	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No caso do comportamento de venda adaptativa frente ao cenário dicotômico (próximo/distante), em relação ao efeito moderador (distância social) houve diferença significativa entre os grupos, $p < 0,05$. A maior média se concentrou no cenário distante, com o índice 6,878, em relação ao efeito moderador, isto é, quanto maior a distância social ente vendedor e cliente, maior será a necessidade de adaptabilidade de venda.

Esses achados encontram respaldo na Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica (distância social), discutida por Trope e Liberman (2010). Estes autores mencionam que quanto mais distantes as pessoas estiverem do objeto, imagem/pessoa, em relação a qualquer distância psicológica, os indivíduos terão suas percepções e farão suas construções e interpretações mentais de maneira abstrata e com alto nível de interpretação.

Evidenciou-se que o resultado *Test t*, Distância Social, encontra explicação na teoria de Liberman e Trope (2008), ao afirmarem, em seu exemplo já mencionado nesta tese, que: de longe as pessoas enxergam a floresta, e, de perto elas veem árvores. Em relação a díade vendedor-cliente, esse critério também é aplicado, isto é, quanto mais distante o vendedor estiver do cliente maior será sua abstração, e terá maior necessidade de adaptação. E quanto mais próximo estiver a díade vendedor-cliente, menor a necessidade de adaptabilidade. Dessa maneira, a variável distância social modera a relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda, aumentando a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade do vendedor no cenário distante.

Assim, a variável moderadora, distância social, apresentou $p < 0,05$, havendo diferença significativa entre os grupos próximo e distante. Portanto, a H3 foi confirmada – Quanto menor (maior) a distância social menor (maior) a adaptabilidade de venda. De acordo com os dados encontrados, considera-se que o distanciamento social aumenta a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade do vendedor, havendo maior necessidade de adaptabilidade quando a díade vendedor-cliente se encontra distante.

5.6.3 Análise do Efeito Moderador (Distância Social) como Fator de Influência na Adaptabilidade de Venda

A análise do efeito moderador foi realizada levando em consideração as variáveis independentes compreendendo tarefa, auto orientação, interação (tríade do estilo de comunicação). A variável dependente analisada foi a adaptabilidade do vendedor, e, como efeito moderador utilizou-se a distância social, dicotomizada entre próximo e distante. A amostra de pesquisa, 297 vendedores do varejo, trouxe o resultado de que há influência da distância social como fator moderador, na relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda. Encontrou-se o resultado de

que o efeito moderador é maior (0,606) e há significância, ($p < 0,05$), na variável orientação para tarefa no cenário próximo, no que tange a distância social; ou seja, o distanciamento social entre vendedor-cliente aumenta a influência da tarefa na adaptabilidade de venda no cenário próximo.

Quanto a variável auto orientação, o efeito moderador é maior em relação a auto orientação no cenário próximo (0,187), ou seja, há uma interferência positiva da distância social, aumentando a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda no cenário próximo. Houve significância, $p < 0,05$. Já em relação a interação, foi observado que quanto mais próximo o vendedor estiver do cliente menor a adaptabilidade de venda, influenciando negativamente a relação de adaptabilidade. Tratando-se de uma relação inversa, o efeito foi negativo (-0,139), sendo maior para o cenário distante, $p < 0,05$.

Esses dados encontram embasamento nas teorias de adaptabilidade de venda e distância psicológica, no que diz respeito ao efeito moderador, pois na perspectiva de Trope e Liberman (2010) a distância psicológica se projeta em relação ao eu, no aqui e no agora e isso reflete na tomada de decisão dos indivíduos e na maneira de comunicação, leitura e interpretação de algo. Assim, a distância social, vista nesta tese, possui efeito moderador na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, com influência positiva quanto à tarefa e auto orientação e de forma negativa em relação a interação. Esse fenômeno foi analisado à luz da teoria de níveis de interpretação e distância psicológica (baixo/próximo ou alto/distante nível), com base na literatura de Trope e Liberman (2010).

Na Tabela 18 é apresentada a averiguação da moderação, no sentido de verificar a relação entre as variáveis independentes e dependente, a partir da análise descritiva dos dados, tendo como efeito moderador a distância social, no cenário: próximo e distante.

Tabela 18 - Análise de Moderação

Variável	Próximo	Distante	P < 0,05
Orientação para Tarefa	0,606	0,517	0,001

Auto Orientação	0,187	0,058	0,001
Orientação para Interação	-0,394	-0,139	0,001

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Valores são as cargas fatoriais, com a diferença do qui-quadrado.

A análise de moderação teve como variáveis independentes a orientação para a tarefa, a auto orientação, e a orientação para a interação, e, como variável dependente, a adaptabilidade de venda, já mencionado anteriormente. A variável moderadora foi a distância social, próximo-distante. Ela pode ser entendida como quantitativa e afeta as relações diretas (variáveis independentes e dependente). Na regressão hierárquica, a variável moderadora serviu para checar se a distância social exerce influência na relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Na visão de Hair (2009), a variável moderadora é entendida ainda como a variável que promove interação e que afeta a relação direta entre a variável explicativa e a variável de resposta.

A modelagem de equações estruturais feita nessa etapa da tese foi utilizada para testar a hipótese moderadora. Para realizar o teste moderador foi usado o *software* SPSS 22 no processo de dicotomização (próximo/distante) da base de dados, transformando as escalas utilizadas e devidamente adaptadas, em dois grupos, tendo como parâmetro a distância social (próximo-distante).

Segue a Tabela 19 com a análise do efeito moderador na adaptabilidade de venda por hipótese.

Tabela 19 - Análise do Efeito Moderador na Adaptabilidade de Venda por Hipótese

Relações	B (Próximo)	B (Distante)	Sig < 0,05
Tarefa - Distância Social	0,496	0,494ns	0,251
Auto Orientação - Distância Social	0,220	0,053**	0,034

Interação - Distância Social	-0,229	-0,155ns	0,407
------------------------------	--------	----------	-------

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

** sig menor ,001 *sig menor ,05 ns = não significativo ** sig menor ,05 ns = não significativo** sig menor ,001

No que diz respeito à análise do efeito moderador da distância social, no aspecto próximo, houve influência positiva da distância social sobre a tarefa. Ao observar os dados encontrados na moderação, no que se refere a orientação para a tarefa do vendedor moderado pela distância social distante, tem-se que não existe significância, pois o $p > 0,05$. Por outro lado, com relação ao efeito moderador entre tarefa e distância social, observou-se que o efeito moderador foi maior para o cenário próximo do que para o cenário distante, isso porque existe a perspectiva de que se o vendedor estiver próximo do cliente, aquele perceberá uma imagem mais concreta deste, e terá que realizar menor nível de interpretação na maneira de se adaptar.

Mas, se o vendedor estiver longe do comprador, ele utilizará maior abstração nas interpretações, no momento de adaptar-se à clientela. Portanto, a imagem adaptada do vendedor implica na capacidade que ele tem de desenvolver níveis de interpretação alto/baixo, próximo/distante, considerando a distância social. Nesse caso, tem-se que a distância social possui efeito moderador na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda e isso serve para alargar a compreensão acerca da Teoria da Venda Adaptativa, a partir das contribuições da Teoria de níveis de interpretação e distância psicológica, explorada por Trope e Liberman (2010).

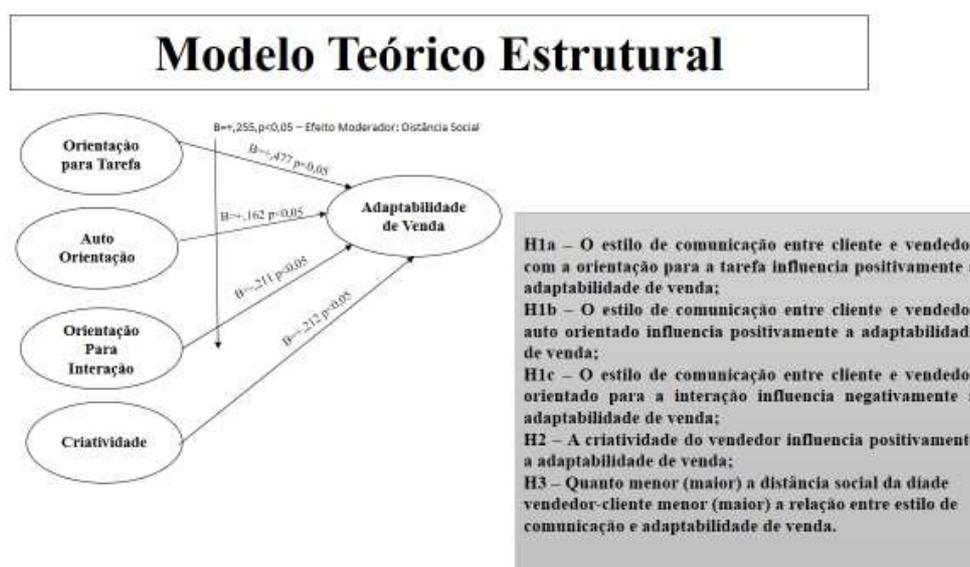
No que diz respeito à moderação da distância social na auto orientação do vendedor, o cenário próximo mostrou maior efeito do que no cenário distante. A influência foi positiva na relação, dentro de uma condição de significância, $p < 0,05$. Existe o pensamento de Trope e Liberman (2010) no que se refere as representações mentais, isto é: a distância, seja ela temporal, espacial, social ou hipotética, mudam as representações mentais dos indivíduos e a maneira de pensar atuar/decidir. Nesse sentido, a distância social entre a díade vendedor-cliente é um fator importante quanto aos níveis de interpretação de quem vende, a fim de criar estratégias de adaptabilidade de venda.

Mas, no que se refere a moderação da distância social na interação, o efeito foi menor no cenário próximo, ou seja, os vendedores se adaptam mais no cenário distante em relação à variável interação. O resultado trouxe uma relação de influência negativa, inversa. Não se demonstrando significativo, cujo $p > 0,05$. Nos estudos de Trope e Liberman (2010) tem-se que as representações do futuro próximo são menos abstratas, pois são mais ricas em pormenores (mais preenchidas), já as representações de um futuro mais distante são mais abstratas.

