



THE IMPACT OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON SALES PERFORMANCE

 **Renata Bárbara Moreno**

Federal University of Paraná - UFPR
Curitiba, Paraná – Brazil
renata@longvision.com.br

 **Paulo Henrique Muller Prado**

Federal University of Paraná - UFPR
Curitiba, Paraná - Brazil
e-mail: pprado@ufpr.br

 **Ana Paula Merenda Richarde**

Federal University of Paraná - UFPR
Curitiba, Paraná – Brazil
ana.richarde@ufpr.br

Objective: To investigate the relationships between leadership behavior, control systems, and salesperson motivation on salesperson performance.

Method: This study used the Structural Equation Modeling (SEM) technique with a Partial Least Squares (PLS) measurement model. Data were collected via an online survey with salespersons in various industry sectors in the United States, and the time frame was cross-sectional.

Originality/Relevance: There are many studies in the field of sales, but none has correlated leadership behavior with salespeople's control and motivation systems to explain sales performance.

Results: The results indicate that transactional leadership is related to extrinsic motivation, just as transformational leadership is related to intrinsic motivation and positively correlates with performance. In addition, behavioral monitoring type (vs. outcome) correlates with intrinsic (vs. extrinsic) motivation and helps explain sales performance.

Theoretical contributions: The study contributes to the sales literature by highlighting the type of monitoring related to the motivation of the leadership control system and influences salespeople's behavior.

Management contributions: It links sales managers' behaviors to their organizational environment by examining the relationships between monitoring systems and salespeople's performance.

Keywords: Transformational leadership. Transactional leadership. Control systems. Salesperson motivation. Sales performance.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Moreno, R. B., Prado, P. H. M., & Richarde, A. P. M. (2024, July/Sept.). The impact of leadership and motivation on sales performance. *Brazilian Journal of Marketing*, 23(3), 1149-1174.
<https://doi.org/10.5585/remark.v23i3.23059>



1 Introduction

Leaders at all levels have been the focus of attention in the literature, especially in sales, where leaders play a crucial role in planning, communicating, and executing short-, medium- and long-term sales goals (Hayati et al., 2018). Salespeople account for most of an organization's marketing staff and budget (Czinkota et al., 2021). Therefore, supporting salespeople and sales activities is critical to organizations because of their representativeness and relevance (Cravens et al., 1993).

Two types of leadership behaviors are relevant to this study: the transactional leadership style, characterized by the exchange process of giving and receiving feedback; and transformational leadership, understood as a more charismatic leadership process, in which leaders influence their followers through their values, aspirations, objectives, and behaviors (Mackenzie and Podsakoff, 2001). Previous studies in the field of sales have been inconclusive regarding the genuine relationships that precede motivation and its consequences. Although the body of research has attempted to provide evidence of which type of leadership or control has the greatest effect on salespeople's behaviors and sales results, the results remain inconclusive (Friess et al., 2023; Miao et al., 2007; Hayati et al., 2018; Viera et al., 2018; Maqsoom et al., 2020; Good et al., 2022).

Previous studies have shown that transformational and transactional leadership can complement each other rather than compete (Mackenzie and Podsakoff, 2001; Bono & Judge, 2004; McCleskey, 2014). In other words, transformational leadership theories posit that most leaders engage in transactional leadership behavior by providing performance-contingent feedback. However, exceptional leaders go beyond this and engage in transformational leadership behavior. Consequently, these transformational leader behaviors increase or enhance the leader's effectiveness beyond what they could achieve through transactional leadership alone (Mackenzie; Podsakoff, 2001).

Contrary to this argument, some studies have shown that in the presence of other variables, such as behavior control systems and intrinsic and extrinsic motivation, only one type of leadership stands out and has more significant influence on the performance of salespeople (Miao et al., 2007; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Vieira et al., 2018).

Given this, it is understood that not only the literature but also sales organizations can benefit from a deeper understanding of the relationship between sales leadership and salespeople's motivational dispositions (i.e., intrinsic and extrinsic motivation), impacting salespeople's performance (Mallin et al., 2017; Friess et al., 2023). Therefore, the main

objective of this study was to investigate the relationships between leadership behavior, control systems, and salesperson motivation on salesperson performance. Specifically, this research aims to understand a) the relationship between transformational and transactional leadership behaviors on the control system of salespeople, b) the relationship between leadership behaviors and control systems on performance, and finally, c) whether the type of motivation (intrinsic or extrinsic) is related to leadership behaviors.

From a theoretical point of view, this study contributes to the theory of leadership in a sales management context, seeking to shed light on the leader's behavior and how it influences the salesperson's behavior. From a managerial point of view, it contributes to linking the behavior of sales managers to the organizational environment in which they operate, examining the relationship between control systems and the performance of salespeople. Finally, it enriches current knowledge of the relatively limited amount of research to examine the role of sales leadership in salespeople's behavioral results.

The paper is organized into sections on theoretical background, hypothesis deduction, methodology, results, discussions, and conclusions.

2 Theoretical framework

2.1 Sales leadership behavior

Sales managers' behaviors and activities play an essential role in determining how salespeople feel and act (Panagopoulos & Dimitriadis, 2009). According to Friess et al. (2023), sales leadership can generate motivation and exhaustion among salespeople by inducing competition. This is because sales managers are responsible for overseeing salespeople's behaviors, activities, and sales tasks, setting sales targets, and helping salespeople achieve their results (Anderson & Oliver, 1987).

Among the various leadership studies, one has particularly been paid attention to in the field of sales: transformational and transactional leadership behaviors. In this theory, the behavior of leaders can be represented by two processes. The exchange process of giving and receiving feedback is associated with the transactional leadership style, and a more charismatic leadership process, in which leaders influence their subordinates through their values, aspirations, objectives, and behaviors, constitutes transformational leadership (Mackenzie and Podaskoff, 2001).

The feedback behaviors of the transactional leader, such as contingent reward and punishment behaviors, are seen as an underlying influence process of instrumental compliance

rather than internalization or identification. This characteristic is considered a fundamental difference between the two types of leadership (Mackenzie and Podaskoff, 2001).

Among other differences between transformational and transactional leadership, the process by which transformational leaders influence their followers is notable. Transformational leadership fundamentally involves changing followers' values, goals, and aspirations so that they do their work because it is consistent with their values instead of expecting a reward for their efforts. For example, as noted by Kuhnert and Lewis (1987, p.653), transformational leadership "is possible when a leader's ultimate values (internal standards) are adopted by the followers, thus producing changes in the followers' attitudes, beliefs and goals."

Similarly, transformational leadership involves leaders and followers arousing each other's motivation and sense of purpose. This higher purpose is one in which the goals and aspirations of leaders and followers merge into one. Both leaders and followers are transformed in pursuit of goals that express aspirations they can identify (Mackenzie & Podaskoff, 2001).

Thus, in contrast with transactional leadership, transformational leadership influences followers through internalization and identification rather than instrumental compliance (Mackenzie & Podaskoff, 2001; Vieira et al., 2018). Despite these differences in the two forms of behavior, Mackenzie and Podaskoff (2001) argued that the two forms are considered complementary rather than competing.

Investigating the relationship between leadership styles and salesperson performance is relevant because salespeople play a significant role in generating revenue and building customer relationships for organizations. While previous studies (MacKenzie, Podsakoff, and Rich, 2001; Panagopoulos and Dimitriadis, 2009; McCleskey, 2014; Alavi et al., 2016) began to explore these dynamics, there is a continuing need for research that addresses how transformational and transactional leadership can specifically affect salesperson performance. This charisma is due to the unique nature of sales, which is an activity that requires not only technical skills but also a high degree of motivation and personal engagement. Furthermore, understanding the nuances of how each leadership style influences specific selling behaviors, management control systems and work motivation can offer valuable insights for developing effective management strategies in competitive sales environments.

Therefore, gaining a deeper understanding of the interaction between transformational and transactional leadership and sales performance can help design leadership practices that maximize sales performance and promote a motivating and sustainable work environment.

2.2 Sales management control systems

As salespeople account for most of a company's revenue (Czinkota et al., 2021), controlling salespeople and sales activities is a critical activity for executives (Cravens et al., 1993). The term "control" in sales, as defined by Jaworski (1988), refers to the process by which an organization influences or regulates the behavior of its salespeople to achieve established sales objectives. This control can involve using incentives, performance targets, supervision, and feedback, among other methods, to ensure that salespeople are aligned with the organization's sales strategy and are working effectively to achieve the desired results. Sales control is important to guarantee the consistency and effectiveness of sales activities and ensure that sales objectives are achieved efficiently through strategic planning (Jaworski, 1988).

Companies often implement Sales Management Control Systems (SMCS) to align salespeople with organizational objectives. Anderson and Oliver (1987) defined MCSs as companies' organizational structures and processes to monitor, evaluate, and control sales activities and salesperson performance. These systems include setting sales targets, measuring performance against these targets, providing feedback to salespeople, and implementing corrective actions when necessary. The aim of the SMCS is to ensure that the sales team works effectively to achieve the organization's sales objectives and maximize profitability and customer satisfaction. This system aims to guarantee the effectiveness and efficiency of sales activities and provide information for managerial decision making.

According to these authors, there are two types of SMCS, one behavior-based (BCS) and one result-based (RCS), and the difference between them lies in how they measure salesperson performance. A BCS focuses on salespeople's activities and behaviors, such as the number of customer visits, time spent on sales, and the quality of customer service. This type of system helps to evaluate salespeople's performance and identify areas for improvement in sales behavior.

This concept is crucial when exploring sales dynamics and salesperson performance, bridging management practices to achieve the desired results. A BCS highlights the importance of aligning specific behaviors with organizational objectives by monitoring, directing, evaluating, and rewarding salespeople's activities. This approach not only facilitates the creation of an environment conducive to skill development and effective sales execution but also encourages salespeople to become more engaged with their work, potentially leading to improved creative performance. The integration of a BCS with variables such as work engagement and salesperson performance constitutes a holistic approach to sales management,

where the control of specific behaviors acts as a catalyst for better sales results, highlighting the interconnection between managerial practices, salesperson motivation and organizational success in the competitive sales domain (e.g., Cravens et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994; Piercy et al., 2009; Katsikeas et al., 2018; Khan et al. 2023).

On the other hand, a result-based control (RCS) measures the performance of salespeople based on the results achieved, such as sales volume, profit margin, and market share. This type of system is more focused on the results of sales activities. It helps to assess the overall performance of the sales team and the organization.

This control plays a fundamental role in the sales domain by establishing a direct relationship between the results achieved by salespeople and the rewards or evaluations they receive. This approach, emphasizing the importance of results over specific behaviors, encourages salespeople to optimize strategies to achieve sales targets, promoting a goal-oriented performance culture. As Baldauf et al. (2005) suggested, adopting a RCS can increase salespeople's motivation by focusing on overcoming challenges and achieving success benchmarks. However, the effectiveness of a RCS in sales can be moderated by variables such as leadership behavior, perception of the environment, and the learning system of salespeople (Panagopoulos and Dimitriadis, 2009; Katsikeas et al., 2018; Khan et al., 2023). The successful integration of results-based control with these variables reflects an essential strategic approach to boosting sales, where clarity of objectives and evaluation transparency are crucial to cultivating a productive sales environment.

2.3 The motivation of salespeople

Motivation is typically defined as a psychological state that initiates and guides a person's behavior or conscious choices (Brown & Peterson, 1994). While extrinsic motivation reflects the extent to which salespeople treat work as a means of obtaining external rewards (e.g., money, recognition, and promotion), intrinsic motivation measures the extent to which salespeople are driven by a passionate interest and a deep level of enjoyment in what they do (Amabile et al., 1994; Weitz et al., 1986). Intrinsic motivation is particularly relevant to sales research because of its implications for sales effectiveness (Roman & Iacobucci, 2010) and the well-being of salespeople (Ryan & Deci, 2000).