Esses resultados são previstos na literatura, pois quando se observa a interação de venda, no que diz respeito ao estilo de comunicação, tem-se que a interação irá influenciar negativamente a adaptabilidade do vendedor (WILLIAMS; SPIRO, 1985), porque quanto mais próximo o vendedor estiver do cliente no sentido da interação, menos adaptabilidade ele terá que promover no ato da venda. Isso é um aspecto importante na forma de estudar as interações de mercado, no que se refere à adaptabilidade de venda e serve para redimensionar as estratégias de adaptabilidade de venda, no que se refere à distância social estabelecida entre os interatores do cenário de venda.

O Modelo Teórico apresentado (com Betas) serve para melhorar a compreensão da análise do efeito moderador na adaptabilidade de venda por hipótese. Veja abaixo:

Figura 5 - Modelo Teórico Estrutural com Betas



Fonte: Elaborado pela Autora, 2020.

No próximo capítulo constam as considerações gerais com o apontamento de contribuições acadêmica e gerencial, bem como as limitações de pesquisa e recomendações para averiguações futuras.

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta pesquisa foi construída a partir do objetivo geral: analisar a influência da distância social na relação entre o estilo de comunicação e a venda adaptativa, bem como os objetivos específicos do estudo apresentados na introdução desta tese. Verificou-se que os objetivos foram cumpridos nesta análise sob a apuração de que existe relação entre o estilo de comunicação (tarefa, auto orientação e interação) e a adaptabilidade de venda, ou seja, a tarefa e auto orientação influenciam positivamente a adaptabilidade de venda, no entanto, a interação interfere de forma negativa na adaptabilidade de venda.

As análises confirmaram ainda, que a distância social é um fator moderador na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda. Nota-se que a proximidade da distância social reduz a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade do vendedor e o distanciamento social aumenta a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda. As análises foram feitas considerando as variáveis independentes (tarefa, auto orientação, interação, dimensões do estilo de comunicação) e variável dependente (adaptabilidade de venda), moderada pela distância social.

Para tal averiguação, realizou-se a Revisão de Literatura e uma *Survey on-line*, a fim de efetuar a pesquisa e desenvolver o tratamento da base de dados e análise descritiva da amostra. Foram feitos os testes do modelo de medida através da análise fatorial confirmatória, a média e desvio padrão, validade convergente, modelo estrutural e apresentação dos indicadores, além da análise das variáveis estranhas e a análise dos moderadores da distância social. Os testes foram desenvolvidos por meio dos *softwares* SPSS 22 e AMOS 23.

Nesta tese foi visto que existe influência da tarefa, auto orientação e interação (triade que compõe o estilo de comunicação) na adaptabilidade de venda, assuntos considerados por Williams e Spiro (1985). E notou-se que esse fenômeno é moderado pela distância social (no cenário dicotômico, próximo-distante), teoria tratada por Trope e Liberman (2010). Esta análise serve para preencher lacunas observadas na literatura, quanto aos estudos acerca dos fatores que moderam a adaptabilidade de venda e foram usados aqui os aspectos da distância social (próximo/distante), como uma maneira

diferente de pensar o fenômeno da venda adaptativa. Isso proporciona ao campo do marketing um ganho científico, no que diz respeito à compreensão dos fatores que envolvem a moderação da distância social na adaptabilidade do vendedor.

Liberman e Trope (2008) fomentam que os níveis de interpretação estão relacionados com a distância psicológica dos indivíduos (próximo//baixo/concreto e distante/alto/abstrato), mas, os estudos destes autores não foram direcionados para a venda adaptativa. No entanto, esse fenômeno foi analisado nesta tese, a partir de um cenário dicotomizado (próximo-distante), numa aproximação com o campo da venda pessoal. Assim, os estudos serviram para observar o fenômeno da distância psicológica (distância social, variável moderadora), no que diz respeito à relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, trazendo um ganho aos estudos da área de marketing, no que se refere ao comportamento de consumo. Dessa forma, esta análise amplia as discussões da Teoria da Venda Adaptativa a partir das contribuições da Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica.

Na perspectiva dos autores Trope e Liberman (2010), há menos informações disponíveis sobre os estudos da CLT acerca dos objetos/eventos/imagens que estão psicologicamente distantes. A maioria das análises em relação às interpretações de baixo nível levam em conta os fatores concretos, minuciosos, sem perdas de informações (próximo), sendo mais explorados no campo de pesquisa. Para exemplificar essa ideia de concreto e abstrato, estes autores descreveram a cena de uma pessoa jogando bola: quem estava próximo da cena interpretou a ação como esporte e quem estava longe, viu a situação como divertimento. No caso desta tese observou-se o fenômeno da distância social nos aspectos próximos e distantes.

Na venda o que acontece é semelhante: se o vendedor estiver próximo ao cenário de venda ele terá maior adaptabilidade, por conta da aproximação da díade vendedor-cliente ser concreta. Mas, se ele estiver longe do momento da venda o nível de interpretação será abstrato. O que também confirma a afirmativa da CLT, por meio de Trope e Liberman (2010), isto é: os significados ou as representações mentais dos objetos ou eventos/imagem, são feitos em função da distância psicológica, eu e o outro.

Esta averiguação observou que a distância social influencia a relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor, e, isso acontece porque o efeito moderador aponta o aumento da necessidade de adaptabilidade do vendedor, principalmente, no cenário distante. Isso ocorre porque quando o vendedor está distante

do cliente, ele tem maior abstração e alto nível de interpretação, por conseguinte, maior necessidade de adaptação.

Assim, esta pesquisa traz novas perspectivas acerca da Teoria da Venda Adaptativa no que se refere às contribuições da Teoria dos Níveis de Interpretação e Distância Psicológica, no sentido de entender o efeito moderador (distância social) na relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, no que se refere aos estudos de Trope e Liberman (2010), quanto a CLT, e, os estudos de Williams e Spiro (1985) no que diz respeito à venda adaptativa.

Nas considerações gerais, aqui expostas, são apresentadas as contribuições acadêmica e gerencial encontradas na investigação, e, por fim, são expostas as limitações de pesquisa e recomendações para averiguações futuras. Veja a seguir:

6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Na Hipótese 1a considerou-se que o estilo de comunicação entre clientes e vendedores orientados para a tarefa influencia positivamente a adaptabilidade de venda e a partir do *test t* a hipótese foi confirmada, e, a média foi menor para a condição de próximo, sendo estatisticamente significativa com $p < 0,05$. No que diz respeito à área acadêmica, os resultados discutidos deixam claro que o foco do vendedor na tarefa auxilia a adaptabilidade de venda, levando o vendedor a otimizar sua performance. A orientação para a tarefa auxilia na criação de uma comunicação objetiva, com o foco no conhecimento do produto, de acordo com os estudos de Spiro e Weitz (1990).

Quanto a Hipótese 1b, apurou-se que o estilo de comunicação, entre vendedores e clientes auto orientados, influencia positivamente a adaptabilidade de venda. Essa suposição foi confirmada no decorrer das análises, havendo significância, $p < 0,05$, do teste da relação entre a variável independente e dependente. Nesse sentido, a contribuição acadêmica acontece sob o pensamento de que o estilo de comunicação, no que diz respeito à auto orientação do vendedor, propõe maior autonomia no desempenho da venda adaptável. A auto tarefa é vista como um aspecto de centralidade do vendedor, dispensando a influência direta da liderança sobre a performance de quem

vende. Nesse aspecto, não se controla diretamente a ação do vendedor quanto à auto orientação, porque a auto orientação é uma maneira de o vendedor obter melhor desempenho na adaptabilidade de venda, sob à perspectiva de Williams e Spiro (1985).

Os estudos acerca da adaptabilidade de venda, concernentes à auto orientação, destacam que o vendedor cria mecanismos e estratégias, a fim de moldar-se às intenções de consumo do cliente, auto se orientando no estilo comunicacional de venda (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986; ECHCHAKOUI, 2017). Confirmando que a adaptabilidade de venda, quanto à auto orientação, é um fator de autonomia do vendedor, no sentido de observar a relação entre o estilo de comunicação do vendedor e a sua adaptabilidade (WEITZ, 1978; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

A Hipótese 1c confirma o dado de que o estilo de comunicação entre clientes e vendedores orientados para interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda. Também a H1c foi confirmada, pois houve significância no teste, $p < 0,05$. Há, de fato, influência negativa da interação da díade vendedor-cliente quanto a adaptabilidade de venda, pois quanto mais interativa for a venda, menor será a necessidade de o vendedor se adaptar ao cliente. Inuzuka (2021) afirma que os benefícios da abordagem da venda adaptável podem superar os custos de aplicação da adaptabilidade, isso se o vendedor utilizar os melhores recursos na venda adaptável. O vendedor que prepara sua interação à luz da Teoria da Venda Adaptativa tem maior aceitação social e isso proporciona um ganho no estilo de comunicação orientado para interação, na perspectiva de Echchakoui (2017).

Já em relação a Hipótese 2, a criatividade do vendedor influencia positivamente a adaptabilidade de venda. Teve-se que a criatividade é vista como um traço de personalidade resultante de uma série de características pessoais, habilidades cognitivas, influenciadas pelo meio ambiente (WILLIAMS; YANG, 1999; WANG; NETMEYER, 2002). Nesse sentido, a criatividade exercida na venda adaptativa é construída do esforço que o vendedor faz ao estimular novas ideias, por meio do pensamento criativo, reinventando o processo de comunicação na área de venda. Nesse quesito, a criatividade e a adaptabilidade estão relacionadas de maneira positiva (WANG; NETMEYER, 2002). Assim, a hipótese 2 foi confirmada, houve significância na testagem, $p < 0,05$.

Ainda sobre a análise acerca da influência da criatividade na adaptabilidade do vendedor, foi constatado que a criatividade interfere positivamente na adaptabilidade de venda, conforme mencionado acima. Mas, no caso da criatividade, não houve teste do

efeito moderador, pois usou-se o construto de criatividade apenas como pano de fundo para observar o processo de criatividade como fator importante na adaptabilidade de venda no que diz respeito ao estilo de comunicação do vendedor. Isso equivale a dizer que o vendedor lança mão da criatividade para aperfeiçoar o estilo de comunicação e se adaptar melhor ao cliente (SPIRO, 1985; SPIRO; WEITZ, 1990; WANG; NETMEYER, 2002; WILLIAMS).