Sales managers often cite salesperson motivation as a primary concern when managing their sales force (Miao et al., 2007; Mallin et al., 2017). Motivation is even recognized as the third most effective predictor of sales performance, after leader role perceptions and skills

(Churchill et al., 1985). In specific markets and depending on the intensity of competition, sales managers may expect their salespeople to put more effort, when necessary, into their objectives and activities. This expectation is linked to an attempt to get ahead of the competition. However, encouraging such behavior can be problematic for specific profiles of salespeople. One of a manager's concerns lies in motivating salespeople to achieve high sales performance, whether to meet a target or be above average (Pullins, 2001).

In sales control, the hybrid control system seems more closely linked to the salesperson's intrinsic motivation than the singular use of behavioral or results control (Oliver & Anderson, 1994). Previous research suggests that behavioral monitoring can positively affect intrinsic motivation because it emphasizes sales skills and knowledge that can increase salespeople's intrinsic reward orientation (Weitz et al., 1986). The main effect of monitoring on intrinsic motivation, however, is somewhat ambiguous. On the one hand, feedback related to sales strategies embedded in activity control can increase intrinsic motivation due to the perception of enhanced competence (Anderson & Oliver, 1987); on the other hand, top-down determination of routine activities can lead to an external locus of control and loss of self-determination, which can decrease intrinsic motivation. Similarly, outcome control can decrease intrinsic motivation, depending on whether outcome feedback and rewards are interpreted as "controlling" or "informative" in nature (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2012).

Additionally, almost every team leader who works with motivation faces the question of how much motivation their team members need or have for a task and which stimuli promote more or less motivation across various tasks and goals (Ryan & Deci, 2000). Since extrinsically motivated behaviors are not inherently interesting and, therefore, must initially be externally stimulated, the main reason people tend to be willing to adopt these behaviors is that they are valued by essential other groups to whom they feel (or would like to feel) connected, be it a family, a peer group or a society (Ryan & Deci, 2000).

While the existing literature provides valuable insights into the impact of transformational and transactional leadership on salespeople's motivation and performance, significant gaps remain. Specifically, there is a need for additional studies that explore how these leadership styles interact with individual and organizational factors to influence salespeople's intrinsic and extrinsic motivation and, in turn, affect their performance. Understanding the dynamics of these relationships can provide practical guidance for

developing leadership and sales management strategies that maximize both salesperson performance and satisfaction.

2.4 Relationships between variables

2.4.1 Salesperson motivation and sales performance

Intrinsically motivated salespeople seek challenges and genuinely enjoy their tasks, while those who are extrinsically motivated seek compensation and recognition (Miao et al., 2007). Based on this, there is evidence from previous research that the effects of motivation on sales results vary according to other variables, such as leadership behaviors (Mallin et al., 2017). In their research on the relationship between motivation and performance, Miao et al. (2007) found that, contrary to what was expected by theory (Cravens et al., 1993), extrinsic motivation did not have a positive relationship with performance, but intrinsic motivation did.

The degree to which a salesperson is more intrinsically/extrinsically motivated can impact performance differently (Miao et al., 2007). For example, Tyagi (1985) found that intrinsic motivation had a more significant impact on salesperson job performance than extrinsic motivation. Cerasoli et al. (2014) obtained similar findings when adding the nuance that performance quantity is elicited more strongly with extrinsic motivators and performance quality with intrinsic motivators.

Enjoyment of the task is the affective component of intrinsic motivation. For people who enjoy task-related activities, the reward is the continuous experience of performing the task (Deci & Ryan, 1985), independent of the rewards for immediate results. It has been suggested that those who have high levels of task enjoyment are more willing to accept failure as a learning experience because immediate outcome rewards become relatively less important (Weitz et al., 1986) due to an internal locus of control (Ryan & Deci, 2000; Miao et al., 2007).

Therefore, the pursuit of challenges is expected to have a positive impact on sales performance. Thus, it is hypothesized that:

H1: Intrinsic motivation is positively related to sales performance.

Extrinsic motivation is made up of reward-seeking and recognition-seeking. Conversely, money is the primary motivator and can be used as a reward for high performance (Miao & Evans, 2014). Although "money is probably the most widely used incentive" in the sales force (Pinder, 2011, p. 396), a supplier's behavior can also be motivated by intrinsic reasons. Rather than being instrumental to some other value object, intrinsically motivated

behaviors are pleasurable and intentional and provide sufficient reason to persist (Cerasoli et al., 2014).

As a cognitive component of extrinsic motivation, seeking compensation does not necessarily indicate a lack of interest or engagement with the task. When it reflects a consciously valued behavioral goal (Ryan & Deci, 2000), compensation seeking positively correlates with both behavioral strategy and level of effort (Amabile et al., 1994). Therefore, salespeople with a strong need to seek compensation are expected to work harder and more smartly. The search for recognition tends to focus the salesperson's attention on the sales activity required by the immediate supervisor (Kohli et al., 1998), thus increasing the salesperson's sales effort. It is therefore hypothesized that:

H2: Extrinsic motivation is positively related to sales performance.

2.4.2 Sales monitoring systems and salesperson motivation

Anderson and Oliver (1987) argued that salespeople under performance monitoring tend to demonstrate low levels of intrinsic motivation because their remuneration is directly linked to sales results. The preponderance of empirical evidence supports these contested relationships (e.g., Baldauf et al., 2005; Cravens et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao et al., 2007).

The opposing argument holds that outcome sales targets are often associated with work pressure and job stress on the one hand and an attractive external reward on the other (Miao et al., 2007). Sales targets are usually set annually but monitored at shorter intervals (e.g., weekly, monthly, or quarterly) to ensure progress. The pressure and stress caused by these sales targets, if too great, can lead to negative responses (Wang et al., 2012).

Although these studies investigated the relationship between the monitoring system, salesperson behavior, and sales performance, in this study, the BCS is expected to be positively related to intrinsic motivation (H3). In contrast, a RCS is related to extrinsic motivation (H4). Therefore, behavior monitoring will mediate the relationships and will have a positive relationship with intrinsic motivation and salesperson performance, as follows:

H3: BCS will positively correlate with intrinsic motivation and sales performance.

Anderson and Oliver (1987) argued that salespeople under control of results tend to demonstrate higher extrinsic motivation because their pay is directly linked to sales results. The preponderance of empirical evidence supports these contested relationships (e.g., Baldauf et al., 2005; Cravens et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao et al., 2007).

In controlling results, the risk of performance is transferred from management to the salesperson (Anderson & Oliver, 1987). Salespeople are often not closely monitored by their supervisors under results control (Anderson & Oliver, 1987). However, the need to show results can significantly impact salespeople's reputations, new opportunities for recognition at work, and an increase in remuneration through obtaining a new position or a promotion, so that monitoring will be a mediator. In other words, a salesperson monitored by a RCS shows a positive level of external motivation due to both the search for remuneration and recognition (Rodrigues et al., 2015). We therefore hypothesize:

H4: RCS will positively correlate with extrinsic motivation and sales performance.

2.4.3 The role of leadership

According to the Objective Path Theory, leaders act as coaches and facilitators for their subordinates (House, 1996). Sales coaching is a sequence of conversations and activities that provide continuous feedback and encouragement to a salesperson or sales team member to improve that person's performance (Corcoran et al., 1995; Shannahan et al., 2013). A sales manager who plays a coaching role and is a transformational leader is crucial in empowering, advising, and guiding salespeople to achieve the desired performance levels (Mackenzie et al. 2001). As such, this type of leadership has been referred to as one of the most significant opportunities available to an organization to influence salesperson performance (Shannahan et al., 2013; Vieira et al., 2018).

Transformational leadership actions are often related to coaching methods (Sosik et al., 2000; Shannahan et al., 2013; Frieder et al., 2018). A transformational leader offers support and helps articulate a vision based on an organizational purpose (Judge & Piccolo, 2004). Transformational leaders help their teams rethink how they do business, re-examine their assumptions, and offer a purpose that transcends short-term goals and focuses on intrinsic higher-order needs (Judge & Piccolo, 2004). Therefore, managers can act as role models for subordinates, who adopt managers' cognitions in addition to their behavior, improving their behavior by monitoring and increasing their intrinsic pleasure and task performance. We therefore hypothesize:

H5: Transformational leadership will positively correlate with salespeople's intrinsic motivation.

H5a: Transformational leadership will have a positive relationship with behavioral monitoring.

H5b: Transformational leadership will have a positive relationship with monitoring for results.

On the other hand, when an RCS is used with goal monitoring or little control of behavior and skills, it does not generate more salesperson behavior (Wang et al., 2012). Thus, to maximize the positive effect of RCS on salesperson behavior, it must be associated with strong leadership behavior that can enhance its effects, providing direct feedback and a system of punishment and reward.

Another important aspect of transactional leadership is the provision of rewards and punishment. Individuals, teams, and organizations are rewarded for achieving pre-specified results. This reward-based behavior allows individuals, teams, and organizations to work hard to obtain benefits that, in turn, provide a foundation for achieving sales goals and career success (Maqsoom et al., 2020). The influence of a transactional leader in this relationship also encourages discipline and meritocracy, fostering an environment of respect for sales results (Mackenzie et al., 2001). This behavior promotes recognition among sales team members and gives them the confidence to achieve their goals according to their routines and work processes. Therefore, it is hypothesized that transactional leadership behavior will reinforce RCS and its relationship with extrinsic motivation, leading to better sales performance.

H6: Transactional leadership will positively correlate with extrinsic motivation and sales performance.

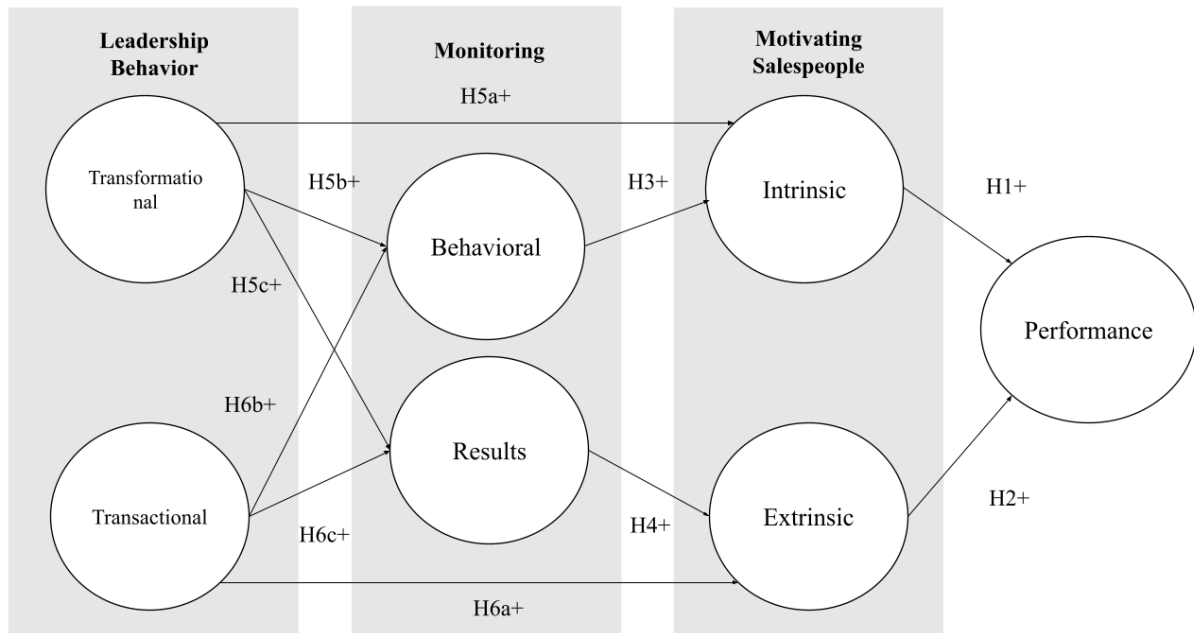
H6a: Transactional leadership will have a positive relationship with behavioral monitoring.

H6b: Transactional leadership will have a positive relationship with monitoring for results.

These hypotheses lead to the following research model:

Figure 1

Proposed Theoretical Model



Source: Prepared by the authors (2024).