E por fim, criou-se ainda, a Hipótese 3, que aponta que quanto menor (maior) a distância social da díade vendedor-cliente menor (maior) a adaptabilidade de venda. A H3 foi confirmada, encontrando-se significância nos testes, $p < 0,05$. Nesse sentido, deparou-se com o resultado de que existe maior adaptabilidade de venda entre as variáveis independentes sobre a variável dependente quando o vendedor está distante do cliente, ou seja, ele necessitará de maior grau de adaptabilidade para o cenário distante. Os estudos acerca do resultado da H3 trazem relevância acadêmica tanto para a Teoria da Venda Adaptativa quanto para a Teoria de Níveis de Interpretação.

Desenvolvendo a ideia acima e relacionando-a à área de venda pessoal é propício analisar que o estilo de comunicação do vendedor se relaciona com a Teoria da Venda Adaptativa e essa relação é moderada pela distância social, cuja adaptabilidade do vendedor leva o cliente à escolhas inconscientes. O conhecimento sobre a distância social, extraído a partir da CLT, tratada por Trope e Liberman (2010), contribui na área da venda pessoal (vendedores do varejo) no sentido de observar que a distância social altera a maneira de o vendedor enxergar o cliente, pois a imagem adaptada de venda auxilia os níveis de interpretação e abstração das pessoas, e, quanto mais distante o vendedor estiver em relação ao cliente, maior será a necessidade de adaptação.

Assim, essa tese contribui no âmbito acadêmico porque os estudos acerca da venda adaptativa não contemplam a distância social como fator moderador entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor. Nesse caso, esta análise alargou os estudos da Teoria da Venda Adaptativa a partir das contribuições de Trope e Liberman (2010) no que se refere à distância social, bem como contribuiu para alavancar os estudos acerca da adaptabilidade do vendedor, ponderando que a distância social é um fator de redução e maximização da adaptabilidade de venda.

Considera-se, assim, que quanto mais distante as pessoas estiverem do objeto, imagem ou pessoa, em relação a qualquer distância psicológica, os indivíduos terão suas percepções alteradas e farão suas construções e interpretações mentais de maneira

abstrata/alto nível e distante (TROPE; LIBEMAN, 2010); quanto mais próximo for a distância social entre a díade vendedor-cliente, menor será o nível de interpretação/baixo/concreto desses interatores; conseqüentemente, a necessidade de adaptação será menor, à luz da CLT.

Assim, se o vendedor estiver próximo do cliente aquele perceberá uma imagem mais concreta deste e terá que realizar menos construções mentais na maneira de se adaptar à venda. Mas, se o vendedor estiver longe do comprador, ele utilizará maior abstração nas interpretações, no momento de adaptar-se à clientela. Portanto, a imagem adaptada do vendedor implica na capacidade que ele tem de desenvolver níveis de interpretação alto/baixo, próximo/distante, considerando a distância social.

Além da distância social, já analisada, ainda é preciso considerar as variáveis de controle.

As variáveis de controle são representadas pelas características sócio demográficas da amostra, contendo os dados de gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de experiência dos vendedores. É sabido que esta pesquisa incluiu 297 participantes na pesquisa, com o perfil de vendedores do varejo. Entretanto, as análises de resultados mostraram não significativos para as variáveis de controle, ou seja, $p > 0,05$. Dessa forma, tem-se que as variáveis de controle (também chamadas de variáveis estranhas) testadas nesta averiguação não influenciaram a relação entre o estilo de comunicação e adaptabilidade de venda, moderado pela distância social.

Em relação à variável de controle gênero, o público feminino foi maior na amostra da pesquisa (51,2%). No entanto, quanto a adaptabilidade de venda os estudos de Franke e Park (2006) apontam que não existe diferença de gênero no que se refere à adaptabilidade de venda e a mesma afirmação foi encontrada nesta análise. Esperou-se que o grau de instrução do vendedor se desenvolvesse como um fator não controlável ao estudo, porém, essa variável se demonstrou controlável, e isso se explica pelo fato de ter sido testada a partir das variáveis independentes tarefa, auto orientação, interação e criatividade. Diferente do que se esperava ela não foi significativa ao estudo, apesar da variável grau de instrução ter apresentado maior desempenho em relação ao fenômeno investigado.

Nos estudos desenvolvidos acerca do estilo de comunicação, realizados por Spiro e Weitz (1990), abrangendo tarefa, auto orientação e interação, foi demonstrado que a tarefa representa uma espécie de venda baseada na eficiência e eficácia da

negociação e que o esforço da adaptabilidade reside na minimização do tempo, do empenho e dos custos. Nesse caso, o vendedor possui um *script* de venda pré definido. Já em relação a auto orientação, o vendedor prepara a adaptação de venda desconsiderando a intervenção direta da liderança e utilizando-se de estratégias próprias, baseado na experiência (WILLIAMS; SPIRO, 1985). Isso, quiçá, explica o fato de a variável grau de instrução ter sido controlada no estudo, pois as variáveis independentes utilizadas na averiguação proporcionam ao vendedor desenvolver recursos intrínsecos na performance de venda, com menor ligação direta com o grau de instrução do vendedor, e, sim, com a experiência e conhecimento cotidiano (LOCANDER, *et al.*, 2020).

O tempo de experiência do vendedor e a faixa etária dele foram fatores controláveis nesta tese e isso acontece pelo mesmo motivo da variável de controle acima, ou seja, o estilo de comunicação do vendedor (auto orientação, interação) faz parte dos recursos intrínsecos utilizados na atuação da adaptabilidade de venda. A interação de venda é determinada pela díade vendedor-cliente e, portanto, não depende somente do vendedor para que a adaptabilidade seja exercida. Trata-se de um processo co-criado (RAMASWAMY; OZCAN, 2018).

A questão da criatividade também explica os índices apontarem que as variáveis estranhas (gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de experiência em venda) tenham sido controladas neste estudo quanto à adaptabilidade, pois na psicologia social, a criatividade é vista como um traço de personalidade resultante de uma série de características pessoais e habilidades cognitivas influenciadas pelo meio ambiente (WILLIAMS; YANG, 1999; WANG; NETMEYER, 2002). Tem-se, portanto, que as variáveis estranhas foram controladas e não se demonstraram significativas ao estudo, pois o índice do *sig* para as variáveis estranhas foi $p > 0,05$. Essa análise contribuiu para o alargamento científico da Teoria da Venda Adaptativa, sob a moderação da distância social, proporcionando o conhecimento de que estas variáveis controláveis não interferem no fenômeno analisado nesta tese.

6.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As contribuições gerenciais estão relacionadas com os testes realizados nesta pesquisa, a partir da confirmação das hipóteses H1a – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor com orientação para a tarefa influencia positivamente a adaptabilidade de venda; H1b – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor auto orientado influencia positivamente a adaptabilidade de venda; H1c – O estilo de comunicação entre cliente e vendedor orientado para a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda; H2 – A criatividade do vendedor influencia positivamente a adaptabilidade e H3 – Quanto menor (maior) a distância social menor (maior) a adaptabilidade de venda.

A contribuição gerencial quanto a H1a traz o entendimento de que o estilo de comunicação do vendedor orientado para tarefa é um fator de influência positiva na adaptabilidade de venda. De acordo com essa compreensão as empresas podem promover treinamentos que elevem a condição de comunicação baseada na tarefa de seus vendedores, ou seja, podem auxiliar o vendedor a conhecer melhor o produto, preço e condições de negociação de maneira personalizada, a fim de ser mais assertivo na comunicação. É importante ainda, que a gerência capacite o vendedor para analisar o perfil do cliente antes de iniciar a comunicação com orientação para a tarefa, a fim de entender se o perfil do cliente é objetivo ou subjetivo, pois caso se trate de um perfil subjetivo, a orientação para tarefa não será a melhor estratégia de comunicação.

Na visão de Spiro e Weitz (1990), o estilo de comunicação orientado para tarefa do vendedor é um recurso que proporciona agilidade no processo de venda, pois ele se concentra na otimização do tempo e no conhecimento do produto com maior eficiência na venda, caso o cliente tenha um perfil que combine com esse tipo de venda essa estratégia será recomendada. Ao contrário disso, não será apropriado realizar a orientação para a tarefa no que tange o estilo de comunicação.

Já quanto à auto orientação, H1b, os estudos acerca da adaptabilidade de venda destacam que o vendedor cria mecanismos e estratégias, a fim de moldar-se às intenções de consumo do cliente (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986; ECHCHAKOUI, 2017). Dessa maneira, a proposta é pensar na adaptabilidade de venda, quanto à auto orientação, como um fator de autonomia do vendedor, no sentido de observar a relação entre o

estilo de comunicação do vendedor e a adaptabilidade de venda (WEITZ, 1978; KWAK; LEIGH; BONIFIELD, 2019).

O ganho gerencial sustenta-se na ideia de que o vendedor poderá ser treinado para exercer o estilo de comunicação baseado na auto orientação a partir de recursos intrínsecos. Dessa forma, a venda será otimizada e a empresa obterá um ganho de tempo frente à performance do vendedor. Nesse quesito, o vendedor acaba por otimizar o tempo de atendimento ao levar em conta as experiências de mercado, pois a auto orientação compreende os aspectos intuitivos da venda, o que proporciona ao vendedor utilizar os recursos intrínsecos na adaptabilidade (LOCANDER, *et al.*, 2020).

Na H1c obteve-se o dado de que o estilo de comunicação entre clientes e vendedores orientados para a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda. Notou-se que existe influência negativa da interação da díade vendedor-cliente quanto a adaptabilidade, pois quanto mais interativa for a venda, menor a necessidade de o vendedor se adaptar ao cliente. Nesse caso, a gerência comercial terá ganho em promover um ambiente interativo, a fim de suscitar condições de vendas com menos esforços adaptativos (no cenário próximo) e menos custos, uma vez que o processo de adaptação do vendedor requer investimento de tempo e possui maior custo (WILLIAMS; SPIRO, 1985; MANGUS, *et al.*, 2020).

No que diz respeito à contribuição gerencial quanto a interação do vendedor (estilo de comunicação) serve para as empresas repensarem a situação de interação do vendedor, quanto à distância social, a fim de aproveitar o quesito da interação da díade vendedor-cliente (no cenário próximo) como uma maneira de otimizar o processo de vender e diminuir os custos envolvidos na elaboração da venda. A Teoria da Venda Adaptativa, considerada por Williams e Spiro (1985), analisa o comportamento de consumo, no que diz respeito a interação entre a díade vendedor-cliente, abrangendo a esfera da venda pessoal. Assim, essa teoria é importante no sentido de melhorar o entendimento da dinâmica adaptativa do vendedor a partir da interação (INUZUKA, 2021).

Caso a empresa promova um ambiente que desenvolva maior interação do vendedor no cenário próximo, a gerência terá ganhos no desenvolvimento da venda. Isso porque a interação entre vendedor e cliente otimiza o estilo de comunicação da díade vendedor-cliente no cenário próximo/concreto/baixo interpretação e instala o ganho para a empresa no sentido de o vendedor não precisar demandar recursos

simbólicos e financeiros para se adaptar no cenário próximo, pois a própria interação se ocupa do quesito da adaptabilidade, mesmo que de forma subjetiva, quando o vendedor está próximo do cliente.

Quanto a H2, que diz respeito à criatividade, a contribuição gerencial aponta para a ideia de que as organizações necessitam criar uma atmosfera de venda que propicie ao vendedor agir com criatividade no desenvolvimento da adaptabilidade. Nesse sentido, a criatividade auxilia o estilo comunicacional do vendedor em relação à adaptabilidade de venda. As ideias criativas ajudam a promover maior eficiência na performance do vendedor, contribuindo com o resultado final do processo de venda. A capacidade de o vendedor propor soluções para sanar as dificuldades dos clientes, por meio do processo comunicacional de maneira personalizada, demonstra sua capacidade inventiva (WANG; NETMEYER, 2002, WANG *et al.*, 2019).

Portanto, quanto à relevância gerencial, o estudo oferece implicações práticas para os gerentes da área de vendas, no que tange à venda pessoal, no contexto do varejo. Considera-se que os resultados gerados nesta pesquisa podem ser usados pelas empresas no sentido de adaptarem a imagem do vendedor, por meio do estilo de comunicação, para otimizar as relações mercadológicas no cenário próximo e distante de venda. Assim, os resultados desta tese podem ser utilizados a fim de criar treinamentos junto aos vendedores do varejo no sentido de potencializar a força de vendas por meio da venda adaptativa, levando em conta a distância social entre a díade vendedor e cliente.

Para isso é necessário que as empresas entendam que há influência da distância psicológica (distância social) na venda adaptativa como fator moderador que interfere na tomada de decisão do cliente, e o vendedor terá necessidade de maior adaptabilidade quando estiver longe do comprador. Isso ressalta a necessidade da criação de estratégias criativas (a partir da tríade tarefa, auto orientação e interação) que proporcionem maior aproximação entre o vendedor e o comprador. As estratégias devem ser construídas dentro da visão de que o estilo de comunicação do vendedor possui elementos endógenos e exógenos quanto à adaptabilidade de venda e que a distância social é uma maneira de ativar o nível de interpretação do vendedor no momento da adaptabilidade.

Nessa perspectiva, o contexto de venda e a distância social entre o vendedor e o cliente auxiliam a criação de uma imagem de venda favorável para exposição no mercado. Nesse caso, Arndt (2021) considera que os comportamentos de venda adaptável melhoram o desempenho de vendas. Quanto a isso, implica mencionar, que

deve existir a preparação da imagem do vendedor, através de recursos comunicacionais (estilo de comunicação orientado para tarefa, auto orientação e interação), visuais, simbólicos e criatividade para atrair o cliente, mediante o desenvolvimento das impressões e dos níveis de interpretação que o vendedor tem do comprador, num contexto próximo e distante. Nesta análise, percebeu-se que a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade do vendedor vai depender da distância social estabelecida entre a díade vendedor-cliente, podendo reduzir ou maximizar a necessidade de adaptabilidade na venda.

6.4 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Quanto às limitações da pesquisa e incentivos para novos estudos, considera-se que esta averiguação possui contribuições importantes para a compreensão da relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade do vendedor, moderada pela distância social. No entanto, a referida análise também possui restrições, como por exemplo, a realidade pandêmica causada pela Crise Mundial da Saúde, gerada pelo novo COVID-19, certamente, foi um fator que limitou o estudo.

Pondera-se que as averiguações foram feitas com a utilização dos *softwares* SPSS 22 e AMOS 23. No entanto, o uso da ferramenta *eye-tracker*, como instrumento de análise, seria importante para a observação da atenção visual do vendedor ao se deparar com a imagem do cliente. Essa ideia, foi pensada inicialmente para esta tese, com a utilização de um experimento, mas, devido à necessidade do distanciamento social, gerado pela pandemia do novo COVID-19, não foi possível conseguir autorização das empresas para desenvolver o experimento com a utilização da ferramenta *eye-tracker*. Nenhuma das empresas consultadas no ano de 2020, quanto ao desenvolvimento do experimento, autorizou a ação, por não sentirem seguras frente à pandemia.

Assim, incentiva-se, portanto, realizar o desenvolvimento de novas pesquisas abrangendo a influência da distância social como fator de reflexo na adaptabilidade de venda com a utilização do *eye-tracker*. Sem dúvida, a realização de uma pesquisa onde

se pudesse observar a atenção visual do vendedor em relação à visualização da imagem do cliente no momento da adaptabilidade de venda alargaria a compreensão do fenômeno acerca da adaptabilidade do vendedor, moderada pela distância social.

Ressalta-se que os dados foram colhidos apenas por meio da amostra de vendedores do varejo, dos segmentos de: roupas, calçados, eletrodomésticos, automotivos, cosméticos, ferragistas, alimentos, embalagens e eletrônicos. Para ampliar os estudos orienta-se inserir outros segmentos nas futuras pesquisas, como por exemplo, o mercado de exclusividade (conhecido como mercado de luxo), pois a adaptabilidade do vendedor poderá sofrer alteração dependendo do segmento de atuação. Seria importante avaliar se a adaptabilidade é alterada de acordo com outros segmentos, e caso sofra variação, deve-se pensar como isso acontece.

Tem-se que a percepção da imagem do cliente por parte do vendedor é um aspecto importante no relacionamento entre a tríade vendedor-cliente, pois a efigie de quem compra possui estímulos que refletem na maneira que o vendedor prepara a imagem para o mercado, a fim de influenciar a tomada de decisão do cliente (ECHCHAKOUI, 2017). No entanto, a imagem adaptada do vendedor é formada de fatores tangíveis e intangíveis, e, é através do cliente que o vendedor desencadeia seus níveis de interpretação, a fim de moldar sua imagem ao comprador. Nota-se que o mercado utiliza a imagem pessoal para viabilizar as relações de consumo. Na visão de Scott, Mende e Bolton (2013) as imagens de venda são criadas para comunicar a ideia de sucesso, a partir de situações concretas e abstratas.

Embora o presente estudo possua contribuições acadêmicas e gerenciais, conforme mencionado acima, sugere-se ainda, como estudos futuros, pesquisar o fenômeno da adaptabilidade de venda como variável dependente, em relação a outras variáveis independentes, diferentes das utilizadas nesta tese. Neste estudo, classificou-se como variáveis independentes o estilo de comunicação do vendedor, representado pela orientação da tríade: tarefa, auto orientação e interação e também sobre a criatividade na venda. Mas, supõe-se que outros construtos, tais como previsto no modelo ISTEIA: impressão, estratégia, avaliação e ajustamento (WEITZ, 1978), podem ajudar a observar o comportamento de venda a partir de uma nova ótica, no que diz respeito à venda adaptativa moderada pela distância social.

Incentiva-se também pesquisar os conceitos de ambidestria, persuasão, marketing de relacionamento e empatia, que foram vistos no referencial teórico, como

explicações alternativas para o esclarecimento do fenômeno da área de venda pessoal (vendedores do varejo), numa relação direta com a adaptabilidade de venda. Esses conceitos demonstram que a compreensão dos quesitos para realizar a adaptabilidade do vendedor são complexas e carecem de estudos. A teoria da venda adaptativa é holística e dinâmica, por isso torna-se importante ampliar a visão científica acerca desse fenômeno.

Comprovou-se que existe relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda e que esta relação é moderada pela distância social. Quanto ao efeito moderador, distância social, esta reduz a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade quando há proximidade, e, o distanciamento social aumenta a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda. Nessa visão, tem-se que os objetivos desta tese foram alcançados, a pergunta problema foi respondida e todas as hipóteses foram confirmadas. Assim, os achados contribuem para o alargamento do conhecimento científico quanto à Teoria da Venda Adaptativa, no sentido de que a distância exerce força na adaptabilidade do vendedor, bem como para a elaboração de estratégias empresariais no âmbito da venda pessoal (vendedores do varejo).

Por fim, a revisão de literatura apontou que existe uma relação entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, no sentido de que as dimensões do estilo comunicacional (tarefa, auto orientação e interação) interferem na atuação adaptável do vendedor. Por outro lado, emergiu dos achados desta tese que há relação entre estilo de comunicação e venda adaptativa e que este fenômeno é moderado pela distância social.

REFERÊNCIAS

ABRATT, Russell. **A New Approach to the Corporate Image Management Process.** Journal of Marketing Management, 1989.

AGNIBOTRI, R., GABLER, C. B., ITANI, O. S., JARAMILLO, F., & KRUSH, M. T. **Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 2017.

AHEARNE, M; HUGHES, D; JINDAL, R. **Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions.** Journal of Marketing Research, 2010.

AINSLIE, G., HASLAM, N.; LOEWENSTEIN e J. ELSTER. **Choice over time.** New York: Russell Sage Foundation, 1992.

ALAVI, S., HABEL, J.; LINSENMEYER, K. **What does adaptive selling mean to salespeople? An exploratory analysis of practitioners' responses to generic adaptive selling scales.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 2019.

AMIT, E., ALGOM, D., & TROPE, Y. **Distance-dependent processing of pictures and words.** Journal of Experimental Psychology: General, 2009.

ARNDT, A. **Past performance contaminates the ADAPTS measurement.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 2021.

ARNHEIM, R. **The Gestalt Theory of Expression.** Psychological Review, 1949.

AUMONT, Jacques. **The Image.** Journal printed in Lyon, 1995.

BALOGLU, Seyhmus; KEN, W. McCleary. **A model of destination image formation**. Elsevier Science, 1999.