3 Methodology

This study used the Structural Equation Modeling (SEM) technique with a Partial Least Squares (PLS) measurement model (Ringle et al., 2014) to test the proposed relationships. An online survey was conducted with salespeople from various industry sectors in the United States, and the time frame was cross-sectional. The Transformational and Transactional Leadership variables were measured using the scale adapted from MacKenzie et al. (2001). The instrument used a five-point Likert scale (1 = strongly disagree and 5 = strongly agree). The type of monitoring was measured using Anderson and Oliver's (1987) control system concept adapted by Ahearne et al. (2013). The instrument has 5 items, and a five-point Likert scale was used (1 = strongly disagree and 5 = strongly agree). Intrinsic and extrinsic motivation were measured using the instrument developed by Miao and Evans (2012). The instrument has 4 items and was measured on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree and 5 = strongly agree). Finally, sales performance was measured from the perspective of salespeople's contributions to the company's objectives, subjectively, using the scale by Miao and Evans (2014), based on the work by Cravens et al. (1993). This scale was chosen because of its previous validity and relevance, its suitability for the specific context of industrial sales, the

importance of qualitative factors in sales performance, and the possibility of contributing to the comparison and advancement of academic knowledge in sales management. Data were collected from salespeople in various business sectors in the United States (such as retail, banking and finance, construction, and services). The data were collected via Amazon Mechanical Turk using a geographical filter (excluding non-US respondents) and a "Job Function - Marketing, Sales & Business Development" filter. The survey was conducted between June 2, 2021, and June 15, 2021, with 313 participants.

Following good practice guidelines in marketing research (Malhotra, 2012) to improve the quality of responses, attention checks were carried out, and some actions were developed to minimize method bias in this study: a) protection of respondent anonymity; b) psychological separation between independent and dependent variables throughout the questionnaire; c) use of Likert-type scales; d) adaptation of technical terms and academic jargon to management language; and e) adaptation of scales to avoid negative phrases or inverted scales. After processing the data, 8 respondents were excluded from the analysis as they had not answered the attention check question correctly. Five more responses were then discarded because they were not complete. Thus, the total sample considered for the study was 300 final respondents.

4 Results

4.1 Characterization of the sample

Three hundred valid responses were used (N=300, 61% female). Descriptive questions were asked to identify the salesperson's profile. The questions concerned their industry, company size, gender, and sales profile. Among the industries surveyed, three stood out: retail, with 21%, food and drink, with 19%, and finance, with 17% of the respondents, other (13%), health services (7%), textiles (6%), metal production (5%), agriculture, construction, and education with 3%. Concerning positions in the sales force, the vast majority were in leadership positions (90%), including managers and supervisors (21%), coordinators (13%) and sales directors (10%), owners (7%), and salespersons (3%).

Most respondents (64%) were from large companies with 100 or more employees (Sebrae, 2013). The majority of respondents (84%) had completed higher education. When asked about their sales journey, i.e., the time from first contact with the customer to closing the sale, 58% of the respondents said that their sale happened immediately or within 15 days. The remainder, 42%, required a longer sales journey, over 1 month to make the sale.

Sales training was also considered in this survey. When asked how many courses they had taken in the area, 64% of the respondents said they had taken between 1 and 5 courses during their career. Career length was also considered in the study. Most respondents (58%) had worked in the area for over 5 years.

4.2 Measurement of the model's constructs

Tests were carried out on the average variance extracted (AVE) and composite reliability (CR) to gauge the reliability of the constructs. These are indicators associated with the quality of the measurement of the constructs. As shown in Table 1, all the constructs analyzed had AVE values greater than 0.5, as proposed by Hair et al. (2010), ensuring the measures' reliability.

Table 1

Reliability Indicators of the Constructs

Constructs	Model Indicators				
	AVE	Composite Reliability	R Square	Commonality	Redundancy
Extrinsic	0.6066	0.7543	0.3352	0.6066	0.1610
Intrinsic	0.6288	0.8351	0.3528	0.6288	0.1720
Behavioral Monitoring	0.6398	0.8765	0.5316	0.6398	0.2395
Monitoring Result	0.7361	0.8931	0.4991	0.7361	0.2838
Performance	0.5350	0.7742	0.2380	0.5350	0.0979
Transactional	0.5978	0.8164		0.5978	
Transformational	0.5808	0.8470		0.5808	

Source: Prepared using survey data (2024).

To verify the quality of the constructs, internal and external reliability analyses were carried out on the constructs in isolation and as a whole, seeking to understand the variance extracted. The factor loadings were considered statistically significant and ideal with values above 0.7, as shown in Table 3. The discriminant validity of the constructs was also checked,

as shown in Table 2, and all the constructs showed results indicating that the constructs are different, based on Fornell and Larcker's (1981) model, which suggests that the AVE must be greater than the squared correlations between the constructs considered.

Table 2

Discriminant Validity

	Extrinsic	Intrinsic	Behavioral Monitoring	Monitoring Result	Performance	Transactional	Transformational
Extrinsic	0.607	0.257	0.257	0.297	0.192	0.258	0.197
Intrinsic	0.332	0.629	0.310	0.194	0.121	0.217	0.277
Behavioral Monitoring	0.507	0.557	0.640	0.621	0.233	0.450	0.446
Monitoring Result	0.545	0.440	0.788	0.736	0.285	0.440	0.400
Performance	0.438	0.348	0.483	0.534	0.535	0.289	0.234
Transactional	0.508	0.466	0.671	0.663	0.538	0.598	0.470
Transformational	0.444	0.526	0.668	0.632	0.484	0.686	0.581

Legend: Main Diagonal - AVEs; Lower Triangle - correlations; Upper Triangle - squared correlations.

Source: Prepared using survey data (2024).

All the constructs showed significant loadings on their items, with significant values and factor loadings that show good indicators of explaining the construct, as shown in Table 3:

Table 3

Factor Loadings of Construct Items

Constructs	Items	Loads	Sig.
Transactional	My sales manager gives positive feedback when his salespeople perform well.	0.722	p<0.001
	My sales manager gives special recognition when his salespeople produce at a high level.	0.818	p<0.001
	My sales manager warns his sales staff when they perform badly.	0.776	p<0.001
Transformational	My sales manager encourages his sales staff to rethink how they do business.	0.795	p<0.001
	My sales manager stimulates ideas that challenge his salespeople to re-examine some of their basic assumptions about work.	0.751	p<0.001
	My sales manager asks questions that arouse his salespeople about sales performance.	0.761	p<0.001
	My sales manager encourages freedom and shows respect to his sales team.	0.741	p<0.001
Intrinsic	What matters most to me is enjoying my work as a salesperson.	0.856	p<0.001
	I like selling for the pleasure of it.	0.759	p<0.001
	It's the experience of selling that gives me the most pleasure.	0.760	p<0.001
Extrinsic	I'm strongly motivated by the money I can earn from my sales job.	0.723	p<0.001
	I'm well aware of my income targets.	0.831	p<0.001
Behavioral Monitoring	My manager informs me about the sales activities I have to carry out.	0.828	p<0.001
	My manager monitors my sales activities.	0.755	p<0.001
	If my manager feels I need to adjust my sales activities. he tells me about it.	0.807	p<0.001
	If I do well in sales, my supervisor praises me.	0.808	p<0.001

Constructs	Items	Loads	Sig.
Monitoring Result	My district manager informs me of the level of sales performance I'm expected to achieve.	0.859	p<0.001
	I receive feedback from my district manager on whether I meet sales performance expectations.	0.812	p<0.001
	My district manager ensures that I am aware of the extent to which I meet sales performance targets.	0.901	p<0.001
Performance	Contributing to my company's market share.	0.813	p<0.001
	Selling products with a high-profit margin.	0.692	p<0.001
	Generating a high level of sales in dollars.	0.683	p<0.001

Source: Prepared using survey data (2024).

4.3 Hypothesis testing

The model's hypotheses were tested using Smart PLS (PLS-SEM), and the results showed statistical significance for the proposed relationships. Extrinsic and intrinsic motivation positively affect sales performance ($\beta=0.1836$; $t=3.68$; $p<0.0010$). Intrinsic motivation is positively related to sales performance, but marginally and ($\beta=0.0927$; $t=1.712.22$; $p<=0.082010$, respectively). The relationship between monitoring behavior and Intrinsic Motivation and sales performance was also positive ($\beta=0.3737$; $t=4.792.73$; $p<=0.0010$). The relationship between monitoring behavior and sales performance was not verified ($\beta=0.07$; $t=0.70$; $p=0.482$), suggesting a necessary mediation effect through Intrinsic Motivation for it to affect sales performance. The relationship between monitoring results and extrinsic motivation was positive and significant ($\beta=0.2637$; $t=3.692.73$; $p<=0.0010$). There was also a direct effect of monitoring results on sales performance ($\beta=0.33$; $t=3.80$; $p<0.001$). Transformational leadership was positively related to behavior monitoring ($\beta= 0.39402$; $t=6.5743.60$; $p<=0.0010$), and intrinsic motivation ($\beta= 0.278$; $t=3.4892.01$; $p<=0.0010$). Finally, transactional leadership is positively correlated with control by results ($\beta= 0.433$; $t=6.213.35$; $p<=0.0010$) and extrinsic motivation ($\beta=0.26$; $t=3.692.17$; $p<=0.0010$), as shown in Table 4:

Table 4

PLS-SEM Hypothesis Test Results

Relações	path (β)	t-statistic	sig		Hipótese
Extrinsic → Performance	0.363189	2.972	p=<0.00301	H2	Accepted
Intrinsic → Performance	0.098227	1.714	p=0.082000 2	H1	Marginally accepted
Monit Behavior → Intrinsic	0.370371	4.799	p<=0.00012	H3	Not Accepted
Monit Behavior → Performance	0.071	0.705	p=0.4812	H3	Not Accepted
Monit Results → Extrinsic	0.371372	4.947	p<=0.00012	H4	Accepted
Monit Results → Performance	0.333	3.801	p<0.0001	H4	Accepted
Transactional → Extrinsic	0.2621	3.697	p<=0.00013	H6	Accepted
Transactional → Monitoring behavior	0.402	3.548	p<0.0001	H6a	Accepted
Transactional → Monitoring results	0.433	3.218	p<0.0001	H6b	Accepted
Transformational → Intrinsic	0.2798	3.489	p<=0.00013	H5	Accepted
Transformational → Monitoring behavior	0.392	3.374	p<0.0001	H5a	Accepted
Transformational → Monitoring results	0.335	4.555	p<=0.00012	H5b	Accepted

Source: Prepared using survey data (2024).

5 Discussion of Results

The results of this study corroborate the literature by indicating that extrinsically motivated salespeople achieve higher sales performance when focused on goals linked to extrinsic rewards. For example, Cerasoli et al. (2014) found that extrinsically motivated salespeople outperformed those with more intrinsic motivation when organizational goals were oriented toward sales performance. This phenomenon was driven by the organization's expectations of sales output and salespeople's desire for financial rewards (Mallin et al., 2017).

H4 was confirmed, showing that monitoring results are associated with extrinsic motivation and sales performance, corroborating previous studies (Cravens et al., 1993; Rodrigues et al., 2015). Organizations that use production control tend to reward employees based on results, motivating them to focus on activities with immediate rewards (Anderson & Oliver, 1987; Joshi & Randall, 2001; Rodrigues et al., 2015).

However, excessive monitoring and control of results can lead to salesperson burnout (Friess et al., 2023) and a punitive culture, where salespeople's pay is negatively affected if they fail to achieve the desired results (Cravens et al., 1993). This process results in pressure to achieve quick results, increasing employee responsibility for sales performance (Oliver & Anderson, 1994).

H6 was also confirmed, showing that transactional leadership is related to outcome control, extrinsic motivation, and sales performance (Maqsoom et al., 2020). Transactional leaders provide contingent feedback and detailed guidance to salespeople, reducing uncertainty about achieving goals and improving subordinates' performance (Mackenzie and Podsakoff, 2001; Maqsoom et al., 2020).

In short, results monitoring supports transactional leadership, promoting extrinsic motivation through financial incentives (Oliver & Anderson, 1994). Alternative models were tested but did not prove significant.

6 Final considerations

This study achieved its goal of identifying the relationship between the behavior of salespeople in the leadership monitoring system, motivation, and sales performance. The results associated with transformational leadership behavior were positively related to salespeople's extrinsic motivation. Transformational leadership involves followers, increasing their motivation and sense of purpose. Both leaders and followers are transformed in pursuit of goals that express aspirations with which they can identify (Mackenzie & Podaskoff, 2001). When

salespeople are motivated by the reward they can gain from achieving a goal, this leadership can be crucial in guiding them to identify customer needs and thus improve their performance results more assertively (Den Hartog and Belschak, 2012).

Given these findings, this study contributes to the literature by showing that the variables are related to the leadership monitoring system in the behavior of salespeople. The findings indicate a relationship between transformational and transactional leadership behaviors, monitoring results and behavior, extrinsic and intrinsic motivation, and sales performance.

Another contribution of this study is to the sales management literature. The findings provide new avenues of exploration into the leadership behaviors of sales managers and the behavior of salespeople and how they drive performance on a results-monitoring basis. In addition, this work has provided a basis for valid and reliable measures for these types of leadership and control, allowing other researchers to examine the interactions between them empirically.

From a managerial point of view, this study has contributed to linking the behaviors of sales managers to the organizational environment in which they operate, examining the relationship between monitoring systems and salesperson performance. Finally, it enriches current knowledge regarding the relatively limited amount of research to examine the role of sales leadership in salespeople's behavioral results. In addition, it gives managers a greater understanding of how to motivate their workforce in specific sales contexts. Indeed, only a complete view of this framework that considers all the pulls and pressures salespeople experience will provide managers with workable guidelines for designing sales force inputs most efficiently and effectively (Malek et al., 2018; Mallin et al., 2017). Furthermore, by providing managers with a complete view of the framework that considers the various factors and pressures salespeople face, this study empowers managers to develop more effective guidelines for designing sales force inputs efficiently and effectively. This control board includes identifying the most appropriate monitoring practices, setting realistic and motivating targets, and implementing leadership strategies that promote a positive and productive working environment for the sales team.

This study has significant limitations. First, it was conducted during the COVID-19 pandemic, an atypical period of almost a year and a half characterized by global lockdowns and a shift to predominantly online interactions, which affected sales relationships. Secondly, the results apply exclusively to the US sample, indicating the need for future research that explores

a variety of cultural influences. Finally, the choice of variables may have restricted the breadth of the investigation, suggesting opportunities for future studies to incorporate different variables in examining the relationship between leadership behaviors and salesperson motivation.

In this way, future studies can consider other cultural aspects that may present differences in the results. Therefore, there is still room for further research considering different variables in the relationship between leadership behavior and salesperson motivation. In a world in constant transformation, especially in post-pandemic times, future studies are needed to investigate the impacts of these transformations on sales and leadership behavior.

Authors' contribution

Contribution	Renata Bárbara Moreno	Paulo Henrique Muller Prado	Ana Paula Merenda Richarde
Conceptualization	X	-	X
Methodology	X	-	X
Software	X	X	-
Validation	-	X	-
Formal analysis	X	X	-
Investigation	X	-	-
Resources	X	-	-
Data Curation	X	X	-
Writing - Original Draft	X	X	-
Writing - Review & Editing	-	-	X
Visualization	-	-	X
Supervision	-	X	-
Project administration	X	-	X
Funding acquisition	X	-	-

References

Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F. *et al.* (2013). It’s a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, 625–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0333-x>

Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88. <https://doi.org/10.2307/1251249>

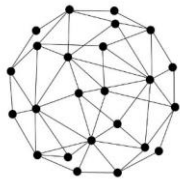
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda For Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7–26. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749044>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80. <https://doi.org/10.2307/1252270>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. <https://doi.org/10.2307/3151357>
- Corcoran, K. J., Petersen, L. K., Baitch, D. B., & Barrett, M. (1995). High-performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace. Chicago: Irwin Professional Publications. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/High-Performance-Sales-Organizations%3A-Achieving-in-Petersen-Corcoran/639c3446df23630de642c470b53ab62835b4dde0> .
Aceso em 08 jul 2024.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. <https://doi.org/10.2307/1252218>
- Czinkota, MR, Kotabe, M., Vrontis, D., Shams, SMR (2021). Vendas e Gestão de Vendas. In: Gestão de Marketing. Textos Springer em Negócios e Economia. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4_14
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Den Hartog, D.N., Belschak, F.D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal Business Ethics*, 107, 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Fornell, C. G., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3). <https://doi.org/10.1037/apl0000274>

- Friess, M., Alavi, S., Habel, J. & Richter, B. (2023) When sales leaders induce competition among sales employees: a source of motivation or exhaustion? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2227385>
- Good, V. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall. Disponível em: <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf> . Acesso em 08 jul 2024.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0557-2>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>
- Joshi, A.W. & Randall, S. (2001), The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 54 No. 1, pp.1-9. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v54y_2001i1p1-9.html . Acesso em 08 jul 2024.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Khan, F. A. et al. (2023). A new perspective on behavior-based sales control system and salespersons' job outcomes: an outbound pharmaceutical sales perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(4), p. 450-475. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-08-2022-0084>
- Katsikeas, C. S. et al. (2018) Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: a regulatory fit perspective. *Journal of Marketing*, 82 (3), p. 45-69. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0346>

- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263–274. <https://doi.org/10.1177/002224379803500211>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transaccional and Transformational Leadership: a constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), p. 648 – 657, 1987. <https://doi.org/10.2307/258070>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30-55. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6ªed. Porto Alegre: Bookman.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A New Perspective of Salesperson Motivation and Salesforce Outcomes: The Mediating Role of Salesperson-Brand Identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374. <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1345597>
- Maqsoom, A., Hamad, M., Ashraf, H., Thaheem, M. J., & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0244>
- Mccleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development . Acesso em: 08 jul 2024.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.09.002>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.007>
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. Disponível em: https://www.academia.edu/24409919/The_role_of_salesperson_motivation_in_sales_control_systems_Intrinsic_and_extrinsic_motivation_revisited . Acesso em 08 jul 2024.

- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67. <https://doi.org/10.2307/1251916>
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1008-1031. <https://doi.org/10.1108/03090560910961498>
- Piercy, N. F. et al. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 459-467. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.002>
- Pinder, W. C. C. (2011). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00095-4)
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F. J., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0008>
- Roman, S. and Iacobucci, D (2010) Antecedent & Consequences of Adaptive Selling Confidence Behavior: A Dyadic Analysis of Sales People and Their Customers. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 363-382. <https://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0166-9>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sebrae (2013). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE. Disponível em:[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/ Anexos /Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 20 jul 2022.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9>

-
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H)
- Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86. <https://doi.org/10.2307/1251617>
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010>
- Wang, G., Dou, W., & Zhou, N. (2012). The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 225-243. <https://doi.org/10.2307/23483304>
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191. <https://doi.org/10.1177/002224298605000404>



O IMPACTO DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DE VENDAS

 **Renata Bárbara Moreno**

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba, Paraná – Brasil
renata@longvision.com.br

 **Paulo Henrique Muller Prado**

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba, Paraná – Brasil
[pprado@ufpr.br](mailto:p Prado@ufpr.br)

 **Ana Paula Merenda Richarde**

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba, Paraná – Brasil
ana.richarde@ufpr.br

Objetivo: Investigar o impacto da liderança e motivação no desempenho de vendas.

Método: Este estudo fez uso da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com modelo de mensuração de Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Um *survey online* foi realizado com vendedores em diversos setores da indústria nos Estados Unidos, o recorte de tempo foi transversal.

Originalidade/Relevância: Existem muitos estudos na área de vendas, mas nenhum deles correlacionou o comportamento de lideranças com sistemas de controle e motivação dos vendedores, para explicar a performance de vendas.

Resultados: Resultados indicam que a liderança transacional está relacionada com a motivação extrínseca, assim como a transformacional está relacionada com a intrínseca e estão positivamente correlacionadas com a performance. Além disso, o tipo de monitoramento comportamental (*vs.* resultado) está correlacionado com a motivação intrínseca (*vs.* extrínseca) e também ajudam a explicar a performance de vendas.

Contribuições teóricas: contribui com a literatura de vendas evidenciando que o tipo de monitoramento está relacionado com o sistema de controle da liderança, motivação e influenciam no comportamento dos vendedores.

Contribuições para a gestão: Contribuiu para vincular os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de monitoramento e o desempenho dos vendedores.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Liderança transacional. Sistemas de controle. Motivação dos vendedores. Desempenho de vendas.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Moreno, R. B., Prado, P. H. M., & Richarde, A. P. M. (2024, jul./set.) O impacto da liderança e motivação no desempenho de vendas. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 23(3), 1175-1201.
<https://doi.org/10.5585/remark.v23i3.23059>



1 Introdução

Líderes em todos os níveis têm recebido atenção da literatura. Principalmente na área de vendas, onde os líderes têm papel fundamental no planejamento, comunicação e execução das metas de vendas de curto, médio e longo prazo (Hayati *et al.*, 2018). Os vendedores representam a maior parte do pessoal de marketing e do orçamento de marketing nas organizações (Czinkota *et al.*, 2021). Assim, o suporte dos vendedores e das atividades de vendas é de importância crítica para as organizações tanto pela sua representatividade quanto pela sua relevância (Cravens *et al.*, 1993).

Dois tipos de comportamentos de liderança são relevantes neste estudo, o estilo de liderança transacional, caracterizado pelo processo de troca de dar e receber feedbacks; e a liderança transformacional, entendida como um processo de liderança mais carismático, no qual os líderes influenciam os seus liderados pelos seus valores, aspirações, objetivos e comportamentos (Mackenzie e Podaskoff, 2001). Estudos anteriores na área de vendas não foram conclusivos sobre as reais relações que antecedem a motivação, assim como as suas consequências. Embora o corpo de pesquisas tenha tentado trazer evidências sobre qual tipo de liderança ou controle é mais eficaz nos comportamentos dos vendedores e nos resultados de vendas, estes resultados permanecem inconclusivos (Friess *et al.*, 2023; Miao *et al.*, 2007; Hayati *et al.*, 2018; Viera *et al.*, 2018; Maqsoom *et al.*, 2020; Good *et al.*, 2022).

Estudos anteriores mostram que a liderança transformacional e a liderança transacional podem ser consideradas complementares ao invés de concorrentes (Mackenzie e Podsakoff, 2001; Bono & Judge, 2004; McCleskey, 2014). Em outras palavras, as teorias da liderança transformacional postulam que a maioria dos líderes se envolve em formas transacionais de comportamento do líder, fornecendo feedback contingente ao desempenho, mas líderes excepcionais vão além disso e também se envolvem em formas transformacionais de comportamento do líder. Consequentemente, esses comportamentos transformacionais do líder aumentam ou aumentam a eficácia do líder, além do que ele ou ela poderiam alcançar apenas por meio da liderança transacional (Mackenzie; Podaskoff, 2001).

Contrariando este argumento, alguns estudos demonstram que na presença de outras variáveis como sistema de controle de comportamento e motivação intrínseca e extrínseca, apenas um tipo de liderança sobressai e tem maior influência no desempenho dos vendedores (Miao *et al.*, 2007; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Vieira *et al.*, 2018).

Diante disso, entende-se que não apenas a literatura, mas as organizações de vendas podem se beneficiar de uma compreensão mais profunda sobre a relação entre a liderança de

vendas e as disposições motivacionais dos vendedores (ou seja, motivação intrínseca e extrínseca) impactando o desempenho dos vendedores (Mallin *et al.*, 2017; Friess *et al.*, 2023). Assim sendo, este estudo teve como principal objetivo *investigar as relações entre o comportamento da liderança, os sistemas de controle e a motivação dos vendedores no desempenho do vendedor*. Especificamente, esta pesquisa visa entender: a) a relação dos comportamentos de liderança transformacional e transacional no sistema controle dos vendedores; b) a relação dos comportamentos de liderança e sistema de controle no desempenho e por fim, c) se o tipo de motivação (intrínseca ou extrínseca) tem relação com os comportamentos de liderança.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a teoria da liderança em um contexto de gerenciamento de vendas buscando dar luz ao comportamento do líder e como este influencia o comportamento do vendedor. Do ponto de vista gerencial, contribui para vincular os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de controle e o desempenho dos vendedores. E, finalmente, para enriquecer o conhecimento atual sobre a quantidade bastante limitada de pesquisas direcionadas ao exame do papel da liderança de vendas nos resultados comportamentais dos vendedores.