BARGH, J. A; GOLLWITZER, P.M; OETTINGEN, G; FISKE, D.T. **Handbook of social psychology**. New York, NY: Wiley, 2010.

BARGH, J. A.; HUANG, J. Y. The selfish goal. In G. B. Moskowitz & H. Grant (Eds.). **The psychology of goals** (pp. 127–150). New York, NY: Guilford, 2009.

BATRA, Rajeev; KELLER, Kevin Lane. **Tegrating marketing communications: new findings, new lessons and new ideas**. Journal of Marketing, 2016.

BAUMEISTER, R. F. **Ego depletion and self-control failure: An energy model and the self's executive function**. Self and Identity, 2002.

BAUMEISTER, Roy F. **Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior**. Journal of Consumer Research, 2013.

BERNSTEIN, D. **Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications**, Eastbourne, Holt, Rinehart & Winston Ltd, 1984.

BETTMAN, James R. **An Information Processing Theory of Consumer Choice**, Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1979.

BLUMER, Herbert. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**. Berkeley: University, 1986.

BORG, S. W., & JOHNSTON, W. J. **The IPS-EQ Model: Interpersonal Skills and Emotional Intelligence in a Sales Process**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2013.

CIAN, Luca; KRISHNA, Aradhna and ELDER Ryans. **This Logo Moves Me: Dynamic Imagery from Static Images**. Journal of Marketing Research, 2014.

CHEUNG, G. W.; LAU, R. S. **Accuracy of Parameter Estimates and Confidence Intervals in Moderated Mediation Models: A Comparison of Regression and Latent Moderated Structural Equations.** *Organizational Research Methods*, 2015.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing Research: Methodological Foundations.** Orlando: The Dryden Press, 1999.

DELPECHITRE, D., RUTHERFORD, B. N., & COMER, L. B. **The importance of customer's perception of salesperson's empathy in selling.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2018.

DSHEMUCHADSE, M.; SCHERBAUM, S.; GOSCHKE, T. **How Decisions Emerge Action Dynamics in Intertemporal Decision Making.** *Journal of Experimental Psychology: General*, 2013.

ECHCHAKOUI, S. **Effect of salesperson personality on sales performance from the customer's perspective.** *European Journal of Marketing*, 2017.

EDELL, Julie A. and BURKE, Marian Chapman. **The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects.** *Journal of Consumer Research*, 1983.

EISENBERG, A. M. and R. R. SMITH, Jr. **Nonverbal Communication.** Indianapolis: Babbs-Merrill, 1971.

ELLINGER, Andrea D., ELLINGER, Alexander E. and KELLER, Scott B. **Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry.** *Human Resource Development Quarterly*, 2003.

ELSAMEN, A; AKROUSH, A. **How customer orientation enhances salespeople's performance? A case study from an international market.** *Benchmarking: An International Journal*, 2018.

ELSTER, J.; LOEWENSTEIN, G. **Utility from memory and anticipation.** In G. Loewenstein & J. Elster (Eds.), *Choice over time* (pp. 213–234). New York: Russell Sage Foundation, 1992.

EYAL, T.; LIBERMAN, N.; TROPE, Y.; WALTHER, E. **The Pros and Cons of Temporally Near and Distant Action.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004.

FAUL, Franz; Edgar Erdfelder; Axel Buchner; Albert-Georg Lang. **Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses** *Behavior Research Methods*, 2009.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** Porto Alegre. Artmed, 2009.

FISKE, Susan T; STVEN L. Neuberg. **A continuum of impression formation from category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation.** *Advances in experimental social Psychology*, New York, 1990.

FISKE, Susan T. “**Interpersonal Stratification: Status, Power, and Subordination,**” in *Handbook of Social Psychology*, 5th ed., Susan T. Fiske, Daniel T. Gilbert, and Gardner Lindzey, eds. New York, 2010.

FRANKE, G. R., & PARK, J.-E. **Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis.** *Journal of Marketing Research*, 2006.

FREITAS, A. L.; GOLLWITZER, P. M.; TROPE, Y. **The influence of abstract and concrete mindsets on anticipating and guiding others’ self-regulatory efforts.** *Journal of Experimental Social Psychology*, 2004.

FORSTER, JEANS et al. What do we prime? **On distinguishing between semantic priming, procedural priming, and goal priming.** *Oxford handbook of human action*, 2009.

FUJITA K, TROPE Y, LIBERMAN N, LEVIN-SAGI M. **Construal levels and self-control.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006.

GENGLER, C; HOWARD, D; ZOLNER, KYLE. **A Personal Construct Analysis of Adaptive Selling and Sales Experience.** *Psychology & Marketing*, 1995.

GOODMAN, J. K; MALKOC, S., A. **Choosing for Here and Now versus There and Later: The Moderating Role of Psychological Distance on Assortment Size Preferences.** *Journal of Consumer Research*, 2012.

GRAEFF, Timothy. **Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring Public/ Private Consumption.** *Psychology & Marketing*, 1996.

HALL, Z. R., AHEARNE, M., & SUJAN, H. **The Importance of Starting Right: The Influence of Accurate Intuition on Performance in Salesperson–Customer Interactions.** *Journal of Marketing*, 2015.

HAIR J. R. *et al.* **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis.** UK: Pearson, 2014.

HAIR, J. R; MATTHEWS, Lucy M.; MATTHEWS, Ryan L.; SARSTEDT, Marko. **PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use.** *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 2017.

HANSEN, J.; HANS, ALVES; TROPE, Y. **Psychological Distance Reduces Literal Imitation: Evidence from an Imitation-Learning Paradigm.** *Journal of Experimental Psychology*, 2015.

HARTMANN, N. N., WIELAND, H., & VARGO, S. L. **Converging on a New Theoretical Foundation for Selling.** *Journal of Marketing*, 2018.

HAWS, K. L. **Enhancing Self-Control in Consumer Decisions.** *COPSYC*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.026>, 2015.

HERNANDEZ, J. M. C., HAN, X., & KARDES, F. R. **Effects of the perceived diagnosticity of presented attribute and brand name information on sensitivity to missing information.** *Journal of Business Research*, 2014.

HOCH, S. J.; LOEWENSTEIN, G. F. **Time-inconsistent preferences and consumer self-control.** *Journal of consumer research*, 1991.

HOLBROOK, M.; HIRSCHMAN, E. **The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun.** *Journal of Consumer Research*, 1982.

HOMBURG, C; MULLER, M; KLARMANN, M. **When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters.** *Journal of Marketing*, 2011.

HUNT, J. D. **Image as a Factor in Tourism Development.** *Journal of Travel Research*, 2010.

HUNT, James H., KERNAN, Jerome B., and MITCHEL, Deborah J. M. **“Materialism as Social Cognition,”** *Journal of Consumer Psychology*, 1996.

IACOBUCCI, Dawn. **Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics.** *Journal of Consumer Psychology*, 2010.

INUZUKA, A. **Adaptive selling behavior: a new way of approaching adaptive selling and its effects.** *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2021.

JAWORSKI, Bernard J. and KOHLI, Ajay K.. **Market Orientation: Antecedents and Consequences**, *Journal of Marketing*, 1993.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, AMOS. **Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk**. *Econometrica*, 1979.

KAHNEMAN, D.; FISCHLER, C.; A. KRUEGER, A. Krilla, “**A study of well-being in two cities**,” Discussion Paper No. 53, Center for Health and Wellbeing, Princeton, NJ, 2006.

KEELING, Kathleen; MCGOLDRICK, Peter; BEATTY, Susan. **Avatars as salespeople: Communication style, trust, and intentions**. *Journal of business research*, 2010.

KENNEDY, S. H. "Nurturing corporate images: Total communication or ego trip?" *European Journal of Marketing*, 1977.

KLEIN, Gary A.; ORASANU, Judith; CALDERWOOD, Roberta and ZSAMBOK, Caroline E.. **Decision Making in Action: Models and Methods**. Ablex Publishing Corporation, Norwood, 1993.

KOHTMAKI, M.; PARTANEN, J. **Co-creating value form knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier-customer interactions**. *Journal of Business Research*, 2016.

KRÜLL, J.L.; MCKINNON, D.P. **Multilevel modeling of individual and group level mediated effects**. *Multivariate Behavioral Research*, v. 36(2), p. 249-277, 2001.

KWAK, H.; Anderson, R. E., LEIGH, T. W., & BONIFIELD, S. D. **Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction**. *Journal of Business Research*, 2019.

LARAN, J.; JANISZEWSKI, C. **Behavioral Consistency and Inconsistency in the Resolution of Goal Conflict**. *Journal of Consumer Research*, 2010.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**. Edited by D. Cartwright. New York, NY: Harper & Row, 1951.

LIBERMAN, NIRA; TROPE, Yaacov. **The Role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: a test of temporal construal theory**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998.

LIBERMAN, NIRA; SAGRISTANO, Michel D, TROPE, Yaacov. **The effect of temporal distance on level mental of construal**. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2002.

LIBERMAN, NIRA; TROPE, Yaacov; SHERMAN, Steven J. **The effect of level of construal on the temporal distance of activity enactment**. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2007.

LIBERMAN, Nira; TROPE, Yaacov. **The psychology of transcending the here and now**. *Science*, 2008.

_____. **Traversing psychological distance**. *Trends in Cognitive Sciences*, 2014.

LIBERMAN, N, FÖRSTER J. **Distancing from experienced self: How global-versus-local perception affects estimation of psychological distance**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009.

LIVIATAN, Ido, TROPE, Yaacov, and LIBERMAN, Nira. **Interpersonal Similarity as a Social Distance Dimension: Implications for Perception of Others Actions**. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2008.

LOCANDER, A.; LOCANDER, JENNEFER A.; WEINBERG, J. **How salesperson traits and intuitive judgments influence adaptive selling: A sensemaking perspective.** Journal of Business Research, 2020.

LOEWENSTEIN, G.; O'DONOGHUE, T.; BHATIA, S. **Modeling the Interplay Between Affect and Deliberation.** American Psychological Association, Vol. 2, No. 2, <http://dx.doi.org/10.1037/dec0000029>, 2015.

LURIE, N. H., & MASON, C. H. **Visual Representation: Implications for Decision Making.** Journal of Marketing, 2017.

MACRAE, C. N., BODENHAUSEN, G. V., MILNE, A. B., & JETTEN, J. **Out of mind but back in sight: Stereotypes on the rebound.** Journal of Personality and Social Psychology, 1994.

MANGUS, S. M., BOCK, D. E., JONES, E., & FOLSE, J. A. G. **Examining the effects of mutual information sharing and relationship empathy: A social penetration theory perspective.** Journal of Business Research, 2020.

McFARLAND, R. G., CHALLAGALLA, G. N., & SHERVANI, T. A. **Influence Tactics for Effective Adaptive Selling.** Journal of Marketing, 2006.

METCALFE J, MISCHEL W. **A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower.** Psychological Review. 1999.

MINDY, K. SHOSS; LA WITT; DUSYA VERA. **When does adaptive performance lead to higher task performance?;**Journal of organizational behavior, 2012.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. **The structure of "unstructured" decision processes.** Administrative Science Quarterly, Ithaca (NY), 1976.

MISCHEL, W., SHODA, Y., & RODRIGUEZ, M. L. **Delay of gratification in children.** Science, 1989.

MITCHELL, T. R., THOMPSON, L., PETERSON, E., & CRONC, R. **Temporal adjustments in the evaluation of events: The rosy view.** Journal of Experimental Social Psychology, 1997.

NEHB, A. **What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals.** International Business Research, 2019.

OLINS, W. **The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity,** London, Design Council, 1978.

OMAR, N., & MUSTAFFA, C. S. **A development of a conceptual framework for studying communication competencies among direct sellers in Malaysia.** Conference paper of the 12th Asia-Pacific Conference Association for Business Communication. Doshisha. University, Kyoto, 2012.

OMAR, N. **Communication Competence during the Preparation Phase of the Direct Selling Communication Activities.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014.

PAESBRUGGHE, B. RANGARAJAN, D. HOCHSTEIN, B. SHARMA, A. **Evaluation of salespeople by the purchasing function: implications for the evolving role of salespeople.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 2020.

PARK, J. E., & DEITZ, G. D. **The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives.** Journal of Business Research, 2006.

PETTIJOHN, CE, PETTIJOHN, LS, KEILLOR, BD; TAYLOR AJ. **Adaptive sales and sales performance: empirical examination.** Journal of Applied Business Research, 2000.

_____ . Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover, and reduce turnover? *Journal of personal selling e sales management*, 2007.

PIETERS, R; RAJEEV BATRA. **The Stopping Power of Advertising: Measures and Effects of Visual Complexity**. *Journal of Marketing*, 2010.

POOR, Morgan; DUHACHEK, Adam & H. KRISHNAN, Shanker. **How Images of Other Consumers Influence Subsequent Taste Perceptions**. American Marketing Association, 2013.

PORTER, S. S., WIENER, J. L., & FRANKWICK, G. L. **The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy–selling effectiveness relationship**. *Journal of Business Research*, 2003.

PRAHALAD, K; RAMASWAMY, V. **Co-creation experiences. The next practice in value creation**. *Journal of Interactive Marketing*, 2004.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. **What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation**. *Journal of Business Research*, 2018.

READ, D.; LOEWENSTEIN, G. **Time and decision: Introduction to the special issue**. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2000.

READ, David A ; PULLINS, Ellen; PLANK, Richard E. **The impact of purchase situation on salesperson communication behaviors in business markets**. *Industrial marketing management*, 2002.

RIM, S.; ULEMAN J. S; TROPE Y. **Spontaneous trait inference and construal level theory: Psychological distance increases no conscious trait thinking**. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009.

RICHARD L. Lanigan. **Television: The Semiotic Phenomenology of Communication and the Image in Semiotics of the media: state of the art, projects, and perspectives.** Berlin and New York: Mouton de Gruyter, 1997.

RUSSO, J; Larry D. ROSEN. **An Eye Fixation Analysis of Multialternative Choice.** Memory and Cognition, 1975.

RYALS, L.; WILSON, H. **Experimental methods in market research.** International Journal of Market Research, 2005.

SAATY, Thomas. **Decision making with the analytic hierarchy process.** International Journal of Services Sciences, 2008.

SHARMA, A. **Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance.** Journal of Business Research, 2001.

SHEMWELL, DONALD J., CRONIN, J. JOSEPH . **A task-based taxonomy for salespeople.** Journal of Marketing Theory and Practice, 1993.

SCOTT, Linda M. MENDE, Martin e BOLTON, Lisa E. **Judging the Book by Its Cover? How Consumers Decode Conspicuous Consumption Cues in Buyer–Seller Relationships,** Journal of Marketing Research, 2013.

SCOTT, Linda M., “**Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric,**” Journal of Consumer Research, 21 (2), 252–73, 1994.

SCOTT, D. R., C. D. SCHEWE, and D. G. FREDERICK. **A Multi-brand/Multi-attribute Model of Tourist State Choice.** Journal of Travel Research, 1978.

SHAH, James Y.; KRUGLANSKI, Arie W. **When Opportunity Knocks: Bottom-Up Priming of Goals by Means and Its Effects on Self-Regulation.** Journal of Personality and Social Psychology, 2003.

SHAMIR, Boas. **Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and Exploratory Study.** ,Leadership Quarterly, 1995.

SHODA, Y., & MISCHEL, W. **Cognitive social approach to dispositional inferences: What if the perceiver is a cognitive social theorist?** Personality and Social Psychology Bulletin, 1993.

SIMON, HERT A. A **Behavioral Model of Rational Choice.** The Quarterly Journal of Economics, 1955.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research, 1990.

SPROLES, E. K.; SPROLES, G. B. **Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles.** The Journal of Consumer Affairs, 1990.

SUJAN, H., SUJAN, M., & BETTMAN, J. R. **Knowledge Structure Differences between More Effective and Less Effective Salespeople.** Journal of Marketing Research, 1988.

TANGNEY, J.P., BAUMEISTER, R.F., BOONE, A.L. **High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success.** J. Pers. Soc. Psychol, 2004.

TROPE, Y.; LIBERMAN, N. **Temporal construal and time-dependent changes in preference.** Journal of Personality and Social, 2000.

_____. **Temporal construal.** Psychological Review, 2003.

_____. **Construal-Level Theory of Psychological Distance.** Psychological Review, 2010.

TROPE, Y., LIBERMAN, N.; WAKSLAK, C. **Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior.** Journal of Consumer Psychology, 2007.

TROPE, Y. **Identification and inferential processes in dispositional attribution.** Psychological Review, 1986.

THOMPSON, C.J.; LOCANDER, W. B.; POLLIO, H. R. “**The Lived Meaning of Free Choice: An Existential- Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women,**” Journal of Consumer Research, 1990.

VALLACHER, R. R., & WEGNER, D. M. **What do people think they’re doing? Action identification and human behavior.** Psychological Review, 1987.

VIERA, V.A. **Moderação, medição, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas.** *Radm*, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

VYGOSTSKY L.S. **Mind in Society: The development of Higher Psychological Processes.** Harvard University Press, 1978.

VOHS, K.D.; BAUMEISTER, R.F.; SCHMEICHEL, B. J. **Motivation, personal beliefs, and limited resources all contribute to self-control.** Journal of Experimental Social Psychology, 2008.

WANG, Helen Si; NOBLE, Charles H; DAHL, Darren W; PARK, Sungho. **Successfully communicating a cocreated innovation.** Journal of Marketing, 2019.

WANG, G; NETMEYER, Richard G. **Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity.** Journal of Business Research 2004.

WAKSLAK, C.J.; TROPE, Y; LIBERMAN, N.; ALONY, R. **Seeing the forest when entry is unlikely: Probability and the mental representation of events.** Journal of Experimental Psychology: General, 2009.

WEBSTER, J; WATSON, R. T. **Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review,** 2002.

WEDEL, M., & PIETERS, R.. **A review of eye-tracking research in marketing.** Review Of Marketing Research, 2008.

WEDEL, M. **Attention research in marketing: A review of eye tracking studies.** Robert H. SmithSchool Research Paper, 2013.

WEITZ, Barton. A. **Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making.** Journal of Marketing Research, 1978.
_____. **“Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework,”** Journal of Marketing, 1981.

_____, Sujan H, Sujan M. **Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness.** Journal of Marketing, 1986.

WIESEKE, J., Kraus, F., AHEARNE, M.; MIKOLON, S. **Multiple Identification Foci and Their Countervailing Effects on Salespeople’s Negative Headquarters Stereotypes.** Journal of Marketing, 2012.

WIESENFELD, B. M.; REYT, Jean-N.; BROCKNER, J.; TROPE, Y. **Construal Level Theory in Organizational.** Research Review in Advance, 2017.

WILKIE, W. L., MOORE, E. S. **Expanding our understanding of marketing in society.** Journal of the Academy of Marketing Science, 2015.

WILLIAMS, C; SPIRO, L ; FINE, M . **The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review.** The Journal of Personal Selling and Sales Management, 1985.

WILLIAMS, K. C.; SPIRO, R. L. **Communication style in the salesperson-customer dyad.** Journal of Marketing Research, 1985.

WINFRIED, NOTH. **Representations of imaginary, nonexistent, or nonfigurative objects.** Cognitio, 2006.

WHITE, Katherine and JOHN Peloza. **“Self-Benefit Versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support,”** *Journal of Marketing*, 2011.

WOJCISZKE, Bogdan. **Morality and Competence in Person and Self-Perception.** European Review of Social Psychology, 2005.

WONG, V. C.; WYER, Jr. R. S. **Mental Traveling Along Psychological Distances: The Effects of Cultural Syndromes, Perspective Flexibility, and Construal Level,** Journal of Personality and Social Psychology, 2016.

YAN, D.; SENGUPTA, J.; HONG, J. **Why Does Psychological Distance Influence Construal Level? The Role of Processing Mode.** Journal of Consumer Research Advance, 2016.

APÊNDICES

Instrumento de coleta

PESQUISA SOBRE VENDAS

Meu nome é Lílian, sou acadêmica do doutorado em administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa com o objetivo de entender algumas características da área de vendas. Desse modo, essa pesquisa é direcionada **somente aos vendedores do varejo** e possui interesse exclusivamente acadêmico científico. O tempo médio para responder ao questionário é de 5 (cinco) minutos. Sua participação é confidencial e voluntária e não incorre em riscos. Agradeço pela sua honrosa colaboração e coloco-me à disposição para esclarecer eventuais dúvidas pelo contato: lilian_mkt1@hotmail.com

A **PRIMEIRA TAREFA** é bem simples! Observe as 12 figuras a seguir e escolha a opção que **É MAIS PRÓXIMA DO PADRÃO DE CLIENTES** que você costuma atender diariamente.