Este estudo está organizado em seções de referencial teórico e dedução de hipóteses, metodologia, resultados, discussões e conclusões.

2 Referencial teórico

2.1 O Comportamento da liderança em vendas

Os comportamentos e atividades que os gerentes de vendas desempenham têm um papel importante na maneira como os vendedores se sentem e atuam (Panagopoulos & Dimitriadis, 2009). De acordo com Friess *et al.* (2023) a liderança de vendas pode gerar tanto motivação quanto exaustão entre os vendedores ao induzir a competição. Isto porque os gerentes de vendas são responsáveis por supervisionar os comportamentos e atividades dos vendedores, tarefas de vendas, definir metas de vendas e ajudar os vendedores a atingir seus resultados (Anderson & Oliver, 1987).

Dentre os diversos estudos de liderança, um deles tem recebido atenção na área de vendas: os comportamentos de liderança transformacional e transacional. Nesta teoria, o comportamento dos líderes pode ser representado por dois processos. O processo de troca de dar e receber feedback, associado ao estilo de liderança transacional, e um processo de liderança

mais carismático, no qual os líderes influenciam os seus liderados pelos seus valores, aspirações, objetivos e comportamentos, a liderança transformacional (Mackenzie e Podaskoff, 2001).

Os comportamentos de feedback do líder transacional, como os comportamentos de recompensa contingente e de punição como tal, são tidos como um processo de influência subjacente de conformidade instrumental em vez de internalização ou identificação. Esta é considerada uma diferença fundamental entre os dois tipos de liderança (Mackenzie e Podaskoff, 2001).

Dentre outras diferenças entre liderança transformacional e liderança transacional, são notáveis primeiramente o processo pelo qual os líderes transformacionais influenciam seus seguidores. A liderança transformacional envolve fundamentalmente a mudança dos valores, objetivos e aspirações dos seguidores, de modo que realizem seu trabalho porque é consistente com seus valores, em oposição à expectativa de que serão recompensados por seus esforços. Por exemplo, conforme observado por Kuhnert & Lewis (1987, p.653), a liderança transformacional "é possível quando os valores finais de um líder (padrões internos) são adotados pelos seguidores, produzindo assim mudanças nas atitudes, crenças e objetivos dos seguidores".

Da mesma forma, a liderança transformacional envolve líderes e seguidores, elevando a motivação e o senso de propósito uns dos outros. Este propósito superior é aquele em que os objetivos e aspirações dos líderes e seguidores se fundem em um. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressam aspirações nas quais eles podem se identificar (Mackenzie & Podaskoff, 2001).

Assim, em contraste com a liderança transacional, a liderança transformacional influencia os seguidores por meio de um processo de internalização e/ou identificação, em vez de conformidade instrumental (Mackenzie & Podaskoff, 2001; Vieira *et al.*, 2018). Apesar dessas diferenças nas duas formas de comportamento, Mackenzie e Podaskoff (2001) alegam que as duas formas são consideradas complementares ao invés de concorrentes.

A investigação da relação entre estilos de liderança e o desempenho de vendedores é relevante devido ao papel significativo que os vendedores desempenham na geração de receita e na construção de relacionamentos com os clientes para as organizações. Embora estudos anteriores, (MacKenzie, Podsakoff e Rich, 2001; Panagopoulos e Dimitriadis, 2009; McCleskey, 2014; Alavi *et al.* 2016), tenham começado a explorar essas dinâmicas, há uma necessidade contínua de pesquisas que abordem como a liderança transformacional e

transacional pode afetar especificamente o desempenho dos vendedores. Isso se deve à natureza única das vendas como uma atividade que requer não apenas habilidades técnicas, mas também um alto grau de motivação e engajamento pessoal. Além disso, entender as nuances de como cada estilo de liderança influencia comportamentos de venda específicos, sistemas de controle de gestão e motivação no trabalho pode oferecer insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias de gestão eficazes em ambientes de vendas competitivos.

Portanto, aprofundar o entendimento sobre a interação entre liderança transformacional e transacional e o desempenho de vendas é pode ajudar na elaboração de práticas de liderança que não apenas maximizem o desempenho de vendas, mas também promovam um ambiente de trabalho motivador e sustentável.

2.2 *Sistemas de controle de gestão de vendas*

Como os vendedores respondem pela maior parte da receita das empresas (Czinkota *et al.*, 2021), o controle dos vendedores e das atividades de vendas é de importância crítica para os executivos (Cravens *et al.*, 1993). O termo "controle" em vendas, conforme definido por Jaworski (1988), refere-se ao processo pelo qual uma organização influencia ou regula o comportamento de seus vendedores para alcançar os objetivos de vendas estabelecidos. Esse controle pode envolver o uso de incentivos, metas de desempenho, supervisão e feedback, entre outros métodos, para garantir que os vendedores estejam alinhados com a estratégia de vendas da organização e estejam trabalhando de forma eficaz para atingir os resultados desejados. O controle em vendas é importante para garantir a consistência e a eficácia das atividades de vendas e para garantir que os objetivos de vendas sejam alcançados de maneira eficiente, de acordo com o planejamento estratégico (Jaworski, 1988).

Os Sistemas de Controle de Gerenciamento de Vendas (SCGVs) são frequentemente implementados por empresas para alinhar os vendedores com os objetivos organizacionais. Anderson e Oliver (1987) definem SCGVs como estruturas organizacionais e processos que as empresas utilizam para monitorar, avaliar e controlar as atividades de vendas e o desempenho dos vendedores. Esses sistemas incluem o estabelecimento de metas de vendas, a medição do desempenho em relação a essas metas, o feedback aos vendedores e a implementação de ações corretivas quando necessário. O objetivo dos SCGVs é garantir que a equipe de vendas esteja trabalhando de forma eficaz para atingir os objetivos de vendas da organização e para maximizar a lucratividade e a satisfação do cliente. Esses sistemas visam garantir a eficácia e a

eficiência das atividades de vendas e fornecer informações para a tomada de decisões gerenciais.

De acordo com estes autores, existem 2 tipos de SCGVs, um baseado em comportamento (CBC) e um baseado em resultado (CBR) e a diferença entre eles está na forma como medem o desempenho dos vendedores. Um CBC se concentra nas atividades e comportamentos dos vendedores, como número de visitas a clientes, tempo gasto em vendas e qualidade do atendimento ao cliente. Esse tipo de sistema é útil para avaliar o desempenho individual dos vendedores e identificar áreas de melhoria no comportamento de vendas.

Tal conceito emerge como crucial ao explorar as dinâmicas de vendas e o desempenho dos vendedores, servindo como uma ponte que conecta as práticas de gestão aos resultados desejados. Ao focar no monitoramento, direcionamento, avaliação e recompensa das atividades dos vendedores, o CBC destaca a importância de alinhar comportamentos específicos com os objetivos organizacionais. Este enfoque não apenas facilita a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades e à execução eficaz das vendas, mas também promove um engajamento mais profundo dos vendedores com seu trabalho, potencialmente levando a um desempenho criativo aprimorado. A integração do CBC com variáveis como engajamento no trabalho e desempenho dos vendedores ilustra uma abordagem holística para a gestão de vendas, onde o controle de comportamentos específicos atua como catalisador para resultados de vendas superiores, destacando a interconexão entre práticas gerenciais, motivação dos vendedores e sucesso organizacional no competitivo domínio das vendas (por exemplo, Cravens *et al.*, 1993; Oliver e Anderson, 1994; Piercy *et al.*, 2009; Katsikeas *et al.*, 2018; Khan *et al.* 2023).

Por outro lado, um controle baseado em resultado (CBR) mede o desempenho dos vendedores com base nos resultados alcançados, como volume de vendas, margem de lucro e quota de mercado. Esse tipo de sistema é mais focado nos resultados finais das atividades de vendas e é útil para avaliar o desempenho geral da equipe de vendas e da organização como um todo.

Este controle desempenha um papel fundamental no domínio das vendas ao estabelecer uma relação direta entre os resultados alcançados pelos vendedores e as recompensas ou avaliações que recebem. Este enfoque, enfatizando a importância dos resultados finais acima dos comportamentos específicos, incentiva os vendedores a otimizar estratégias para alcançar metas de vendas, promovendo uma cultura de desempenho orientada para objetivos. A adoção do CBR pode aumentar a motivação dos vendedores, como sugerido por Baldauf *et al.* (2005),

ao concentrar-se em superar desafios e alcançar benchmarks de sucesso. Contudo, a eficácia do CBR em vendas pode ser moderada por variáveis como o comportamento da liderança, percepção sobre o ambiente e o sistema de aprendizagem dos vendedores (Panagopoulos e Dimitriadis, 2009; Katsikeas *et al.*, 2018; Khan *et al.* 2023). A integração bem-sucedida do controle baseado em resultados com essas variáveis reflete uma abordagem estratégica essencial para impulsionar vendas, onde a clareza dos objetivos e a transparência nas avaliações são cruciais para cultivar um ambiente de vendas produtivo.

2.3 A motivação dos vendedores

A motivação é tipicamente definida como um estado psicológico que inicia e orienta o comportamento ou as escolhas conscientes de uma pessoa (Brown & Peterson, 1994). Enquanto a motivação extrínseca reflete até que ponto os vendedores tratam o trabalho como um meio de obter recompensas externas (por exemplo, dinheiro, reconhecimento e promoção), a motivação intrínseca mede até que ponto os vendedores são movidos por um interesse apaixonado e um nível profundo de prazer no que eles fazem (Amabile *et al.*, 1994; Weitz *et al.*, 1986). A motivação intrínseca é particularmente relevante para a pesquisa de vendas por causa de suas implicações para a eficácia das vendas (Roman & Iacobucci, 2010) e o bem-estar dos vendedores (Ryan & Deci, 2000).

Os gerentes de vendas costumam citar a motivação dos vendedores como uma preocupação principal ao gerenciar sua força de vendas (Miao *et al.*, 2007; Mallin *et al.*, 2017). A motivação é até reconhecida como o terceiro preditor mais eficaz do desempenho de vendas, depois das percepções e habilidades do papel do líder (Churchill *et al.*, 1985). Em determinados mercados e dependendo da intensidade da competição, os gerentes de vendas podem esperar que seus vendedores apliquem um esforço extra, quando necessário, em seus objetivos e atividades. Essa expectativa estaria atrelada à tentativa de se antecipar às ações da concorrência. No entanto, o estímulo para tal comportamento pode ser problemática para determinados perfis de vendedores. Uma área de preocupação para os gerentes é justamente como motivar os vendedores a atingir um alto desempenho de vendas, seja ele satisfatório a meta ou acima da média (Pullins, 2001).

No contexto do controle de vendas, o sistema de controle híbrido parece estar mais fortemente vinculado à motivação intrínseca do vendedor em comparação com o uso singular do controle comportamental ou de resultados (Oliver & Anderson, 1994). Pesquisas anteriores sugerem que o monitoramento do comportamento pode ter um efeito positivo na motivação

intrínseca porque enfatiza as habilidades e o conhecimento de vendas que podem aumentar a orientação intrínseca de recompensa dos vendedores (Weitz *et al.*, 1986). O principal efeito do monitoramento na motivação intrínseca, entretanto, é um tanto ambíguo. Por um lado, o feedback relacionado às estratégias de vendas embutidas no controle de atividades pode aumentar a motivação intrínseca devido à percepção de competência aprimorada (Anderson & Oliver, 1987); por outro lado, a determinação de cima para baixo das atividades rotineiras pode levar a um *locus* externo de controle e perda de autodeterminação, o que pode diminuir a motivação intrínseca. Da mesma forma, o controle do resultado pode diminuir a motivação intrínseca, dependendo se o feedback do resultado e as recompensas são interpretados como “controladores” ou “informativos” na natureza (Anderson & Oliver, 1987; Miao & Evans, 2012).