E então, qual a opção que **É MAIS PRÓXIMA DO PADRÃO DE CLIENTES** que você costuma atender diariamente?

CLIENTE 1

CLIENTE 2

CLIENTE 3

CLIENTE 4

CLIENTE 5

CLIENTE 6

CLIENTE 7

CLIENTE 8

CLIENTE 9

CLIENTE 10

CLIENTE 11

CLIENTE 12



Agora, observe a imagem que você selecionou por cerca de 20 segundos e procure **projetar uma situação de venda. ESTE CLIENTE QUER COMPRAR ALGO!!** Após observar a imagem, **qual a percentagem de adaptação (de mudança comportamental) que você teria que ter na tentativa de vender o seu produto para entender este tipo de cliente?** Na próxima página tem umas perguntas para você responder a respeito dessa figura.



VC2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VCH1. Este cliente tem uma proximidade social muito grande comigo. 

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

VCH2. Este tipo de cliente lembra alguém do meu grupo social 

VC3. Este tipo de cliente lembra alguém da minha família. 

VC2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VCH1. Este cliente tem uma proximidade social muito grande comigo.

VCH2. Este tipo de cliente lembra alguém do meu grupo social

VC3. Este tipo de cliente lembra alguém da minha família.

Digitalizado com CamScanner

VC1. Pense neste tipo de cliente! Agora responda: **0**
QUE VOCÊ ACHA DA FIGURA DESTE CLIENTE?

	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	
)	<input type="radio"/>	Muito Familiar								
)	<input type="radio"/>	Socialmente próxima								
)	<input type="radio"/>	Parece um amigo								

Digitalizado com CamScanner

VC1. Pense neste tipo de cliente! Agora responda: **0**

QUE VOCÊ ACHA DA FIGURA DESTE CLIENTE?

	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
Muito estranha	<input type="radio"/>								
Socialmente distante	<input type="radio"/>								
Parece com alguém não tenho muito contato	<input type="radio"/>								

VD2. Este cliente requer uma abordagem de vendas única.



VD3. Minha abordagem de venda vai funcionar muito bem para este cliente.



VD4. Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte.



- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

VD5. Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de vendas diferente.



VD1. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VD1. Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda.



- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

VD2. Este cliente requer uma abordagem de vendas única.



VD3. Minha abordagem de venda vai funcionar muito bem para este cliente.



VCH1. Este cliente tem uma proximidade social muito grande comigo.



VCH2. Este tipo de cliente lembra alguém do meu grupo social



VC3. Este tipo de cliente lembra alguém da minha família.



- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

VC2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VCH1. Este cliente tem uma proximidade social muito grande comigo. 

VCH2. Este tipo de cliente lembra alguém do meu grupo social 

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

VC3. Este tipo de cliente lembra alguém da minha família. 

A **SEGUNDA TAREFA** é bem simples! Agora, observe novamente as 12 figuras a seguir e escolha a opção que **É MAIS DISTANTE DO PADRÃO DE CLIENTES** que você costuma atender diariamente.



VM3. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. É fácil conversar com esse tipo de cliente. 

V2. Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas. 

V3. Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes. 



VM3. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. É fácil conversar com esse tipo de cliente. 

V2. Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas. 

V3. Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes. 



VM2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer.. ✓

V2. Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas. ✓

V3. Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar. ✓

VM1. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra.



VD2. Esse tipo de cliente gosta de tornar nossas interações de vendas o mais eficientes possível.



VD3. Minha abordagem de vendaEste tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra.



E então, qual a opção que **É MAIS DISTANTE DO PADRÃO DE CLIENTES** que você costuma atender diariamente?

CLIENTE 1

CLIENTE 2

CLIENTE 3

CLIENTE 4

CLIENTE 5

CLIENTE 6

CLIENTE 7

CLIENTE 8

CLIENTE 9

CLIENTE 10

CLIENTE 11

CLIENTE 12



Agora, observe a imagem que você selecionou por cerca de 20 segundos e procure **projetar uma situação de venda. ESTE CLIENTE QUER COMPRAR ALGO!!** Após observar a imagem, **qual a porcentagem de adaptação (de mudança comportamental) que você teria que ter na tentativa de vender o seu produto para entender este tipo de cliente?** Na próxima página tem umas perguntas para você responder a respeito dessa figura.



VC1. Pense neste tipo de cliente! Agora responda: **0**
QUE VOCÊ ACHA DA FIGURA DESTE CLIENTE?

	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
Muito estranha	<input type="radio"/>								
Socialmente distante	<input type="radio"/>								
Parece com alguém não tenho muito contato	<input type="radio"/>								

Digitalizado com CamScanner

VC1. Pense neste tipo de cliente! Agora responda: **0**
QUE VOCÊ ACHA DA FIGURA DESTE CLIENTE?

	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	
)	<input type="radio"/>	Muito Familiar								
)	<input type="radio"/>	Socialmente próxima								
)	<input type="radio"/>	Parece um amigo								

Digitalizado com CamScanner

VC2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VCH1. Este cliente tem uma proximidade social muito grande comigo. 

VCH2. Este tipo de cliente lembra alguém do meu grupo social 

VC3. Este tipo de cliente lembra alguém da minha família. 

VD1. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

VD1. Ao observar este cliente percebo que devo variar muito meu estilo de venda.



VD2. Este cliente requer uma abordagem de vendas única.



VD3. Minha abordagem de venda vai funcionar muito bem para este cliente.



VD4. Este tipo de cliente exige uma abordagem de venda flexível da minha parte.



VD5. Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de vendas diferente.



VM1. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. Este tipo de cliente gosta de se concentrar na compra.



V2. Esse tipo de cliente gosta de tornar nossas interações de vendas o mais eficientes possível.



V3. Este tipo de cliente tem o objetivo de cumprir suas metas de compra.



VM2. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer. ✓

V2. Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas. ✓

V3. Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar. ✓

VM3. Responda as perguntas abaixo sendo que "**DISCORDA MUITO**" equivale a **0%** e "**CONCORDA MUITO**" equivale a **100%**.

V1. É fácil conversar com esse tipo de cliente. 

V2. Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas. 

V3. Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes. 



C5. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Meu gerente usa analogias, cenários e exemplos para me ajudar a aprender.



1

2

3

4

5

6

7

Meu gerente me incentiva a ampliar minhas perspectivas, ajudando-me a ver o quadro geral.



Meu gerente me fornece feedback construtivo.



Meu gerente solicita feedback de mim para garantir que interações mais altas sejam úteis para mim.



C6. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância. Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Quando estou chateado com alguém, geralmente tento "me colocar no lugar dele" por um tempo.



Às vezes, tento entender melhor meus clientes, imaginando como isso fica da perspectiva deles.



Antes de criticar alguém, tento imaginar como me sentiria se estivesse no lugar deles.



Tento ver todos os lados de um desacordo antes de tomar uma decisão.



C7. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Faço apresentações de vendas de maneiras inovadoras.



Realizo tarefas de vendas de maneiras úteis.



Eu sempre tenho novas ideias para satisfazer o cliente necessidades.



Gosto de ideias criativas de venda.



C8. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Costumo acalmar os clientes que tenham reclamações sobre os produtos adquiridos.



Costumo oferecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas aos produtos que eles possuem ou adquiriram atualmente.



Tendo identificado o problema exato dos clientes, eu os resolvo de uma maneira confiável.



Costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas.



Costumo prestar atenção às queixas dos clientes para respondê-las corretamente.



C9. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Costumo coletar o máximo possível de informações das necessidades apresentadas pelo cliente para poder esclarecer as dúvidas necessárias para um atendimento completo.



Procuro identificar boas formas de familiarizá-los com outros produtos/serviços prestados de modo satisfazer as necessidades dos consumidores.



Costumo fazer perguntas para avaliar a possibilidade de oferecer outro produto/exame.



Eu dificilmente perco uma boa oportunidade para informar os clientes sobre um produto/serviço dos quais eles poderiam se beneficiar.



C10. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Meu gestor direto me informa sobre o nível de atendimento que eu devo atingir.



Eu recebo feedback do meu gestor direto sobre o meu cumprimento das expectativas de atendimento.



Eu recebo feedback de todas as reclamações referente a clientes que eu atendo com o objetivo de melhorar o processo.



C11. Agora responda as afirmações abaixo indicando o nível de concordância.

Sendo que **1 (discordo plenamente)** e **7 (concordo plenamente)**.

Meu gestor direto me informa sobre a política de atendimento institucional que é esperada que eu realize.



Meu gestor direto monitora minhas atividades de atendimento ao cliente.



Se eu realizo minhas atividades de atendimento de forma assertiva e eficaz, meu gestor me elogia.



Agora você responderá a **TERCEIRA E ÚLTIMA PARTE** do questionário.

C1. Qual é o seu sexo?

Masculino

Feminino

C2. Qual a sua idade?

C2a. Qual o teu nível de escolaridas?

Exemplo: ensino fundamental, ensino medio, ensino superior, etc.

C3a. Quantos funcionários tem sua empresa?

C4. Quanto TEMPO DE EXPERIÊNCIA você tem na área de vendas?

Exemplo: 2 ano e 3 meses, 5 anos, 15 anos, etc.

Obrigado pelo seu tempo para responder a
esta pesquisa.
A sua resposta foi registrada.

Desenvolvido por Qualtrics 

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

Porto Alegre, 20 de julho de 2020.

SOLICITAÇÃO

Prezado/a,

Solicitamos à V.Sa. a gentileza de encaminhar o link da pesquisa de doutorado, na área de venda/marketing aos vendedores/as da Associação Comercial, por meio de *WhatsApp*. Trata-se de um link da pesquisadora Lílian Laurência Leite, discente do PPG de Administração da Unisinos, que está sob minha orientação acadêmica, professor Dr. Wagner Ladeira. Informo que a aluna está na fase da pesquisa de campo do curso de doutorado em Administração e necessita chegar à margem de 300 (trezentos) respondentes na coleta virtual, questionário *on line*, (*software Qualtrics*).

Trata-se de um questionário de vendas, com o tempo médio de respostas de 5 minutos e não precisa disponibilizar dados pessoais dos respondentes e nem dados das empresas. O perfil dos respondentes na pesquisa de campo são vendedores/as do varejo, incluindo qualquer segmento do varejo.