Adicionalmente, quase todo líder de equipe que trabalha com motivação enfrenta a questão de quanta motivação seus liderados precisam ou têm para uma tarefa, e quais são os estímulos que promovem mais ou menos motivação em uma variedade de tarefas e objetivos (Ryan & Deci, 2000). Como os comportamentos motivados extrinsecamente não são inerentemente interessantes e, portanto, devem ser inicialmente estimulados externamente, a principal razão pela qual as pessoas tendem a estar dispostas a fazer os comportamentos é que elas são valorizadas por outras pessoas importantes a quem se sentem (ou gostariam de se sentir) conectadas seja uma família, um grupo de pares ou uma sociedade (Ryan & Deci, 2000).

Embora a literatura existente forneça insights valiosos sobre o impacto da liderança transformacional e transacional na motivação e no desempenho dos vendedores, permanecem lacunas significativas. Especificamente, há uma necessidade de estudos adicionais que explorem como esses estilos de liderança interagem com fatores individuais e organizacionais para influenciar a motivação intrínseca e extrínseca dos vendedores e, por sua vez, afetar seu desempenho. Compreender a dinâmica dessas relações pode oferecer orientações práticas para o desenvolvimento de estratégias de liderança e gestão de vendas que maximizem tanto o desempenho quanto a satisfação dos vendedores.

2. 4 Relações entre as variáveis

2.4.1 Motivação dos vendedores e o desempenho em vendas

Vendedores que estão intrinsecamente motivados procuram desafios e gostam genuinamente de suas tarefas, enquanto aqueles que estão motivados extrinsecamente buscam compensação e reconhecimento (Miao *et al.*, 2007). Com base nisso, há evidências de pesquisas

anteriores que os efeitos da motivação nos resultados de vendas variam de acordo com outras variáveis, como comportamentos de liderança (Mallin *et al.*, 2017). Em sua pesquisa sobre a relação da motivação com o desempenho, Miao *et al.* (2007) encontraram que, ao contrário do esperado pela teoria (Cravens *et al.*, 1993), a motivação extrínseca não teve uma relação positiva com o desempenho, mas sim a motivação intrínseca.

O grau em que um vendedor está mais intrinsecamente/extrinsecamente motivado pode impactar o desempenho de forma diferente (Miao *et al.*, 2007). Por exemplo, Tyagi (1985) descobriu que a motivação intrínseca teve um impacto maior no desempenho do vendedor no trabalho do que a motivação extrínseca. Cerasoli *et al.* (2014) acham o mesmo ao adicionar a nuance de que a quantidade de desempenho é eliciada mais fortemente com motivadores extrínsecos e a qualidade de desempenho com motivadores intrínsecos.

O prazer da tarefa é o componente afetivo da motivação intrínseca. Para as pessoas que gostam das atividades relacionadas a uma tarefa, a recompensa é a experiência contínua de realizar a tarefa (Deci & Ryan, 1985), que é independente das recompensas por resultados imediatos. Foi sugerido que aqueles que têm altos níveis de prazer com a tarefa estão mais dispostos a aceitar o fracasso como uma experiência de aprendizagem porque as recompensas de resultados imediatos tornam-se relativamente menos importantes (Weitz *et al.*, 1986) devido a um *locus* interno de controle (Ryan & Deci, 2000; Miao *et al.*, 2007).

Portanto, espera-se que a busca de desafios tenha um impacto positivo no desempenho das vendas. Assim, hipotetiza-se que:

H1: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho em vendas.

A motivação extrínseca é composta por busca de remuneração e busca reconhecida. Em compensação, o dinheiro é o principal motivador e pode ser usado como uma recompensa pelo alto desempenho (Miao & Evans, 2014). Embora "o dinheiro seja provavelmente o incentivo mais amplamente usado" na força de vendas (Pinder, 2011, p. 396), o comportamento de um fornecedor também pode ser motivado por razões intrínsecas. Em vez de serem instrumentais para algum outro objeto de valor, os comportamentos motivados intrinsecamente são agradáveis, intencionais e fornecem razão suficiente para persistir (Cerasoli *et al.*, 2014).

Como um componente cognitivo da motivação extrínseca, a busca por compensação não indica necessariamente uma falta de interesse ou envolvimento com a tarefa. Na verdade, quando reflete uma meta comportamental conscientemente valorizada (Ryan & Deci, 2000), a busca por compensação está positivamente correlacionada tanto com a estratégia

comportamental quanto com o nível de esforço (Amabile *et al.*, 1994). Portanto, espera-se que os vendedores com grande necessidade de buscar remuneração trabalhem mais e com mais inteligência. A busca por reconhecimento tende a focar na atenção do vendedor na atividade de venda exigida do supervisor imediato (Kohli *et al.*, 1998), aumentando assim o esforço de venda do vendedor. Portanto hipotetiza-se que:

H2: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a desempenho em vendas

2.4.2 Sistema de monitoramento em vendas e a motivação do vendedor

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob monitoramento de resultados tendem a demonstrar baixos níveis de motivação intrínseca porque sua remuneração está diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia essas relações contestadas (por exemplo, Baldauf *et al.*, 2005; Cravens *et al.*, 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao *et al.*, 2007).

O argumento negativo sustenta que as metas de vendas de resultados estão frequentemente associadas à pressão no trabalho e ao estresse da função, por um lado, e a uma recompensa externa atraente, por outro (Miao *et al.*, 2007). As metas de vendas são normalmente definidas em uma base anual, mas são monitoradas em intervalos de tempo mais curtos (por exemplo, semanal, mensal ou trimestral) para garantir o progresso. A pressão e o estresse causado por essas metas de vendas, se muito grandes, podem levar a respostas negativas (Wang *et al.*, 2012).

Embora estes estudos tenham investigado a relação entre o sistema de monitoramento, o comportamento do vendedor e o desempenho de vendas, espera-se neste estudo que o CBC esteja positivamente relacionado à motivação intrínseca (H3) enquanto o CBR esteja relacionado com a motivação extrínseca (H4). Portanto, o monitoramento do comportamento mediará as relações e terá uma relação positiva com na motivação intrínseca e a performance dos vendedores, conforme segue:

H3: O CBC terá uma relação positiva com a motivação intrínseca e com o desempenho em vendas.

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob controle de resultados tendem a demonstrar um nível mais alto de motivação extrínseca porque sua remuneração está diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia

essas relações contestadas (por exemplo, Baldauf *et al.*, 2005; Cravens *et al.*, 1993; Oliver & Anderson, 1994; Miao *et al.*, 2007).

No controle de resultados, o risco de desempenho foi transferido da gerência para o vendedor (Anderson & Oliver, 1987). Os vendedores muitas vezes não são monitorados de perto por seus supervisores sob o controle de resultados (Anderson & Oliver, 1987). No entanto, a necessidade de mostrar resultados pode ter um grande impacto na reputação dos vendedores e em novas oportunidades de reconhecimento no trabalho e/ou no aumento da remuneração por meio da obtenção de um novo cargo ou de uma promoção, portanto, o monitoramento será um mediador. Em outras palavras, um vendedor monitorado por um CBR mostra um nível positivo de motivação externa tanto pela busca de remuneração quanto pela busca de reconhecimento (Rodrigues *et al.*, 2015). Sendo assim, hipotetiza-se:

H4: O CBR terá uma relação positiva com a motivação extrínseca e o desempenho de vendas.

2.4.3 O papel da liderança

De acordo com a Teoria do Caminho-objetivo, os líderes atuam como treinadores e facilitadores para seus subordinados (House, 1996). O *coaching* de vendas é uma sequência de conversas e atividades que fornecem feedback e incentivo contínuos a um vendedor ou membro da equipe de vendas com o objetivo de melhorar o desempenho dessa pessoa (Corcoran *et al.* 1995; Shannahan *et al.*, 2013). Um gerente de vendas que desempenha um papel de *coaching*, conhecido como líder transformacional, tem um papel crucial em capacitar, aconselhar e orientar os vendedores para atingir os níveis de desempenho desejados (Mackenzie *et al.* 2001). Como tal, este tipo de liderança tem sido referido como uma das oportunidades mais significativas disponíveis para uma organização para influenciar o desempenho do vendedor (Shannahan *et al.*, 2013; Vieira *et al.*, 2018).

Ações de liderança transformacional são frequentemente relacionadas a métodos de *coaching* (Sosik *et al.*, 2000; Shannahan *et al.*, 2013; Frieder *et al.*, 2018). Um líder transformacional é conhecido como alguém que oferece suporte e ajuda a articular uma visão baseada em um propósito organizacional (Judge & Piccolo, 2004). Os líderes transformacionais ajudam sua equipe a repensar a maneira como fazem seus negócios, reexaminar suas suposições e oferecer um propósito que transcende objetivos de curto prazo e se concentra nas necessidades intrínsecas de ordem superior (Judge & Piccolo, 2004). Portanto, os gerentes podem representar modelos para os subordinados, que adotam as cognições dos gerentes, além de seu

comportamento, melhorando o seu comportamento pelo monitoramento e aumentando o seu prazer intrínseco e desempenho na tarefa. Portanto, hipotetiza-se:

H5a: A liderança transformacional terá uma relação positiva com a motivação intrínseca dos vendedores.

H5b: A liderança transformacional terá uma relação positiva com o monitoramento comportamental.

H5c: A liderança transformacional terá uma relação positiva com o monitoramento por resultados.

Por outro lado, quando o CBR é usado com monitoramento de metas ou pouco controle de comportamento e habilidades, ele não gera mais comportamento do vendedor (Wang *et al.*, 2012). Assim, para maximizar o efeito positivo do CBR sobre o comportamento dos vendedores, este deve estar associado a um forte comportamento de liderança que possa potencializar seus efeitos, fornecendo feedbacks diretos e um sistema de punição e recompensa.

Outro aspecto importante da liderança transacional é o fornecimento de recompensas e punição. Indivíduos, equipes e organizações são recompensados por alcançar resultados pré-especificados. Esse comportamento baseado em recompensa permite que indivíduos, equipes e organizações trabalhem duro para obter benefícios que, por sua vez, fornecem uma base para atingir os objetivos de vendas e o sucesso na carreira (Maqsoom *et al.*, 2020). A influência de um líder transacional neste relacionamento também estimula a disciplina e a meritocracia, fomentando um ambiente de respeito aos resultados de vendas (Mackenzie *et al.*, 2001). Esse comportamento promove o reconhecimento entre os membros da equipe de vendas e lhes dá confiança para atingir seus objetivos de acordo com suas próprias rotinas e processos de trabalho. Portanto, hipotetiza-se que um comportamento de liderança transacional reforçará o CBR, assim como a relação com a motivação extrínseca, levando a um melhor desempenho de vendas.

H6a: A liderança transacional terá uma relação positiva com a motivação extrínseca e o desempenho em vendas.

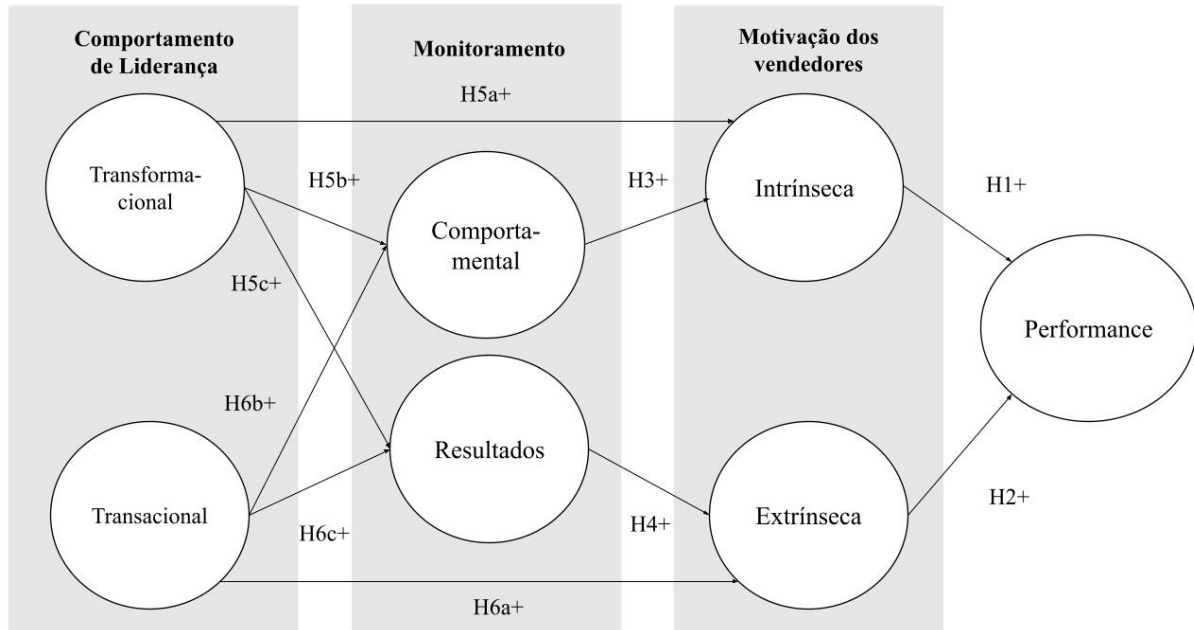
H6b: A liderança transacional terá uma relação positiva com o monitoramento comportamental.

H6c: A liderança transacional terá uma relação positiva com o monitoramento por resultados.

Assim sendo, têm-se o seguinte modelo de pesquisa:

Figura 1

Modelo Teórico Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

3 Metodologia

Para testar as relações propostas, este estudo fez uso da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com modelo de mensuração de Mínimos Quadrados Parciais (PLS) (Ringle *et al.*, 2014). Um *survey online* foi conduzido com vendedores de diversos setores da indústria nos Estados Unidos, o recorte de tempo foi transversal. As variáveis de Liderança Transformacional e Transacional foram medidas utilizando a escala adaptada de MacKenzie *et al.* (2001). O instrumento empregou uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente'). O tipo de monitoramento foi medido utilizando o conceito de sistema de controle de Anderson e Oliver (1987) adaptado por Ahearne *et al.* (2013). O instrumento possui 5 itens e foi empregado uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente'). Já a motivação intrínseca e extrínseca foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Miao & Evans (2012). O instrumento possui 4 itens e foi mensurado em escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente'). E, finalmente, o desempenho em vendas foi medido pela perspectiva das contribuições dos vendedores para os objetivos da empresa, de maneira subjetiva, empregando a escala de Miao e Evans (2014), baseada no trabalho Cravens *et al.* (1993). A

escolha de tal escala se deu pela validade e relevância prévias, adequação ao contexto específico de vendas industriais, a importância de fatores qualitativos no desempenho de vendas, e a possibilidade de contribuir para a comparação e avanço do conhecimento acadêmico na área de gestão de vendas. Foram coletados dados de vendedores em diversos setores empresariais nos Estados Unidos (tais como: varejo, bancos e finanças, construção, serviços e outros). Os dados foram coletados via *Amazon Mechanical Turk* usando o filtro geográfico (foram excluídos todos os respondentes não norte-americanos) e um filtro de função de trabalho “*Job Function - Marketing, Sales & Business Development*”. A pesquisa foi realizada entre os dias 02 de junho de 2021 e 15 de junho de 2021 e obteve um total de 313 participantes.

Seguindo orientações de boas práticas em pesquisas de marketing (Malhotra, 2012), para melhorar a qualidade das respostas, foram feitas checagens de atenção e algumas ações foram desenvolvidas para minimizar os vieses de método no presente estudo: a) proteção do anonimato do respondente; b) Separação psicológica entre variáveis independentes e dependentes ao longo do questionário; c) Utilização de escalas tipo Likert; c) adequação de termos técnicos e jargões acadêmicos para a linguagem de gestão; d) adequação de escalas para evitar frases negativas ou escalas invertidas. Após o tratamento dos dados, 8 respondentes foram excluídos da análise, pois não responderam corretamente à pergunta de checagem de atenção. Na sequência, mais 5 respostas foram descartadas por não estarem completas. Sendo assim, o total da amostra considerada para o estudo foi de 300 respondentes finais.

4 Resultados

4.1 Caracterização da amostra

Foram utilizadas trezentas respostas válidas (N=300, sendo 61% feminino). Perguntas descritivas foram realizadas para a identificação do perfil do vendedor. As perguntas foram sobre a sua indústria, tamanho da empresa, gênero e perfil em vendas. Dentre os ramos da indústria pesquisados, três tiveram destaque na pesquisa: o varejo com 21%, comida e bebida com 19% e financeiro com 17% dos respondentes, outros (13%), serviços de saúde (7%), têxtil (6%), produção de metal (5%), agricultura, construção e educação com 3%. Com relação aos cargos na área de vendas, a grande maioria estava em cargos de liderança (90%), dentre gestores e supervisores (21%), coordenadores (13%) e diretores de vendas (10%), proprietário (7%) e vendedor (3%).

A maioria dos respondentes (64%) se enquadram em grandes empresas, com 100 ou mais funcionários (Sebrae, 2013). O nível de educação dos entrevistados ficou em sua maioria (84%) no nível superior completo. Quando questionados sobre a sua jornada de vendas, isto é, o momento do primeiro contato com o cliente até o fechamento da venda, 58% dos respondentes identificam que a sua venda acontece imediatamente ou com um tempo não maior que 15 dias. O restante, 42% apresentam uma jornada mais longa de vendas, maior que 1 mês para o fechamento.

O treinamento em vendas também foi considerado nesta pesquisa. Quando questionados sobre a quantidade de cursos já realizados na área, 64% dos respondentes afirmaram que realizaram de 1 a 5 cursos ao longo da carreira. O tempo de carreira também foi considerado no estudo. A maioria dos respondentes (58%) tem mais de 5 anos de carreira na área.

4.2 Mensuração dos construtos do modelo

Para verificar a confiabilidade dos construtos, foram conduzidos testes de variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC), que são indicadores associados à qualidade da medida dos construtos. Conforme a Tabela 1 mostra, todos os construtos analisados tiveram valores de AVE superiores a 0.5, conforme proposto por Hair *et al.* (2010), o que assegura a confiabilidade das medidas.

Tabela 1

Indicadores de Confiabilidade dos Construtos

Construtos	Indicadores do modelo				
	AVE	Confiabilidade Composta	R Square	Comunalidade	Redundância
Extrínseco	0,6066	0,7543	0,3352	0,6066	0,1610
Intrínseco	0,6288	0,8351	0,3528	0,6288	0,1720
Monitoramento Comportamental	0,6398	0,8765	0,5316	0,6398	0,2395
Monitoramento Resultado	0,7361	0,8931	0,4991	0,7361	0,2838
Performance	0,5350	0,7742	0,2380	0,5350	0,0979
Transacional	0,5978	0,8164		0,5978	
Transformacional	0,5808	0,8470		0,5808	

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2024).

Ainda verificando a qualidade dos construtos, foram realizadas as análises de confiabilidade interna e externa dos construtos isoladamente e na sua totalidade, buscando entender a variância extraída. As cargas fatoriais foram consideradas estatisticamente significantes e idealmente com valores acima de 0,7, conforme mostra a Tabela 3. A validade discriminante dos construtos foi verificada, conforme mostra a Tabela 2 e todos os construtos apresentaram resultados que indicam que os construtos são diferentes. Também avaliamos a validade convergente e discriminante por meio do modelo de Fornell e Larcker (1981), que sugere que a raiz quadrada da AVE deve ser maior que a correlação entre os construtos para que haja consistência na medida e este critério foi atendido.

Tabela 2

Validade Discriminante

	Extrínseco	Intrínseco	Monit Compor	Monit Result	Perfor mance	Transa cional	Trans forma cional
Extrínseco	0,607	0,257	0,257	0,297	0,192	0,258	0,197
Intrínseco	0,332	0,629	0,310	0,194	0,121	0,217	0,277
Monit Comporta	0,507	0,557	0,640	0,621	0,233	0,450	0,446
Monit Resultado	0,545	0,440	0,788	0,736	0,285	0,440	0,400
Performance	0,438	0,348	0,483	0,534	0,535	0,289	0,234
Transacional	0,508	0,466	0,671	0,663	0,538	0,598	0,470
Transformacional	0,444	0,526	0,668	0,632	0,484	0,686	0,581

Legenda: Diagonal Principal - AVEs; Triângulo Inferior - correlações; Triângulo Superior correlações elevadas ao quadrado, segundo critério Fornell e Larcker (1981).

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2024).

Todos os construtos apresentaram carregamentos significativos nos seus itens, com valores significativos e cargas fatoriais que apresentam bons indicadores de explicação do construto, conforme mostra a Tabela 3:

Tabela 3

Cargas Fatoriais dos Itens dos Construtos

Construtos	Itens	Cargas	Sig.
Transacional	Meu gerente de vendas dá um feedback positivo quando seu pessoal de vendas tem um bom desempenho	0,722	p<0,001
	Meu gerente de vendas dá um reconhecimento especial quando seus vendedores produzem em um nível elevado	0,818	p<0,001
	Meu gerente de vendas avisa seu pessoal de vendas quando eles têm um desempenho ruim.	0,776	p<0,001
Transformacional	Meu gerente de vendas estimulou seu pessoal de vendas a repensar a maneira como fazem negócios	0,795	p<0,001
	Meu gerente de vendas estimulou ideias que desafiaram seus vendedores a reexaminar algumas de suas suposições básicas sobre o trabalho	0,751	p<0,001
	Meu gerente de vendas faz perguntas que despertam seu pessoal de vendas sobre o desempenho de vendas	0,761	p<0,001
	Meu gerente de vendas estimula a liberdade e mostra respeito à sua equipe de vendas	0,741	p<0,001
Intrínseco	O que mais importa para mim é desfrutar do meu trabalho de vendedor	0,856	p<0,001
	Gosto de vender pelo prazer de fazê-lo	0,759	p<0,001
	É a experiência de vender que me dá mais prazer	0,760	p<0,001
Extrínseco	Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar com meu trabalho de vendas	0,723	p<0,001
	Estou bem ciente das metas de renda que tenho para mim	0,831	p<0,001
Monitoramento Comportamental	Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que eu devo realizar	0,828	p<0,001
	Meu gerente monitora as minhas atividades de vendas	0,755	p<0,001
	Se meu gerente sente que preciso ajustar minhas atividades de vendas, ele me fala sobre isso.	0,807	p<0,001
	Se eu desempenhar bem as atividades de vendas, meu supervisor me elogia.	0,808	p<0,001
Monitoramento Resultado	Meu gerente distrital me informa sobre o nível de desempenho de vendas que se espera que eu alcance.	0,859	p<0,001
	Recebo feedback de meu gerente distrital sobre se estou atendendo às expectativas de desempenho de vendas.	0,812	p<0,001

Construtos	Itens	Cargas	Sig.
	Meu gerente distrital garante que eu esteja ciente da medida em que eu atinjo as metas de desempenho de vendas.	0,901	p<0,001
Performance	Contribuindo para a fatia de mercado da minha empresa	0,813	p<0,001
	Venda de produtos com alta margem de lucro	0,692	p<0,001
	Gerando um alto nível de vendas em dólares	0,683	p<0,001

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2024).

4.3 Teste de hipóteses

A verificação das hipóteses do modelo foi conduzida no *Smart PLS* (PLS-SEM) e os resultados mostram significância estatística para as relações propostas. As motivações extrínseca e intrínseca estão positivamente relacionadas com o desempenho em vendas ($\beta=0,1836$; $t=3,68$; $p<0,0010$).