Contamos com a parceria dessa honrosa Associação Comercial para o desenvolvimento da pesquisa científica. Aguardamos retorno e desde já agradecemos.



Prof. Dr. Wagner Ladeira Júnior
Orientador – Programa de Pós graduação
Doutorado em Administração

ANEXOS

Table 1
ITEMS AND CHARACTERISTICS OF ADAPTS

Item no.	Items	Facet of adaptive selling	Mean	S.D.	Item-to-total correlation
5.	Each customer requires a unique approach	1	5.73	1.25	.39
10.	When I feel that my sales approach is not working, I can easily change to another approach	3	5.27	1.19	.43
14.	I like to experiment with different sales approaches	6	5.07	1.30	.47
16.	I am very flexible in the selling approach I use	6	5.67	1.03	.54
17.	I feel that most buyers can be dealt with in pretty much the same manner	1*	5.54	1.30	.46
25.	I don't change my approach from one customer to another	6*	5.90	1.23	.44
28.	I can easily use a wide variety of selling approaches	2	5.25	1.22	.59
31.	I use a set sales approach	6*	5.40	1.28	.38
33.	It is easy for me to modify my sales presentation if the situation calls for it	3	5.53	1.07	.57
34.	Basically I use the same approach with most customers	6*	4.97	1.54	.47
35.	I am very sensitive to the needs of my customers	5	6.07	1.06	.41
36.	I find it difficult to adapt my presentation style to certain buyers	2*	4.95	1.49	.33
37.	I vary my sales style from situation to situation	6	5.63	1.10	.61
38.	I try to understand how one customer differs from another	5	5.78	1.15	.45
39.	I feel confident that I can effectively change my planned presentation when necessary	3	5.83	.91	.50
42.	I treat all of my buyers pretty much the same	6*	5.42	1.49	.43

*Reverse scored.

Dimensions (Bass 1960, p. 67, 77)	Item	Item-scale correlations ^a	Factor loadings ^b	
<i>Customer interaction</i>	Seeks and enjoys interaction	This C was easy to talk with	Scale 1 .78	Factor 1 .73
		This C genuinely enjoyed my helping him	.76	.71
		This C likes to talk to people	.82	.79
	Concerned with executing and maintaining personal relationships	This C was interested in socializing	.73	.69
		This C was friendly	.74	.70
		This C tried to establish a personal relationship	.78	.74
		This C seemed interested in me not only as an SP, but also as a person	.83	.79
<i>Customer task</i>	Persistent and hardworking	This C tried hard to complete the shopping task	Scale 2 .82	Factor 2 .71
		This C wanted to finish the shopping task	.84	.81
	Interested in task completion	This C's primary concern was to make the purchase	.74	.65
		This C's main concern was to finish his shopping	.81	.77
		This C wanted to complete his shopping as effectively as possible	.82	.80
<i>Customer self</i>	Concerned with self	This C seemed more interested in himself than in the product or what I had to say	Scale 3 .78	Factor 3 .53
		This C was primarily interested in what he had to say and not in what I had to say	.71	.37
	Aggressive and dominating	This C tried to dominate the conversation	.56	.46
Direct personal reward and recognition	This C tried to impress me with himself	.68	.68	

^aAll of the item-scale correlations are higher for the scale indicated than with the other scales.

^bPrincipal components analysis

Table 5. Gap Analysis of Perceptions of Role Expectations and Role Performance

<i>Employees' Perceptions</i>	<i>Mean^a</i>	<i>SD</i>	<i>Supervisors' Perceptions</i>	<i>Mean^a</i>	<i>SD</i>
My supervisor actively focuses on helping me to recognize work-related learning opportunities to improve my performance and skills.	3.81 ^b	1.15	I actively focus on helping my employees to recognize work-related learning opportunities to improve their performance and skills.	5.52 ^b	1.02
	↑			↑	
	↓			↓	
I believe that my supervisor's role is to help me recognize work-related learning opportunities to improve my performance and skills.	4.68	0.79	I believe that my role as a manager is to help my employees to recognize work-related learning opportunities to improve their performance and skills.	5.97	1.01

^aLikert scale: 1 = strongly disagree to 7 = strongly agree. $N = 67$.

^bIndicates significant difference between overall mean scores at $p < .001$.

Appendix

Scale Items

Perceived product performance (control)

Taking into consideration your knowledge and experience with [category name], rate [brand name] on each of the following areas on a scale from 1-5, where 1 = poor, 2 = fair, 3 = good, 4 = very good, and 5 = excellent.

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| a. Effective in [Disorder A] | e. Patients respond quickly |
| b. Effective in [Disorder B] | f. Low incidence of side effects |
| c. Effective in [Disorder C] | g. Good value for the money |
| d. Effective in [Disorder D] | h. Ease of use |

Construed external image of the company

(Four items, 7-point Likert scale)

- People in my profession think that [target company] is a well-known company.
- People in my profession think that [target company] is a respected company.
- People in my profession think that [target company] is an admirable company.
- People in my profession think that [target company] is a prestigious company.

Perceived company characteristics

Please indicate how well each of the characteristics listed describes [target company] (5-point scale)

Industry Leader	Exploitive (r)	Responsive
Caring	Friendly	Secure
Compassionate	Honest	Selfish (r)
Cooperative	Innovative	Sensitive
Dynamic	Progressive	Sincere
Efficient	Reliable	Socially Responsible

Perceived salesperson characteristics

Please indicate how well each of the characteristics listed describes [salesperson of target company] (5-point scale)

Industry Leader	Friendly	Responsive
Boring	Honest	Secure
Caring	Humorous	Selfish (r)
Compassionate	Innovative	Sensitive
Cooperative	Knowledgeable	Sincere
Courteous	Likeable	Socially Responsible
Dynamic	Manipulative (r)	Trustworthy
Efficient	Progressive	
Exploitive (r)	Reliable	

Customer extra role behaviors

(Six items, 7-point Likert scale)

- I would recommend [target company] products to other physicians.
- I would recommend that a close friend or relative accept a position at [target company].
- I would volunteer to participate in seminars sponsored by [target company].
- I would pass on literature to fellow physicians in my practice given to me by a [target company] sales representative.
- I would fill in my [target company] sales representative on competitive initiatives.
- I would let my [target company] sales representative know if a competitor was badmouthing his/her company.

Product utilization (self-report measure)

Please indicate approximately how many prescriptions you write for each of the following products in a typical month (8 brands listed in alphabetical order).

Table 4. ESC factors.

	Study 2 ^a	Study 3 ^b
<i>Factor 1: Adaptability</i>	$\gamma = 8.67^c, \alpha = 0.95^d$	AVE = 0.80, $cr = 0.94$
• My manager adapts his coaching style to my needs and preferences	0.87	0.90
• My manager communicates to me the way I prefer to be communicated	0.85	0.92
• My manager manages me the way I prefer to be managed	0.85	0.88
• My manager adapts to the way I like to do things	0.80	0.86
• My manager understands that each salesperson is different, having varying strengths and weaknesses	0.71	—
• My manager is sensitive to my coaching needs	0.72	—
<i>Factor 2: Involvement</i>	$\gamma = 1.71, \alpha = 0.85$	AVE = 0.54, $cr = 0.85$
• My manager observes me as I sell to clients	0.82	0.73
• My manager brings to my attention how I can perform better as a salesperson	0.55	0.80
• My manager roles plays with me (as buyer or seller)	0.67	0.60
• My manager is involved with me in the field (i.e. sells alongside me)	0.59	0.74
• My manager brings to my attention what I need to improve	0.59	0.77
<i>Factor 3: Rapport</i>	$\gamma = 1.09, \alpha = 0.91$	AVE = 0.68, $cr = 0.91$
• My manager and I have a personal relationship that expands beyond the workplace	0.86	0.69
• I feel comfortable talking to my manager about personal (non-work related) topics	0.80	0.85
• My manager understands me on a personal level	0.67	0.91
• I can tell my manager anything	0.67	0.85
• My manager opens up to me	0.76	0.81

^aFrom exploratory factor analysis.^bFrom confirmatory factor analysis.^c γ = Eigenvalues.^d α = Cronbach's alpha.

Appendix A. Study 1: Item generation

Construct	Respondent's Words/Statements
Adaptability	<ol style="list-style-type: none"> 1. My manager communicates to me the way that I prefer to be communicated 2. My manager manages me the way that I prefer to be managed 3. My manager adapts to the way I like to do things 4. My manager adapts his coaching style to my needs and preferences 5. My manager is sensitive to my coaching needs 6. My manager understands that each salesperson is different, having varying strengths and weaknesses
Involvement	<ol style="list-style-type: none"> 1. My manager encourages me 2. My manager role plays with me (as buyer or seller) 3. My manager shows me how to sell more effectively 4. My manager is involved with me (i.e. sells alongside me) in the sales call in the field 5. My manager gets involved in the sales call only when I am experiencing difficulty with the client (e.g. objection from client, angry client, cannot answer client's question) 6. My manager takes the lead with the client on sales calls 7. My manager works together with me to find a solution to my problem 8. My manager observes me as I sell to clients 9. My manager pushes me to succeed 10. My manager challenges me constantly 11. My manager takes the initiative to help me develop new sales skills 12. My manager makes an effort to understand what I have to say
Feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. My manager gives me valuable feedback on my performance 2. My manager encourages me to think for myself 3. My manager helps me learn from my mistakes 4. My manager provides me immediate feedback 5. My manager's recommendations directly improve my performance 6. My manager checks on my progress often 7. My manager coaches me on sales problems I am facing at the moment 8. My manager brings to my attention (without me asking) how I can perform better as a salesperson 9. My manager brings to my attention (without me asking) what I need to improve 10. My manager listens to what I have to say before responding 11. My manager accurately assesses my areas of weaknesses
Rapport	<ol style="list-style-type: none"> 1. My manager shows his/her true feelings to me 2. My manager and I have a personal relationship that expands beyond the workplace 3. I feel comfortable talking to my manager about personal (non-work related) topics 4. My manager is honest with me 5. I can tell my manager anything 6. My manager opens up to me 7. My manager is honest about his/her weaknesses 8. My manager understands me on a personal level 9. My manager cares about my personal well-being 10. I can access my manager for help at anytime