A motivação intrínseca está relacionada positivamente com o desempenho em vendas, mas marginalmente e ($\beta=0,0927$; $t=1,712,22$; $p<=0,082010$, respectivamente). A relação entre o monitoramento do comportamento e a motivação intrínseca e o desempenho em vendas também foi positiva ($\beta=0,3737$; $t=4,792,73$; $p<=0,0010$)., A relação entre o monitoramento do comportamento e o desempenho em vendas não foi verificada ($\beta=0,07$; $t=0,70$; $p=0,482$), sugerindo um efeito de mediação necessário através da Motivação Intrínseca para que este tenha efeito sobre a performance de vendas. A relação entre monitoramento dos resultados e a motivação assim como o extrínseco foi positiva e significativa ($\beta=0,2637$; $t=3,692,73$; $p<=0,0010$). Também se verificou o efeito direto do monitoramento de resultados sobre o desempenho em vendas ($\beta=0,33$; $t=3,80$; $p<0,001$). A liderança transformacional teve relação positiva com o monitoramento do comportamento ($\beta= 0,39402$; $t=6,5743,60$; $p<=0,0010$), a motivação intrínseca ($\beta= 0,278$; $t=3,4892,01$; $p<=0,0010$). Por fim, a liderança transacional está positivamente correlacionada com o controle por resultados ($\beta= 0,433$; $t=6,213,35$; $p<=0,0010$) e a motivação extrínseca ($\beta=0,26$; $t=3,692,17$; $p<=0,0010$), conforme mostra a Tabela 4:

Tabela 4

Resultados do Teste de Hipótese PLS-SEM

Relações	path (β)	t-statistic	sig		Hipótese
Extrínseco → Performance	0,363	2,972	p=<0,003 01	H2	Aceita
Intrínseco → Performance	0,098	1,714	p=0,0820 002	H1	Marginalme nte Aceita
Monit Comportamental → Intrínseco	0,370	4,799	p<=0,000 12	H3	Aceita
Monit Comportamental → Performance	0,071	0,705	p=0,4812	H3	Não Aceita
Monit Resultado → Extrínseco	0,371	4,947	p<=0,000 12	H4	Aceita
Monit Resultado → Performance	0,333	3,801	p<0,0001	H4	Aceita
Transacional → Extrínseco	0,262	3,697	p<=0,000 13	H6a	Aceita
Transacional→Monitoramento comportamental	0,402	3,548	p<0,0001	H6b	Aceita
Transacional→Monitoramento por resultados	0,433	3,218	p<0,0001	H6c	Aceita
Transformacional → Intrínseco	0,279	3,489	p<=0,000 13	H5a	Aceita
Transformacional→Monitoramento comportamental	0,392	3,374	p<0,0001	H5b	Aceita
Transformacional→Monitoramento por resultados	0,335	4,555	p<=0,000 12	H5c	Aceita

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2024).

5 Discussão dos resultados

Os resultados deste estudo corroboram a literatura ao indicar que vendedores motivados extrinsecamente alcançam maiores desempenhos de vendas quando focados em metas vinculadas a recompensas extrínsecas. Por exemplo, Cerasoli *et al.* (2014) constataram que

vendedores extrinsecamente motivados superaram aqueles com motivação mais intrínseca quando as metas organizacionais eram orientadas para o desempenho de vendas. Isso foi impulsionado pela congruência entre as expectativas da organização em relação à produção de vendas e o desejo dos vendedores por recompensas financeiras (Mallin *et al.*, 2017).

A H4 foi confirmada, mostrando que o monitoramento de resultados está associado à motivação extrínseca e ao desempenho em vendas, corroborando estudos anteriores (Cravens *et al.*, 1993; Rodrigues *et al.*, 2015). As organizações que utilizam controle de produção tendem a recompensar os funcionários com base nos resultados alcançados, motivando-os a concentrarem-se em atividades com recompensas imediatas (Anderson & Oliver, 1987; Joshi & Randall, 2001; Rodrigues *et al.*, 2015).

No entanto, o excessivo monitoramento e controle de resultados podem levar à exaustão dos vendedores (Friess *et al.*, 2023) e a uma cultura punitiva, onde a remuneração dos vendedores é afetada negativamente se não alcançarem os resultados desejados (Cravens *et al.*, 1993). Isso cria uma pressão para alcançar resultados rápidos, aumentando a responsabilidade do funcionário pelo desempenho de vendas (Oliver & Anderson, 1994).

A H6 também foi confirmada, mostrando que a liderança transacional está relacionada ao controle de resultados, motivação extrínseca e desempenho em vendas (Maqsoom *et al.*, 2020). Os líderes transacionais fornecem feedback contingente e orientação detalhada aos vendedores, reduzindo a incerteza sobre como atingir as metas e melhorando o desempenho dos subordinados (Mackenzie e Podsakoff, 2001; Maqsoom *et al.*, 2020).

Em suma, o monitoramento de resultados atua como um mecanismo de apoio à liderança transacional, promovendo a motivação extrínseca através de incentivos financeiros (Oliver & Anderson, 1994). Modelos alternativos foram testados, mas não se mostraram significativos.

6 Considerações finais

Este trabalho cumpriu seu objetivo de identificar a relação do comportamento dos vendedores no sistema de monitoramento da liderança, motivação e na performance de vendas. Os resultados associados ao comportamento da liderança transformacional mostraram-se positivamente relacionados com a motivação extrínseca do vendedor. A liderança transformacional envolve os liderados elevando a sua motivação e o senso de propósito. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressam aspirações nas quais eles podem se identificar (Mackenzie & Podaskoff, 2001). Quando um vendedor se encontra motivado pela recompensa que pode ganhar ao atingir uma meta, esta liderança pode

exercer um papel fundamental orientando esses vendedores a identificar mais assertivamente as necessidades dos clientes e aumentar assim o seu resultado de desempenho (Den Hartog e Belschak, 2012).

Diante destes achados, este estudo contribui com a literatura evidenciando que as variáveis se relacionam com o sistema de monitoramento da liderança no comportamento dos vendedores. Os achados indicam que há relação entre os comportamentos de liderança transformacional e transacional, o monitoramento de resultados e comportamento, a motivação extrínseca e intrínseca e o desempenho em vendas.

Outra contribuição deste estudo é com a literatura de gerenciamento de vendas. Os achados fornecem novas vias de exploração para os comportamentos de liderança dos gestores de vendas e o comportamento dos vendedores e como eles estimulam o desempenho em uma base de controle de resultados. Além disso, este trabalho forneceu uma base para medidas válidas e confiáveis para esses tipos de liderança e controle, o que, por sua vez, permitirá a outros pesquisadores examinarem empiricamente as interações entre eles.

Do ponto de vista gerencial, este estudo contribuiu para vincular os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de monitoramento e o desempenho dos vendedores. E, finalmente, para enriquecer o conhecimento atual sobre a quantidade bastante limitada de pesquisas direcionadas ao exame do papel da liderança de vendas nos resultados comportamentais dos vendedores. Além disso, dá aos gestores um maior entendimento sobre como motivar a força de trabalho em contextos de vendas específicos. Na verdade, apenas uma visão completa desta estrutura que leva em conta todos os puxões e pressões que os vendedores experimentam, fornecerá aos gerentes diretrizes viáveis sobre como projetar as entradas da força de vendas da maneira mais eficiente e eficaz (Malek *et al.*, 2018; Mallin *et al.*, 2017). Além disso, ao oferecer aos gestores uma visão mais completa da estrutura que leva em consideração os diversos fatores e pressões enfrentados pelos vendedores, este estudo capacita os gestores a desenvolverem diretrizes mais eficazes para projetar as entradas da força de vendas de maneira eficiente e eficaz. Isso inclui a identificação de práticas de monitoramento mais adequadas, o estabelecimento de metas realistas e motivadoras, e a implementação de estratégias de liderança que promovam um ambiente de trabalho positivo e produtivo para a equipe de vendas.

Este estudo possui limitações importantes. Primeiro, por ter sido conduzido durante a pandemia de COVID-19, um período atípico de quase um ano e meio caracterizado por lockdowns globais e uma mudança para interações predominantemente online, o que afeta as

relações de vendas. Em segundo lugar, os resultados aplicam-se exclusivamente à amostra dos Estados Unidos, indicando a necessidade de pesquisas futuras que explorem influências culturais variadas. Por fim, a escolha das variáveis pode ter restringido a amplitude da investigação, sugerindo oportunidades para futuros estudos incorporarem variáveis diferentes no exame da relação entre comportamentos de liderança e motivação de vendedores.

Dessa maneira, estudos futuros podem levar em consideração outros aspectos culturais e que podem apresentar diferenças nos resultados. Sendo assim, ainda há espaço para outras investigações que considerem variáveis distintas para relação do comportamento da liderança e a motivação dos vendedores. Em um mundo em constante transformação e principalmente no pós-pandemia, se faz necessário estudos futuros que investiguem os impactos dessas transformações no comportamento de vendas e de liderança.

Contribuições dos autores

Contribuição	Renata Bárbara Moreno	Paulo Henrique Muller Prado	Ana Paula Merenda Richarde
Contextualização	X	-	X
Metodologia	X	-	X
Software	X	X	-
Validação	-	X	-
Análise formal	X	X	-
Investigação	X	-	-
Recursos	X	-	-
Curadoria de dados	X	X	-
Original	X	X	-
Revisão e edição	-	-	X
Visualização	-	-	X
Supervisão	-	X	-
Administração do projeto	X	-	X
Aquisição de financiamento	X	-	-

Referências

- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F. *et al.* (2013). It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 625–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0333-x>
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88. <https://doi.org/10.2307/1251249>
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda For Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7–26. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749044>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80. <https://doi.org/10.2307/1252270>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. <https://doi.org/10.2307/3151357>
- Corcoran, K. J., Petersen, L. K., Baitch, D. B., & Barrett, M. (1995). High-performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace. Chicago: Irwin Professional Publications. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/High-Performance-Sales-Organizations%3A-Achieving-in-Petersen-Corcoran/639c3446df23630de642c470b53ab62835b4dde0> . Acesso em 08 jul 2024.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. <https://doi.org/10.2307/1252218>
- Czinkota, MR, Kotabe, M., Vrontis, D., Shams, SMR (2021). Vendas e Gestão de Vendas. In: Gestão de Marketing. Textos Springer em Negócios e Economia. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4_14

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Den Hartog, D.N., Belschak, F.D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal Business Ethics*, 107, 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Fornell, C. G., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3). <https://doi.org/10.1037/apl0000274>
- Friess, M., Alavi, S., Habel, J. & Richter, B. (2023) When sales leaders induce competition among sales employees: a source of motivation or exhaustion? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2227385>
- Good, V. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall. Disponível em: <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf> . Acesso em 08 jul 2024.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0557-2>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>

- Joshi, A.W. & Randall, S. (2001), The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 54 No. 1, pp.1-9. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v54y_2001i1p1-9.html . Acesso em 08 jul 2024.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Khan, F. A. et al. (2023). A new perspective on behavior-based sales control system and salespersons' job outcomes: an outbound pharmaceutical sales perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 17(4), p. 450-475. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-08-2022-0084>
- Katsikeas, C. S. et al. (2018) Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: a regulatory fit perspective. *Journal of Marketing*, 82 (3), p. 45-69. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0346>
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263–274. <https://doi.org/10.1177/002224379803500211>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transaccional and Transformational Leadership: a constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), p. 648 – 657, 1987. <https://doi.org/10.2307/258070>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30-55. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6ªed. Porto Alegre: Bookman.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A New Perspective of Salesperson Motivation and Salesforce Outcomes: The Mediating Role of Salesperson-Brand Identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374. <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1345597>
- Maqsoom, A., Hamad, M., Ashraf, H., Thaheem, M. J., & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0244>

- Mccleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development . Acesso em: 08 jul 2024.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.09.002>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.007>
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. Disponível em: https://www.academia.edu/24409919/The_role_of_salesperson_motivation_in_sales_control_systems_Intrinsic_and_extrinsic_motivation_revisited . Acesso em 08 jul 2024.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67. <https://doi.org/10.2307/1251916>
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1008-1031. <https://doi.org/10.1108/03090560910961498>
- Piercy, N. F. et al. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 459-467. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.002>
- Pinder, W. C. C. (2011). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00095-4)
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F. J., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0008>

- Roman, S. and Iacobucci, D (2010) Antecedent & Consequences of Adaptive Selling Confidence Behavior: A Dyadic Analysis of Sales People and Their Customers. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 363-382. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0166-9>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sebrae (2013). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE. Disponível em:[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/ Anexos /Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 20 jul 2022.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H)
- Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86. <https://doi.org/10.2307/1251617>
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010>
- Wang, G., Dou, W., & Zhou, N. (2012). The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 225-243. <https://doi.org/10.2307/23483304>
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191. <https://doi.org/10.1177/002224298605000404>