



## **Díade Vendedor-cliente: Uma leitura a partir da Teoria de adaptabilidade de venda no varejo**

## **Seller-customer dyad: A reading from the adaptability theory of retail sales**

**Lilian Leite**

Profa. Administração, Dra. Marketing, Instituto Federal de Goiás

Email: [lilian\\_mkt1@hotmail.com](mailto:lilian_mkt1@hotmail.com)

**Jaqueline Silva Rosa**

Professora Doutora em administração lotada no departamento de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR)

Email: [ja.q.s@hotmail.com](mailto:ja.q.s@hotmail.com)

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar a influência do estilo de comunicação na venda adaptativa no segmento de varejo (venda pessoal). Nesse sentido, esta análise torna-se relevante ao averiguar como os vendedores preparam o estilo de comunicação, a fim de se adaptarem ao cliente. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, do tipo *Survey, on line*, no ano de 2020, com a participação de 297 vendedores do varejo, a fim de averiguar o fenômeno. As evidências indicam que o estilo de comunicação orientado à tarefa e auto-orientação afetam positivamente a adaptabilidade de venda. Já a interação afeta negativamente a adaptabilidade do vendedor. Quanto às contribuições acadêmicas desta averiguação, observa-se um aprofundamento maior quanto à Teoria da Venda Adaptativa no sentido de verificar que o estilo de comunicação utilizado pelo vendedor orienta sua adaptabilidade na prática de venda. Por fim, quanto à relevância gerencial desta pesquisa, considera-se que este estudo oferece implicações práticas para os gerentes da área de venda, no que tange à venda pessoal, os resultados gerados nesta análise podem ser usados pelas empresas no sentido de adaptarem a imagem do vendedor, por meio do estilo de comunicação.

**Palavras-chave:** Adaptabilidade de Venda. Estilo de Comunicação. Marketing. Venda pessoal.

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze the influence of communication style on adaptive selling in the retail segment (personal selling). In this sense, this analysis becomes relevant when investigating how salespeople prepare their communication style in order to adapt to the customer. To this end, a quantitative approach was carried out, of the Survey type, online, in the year 2020, with the participation of 297 retail salespeople, in order to investigate the phenomenon. Evidence indicates that task-oriented communication style and self-orientation positively affect sales adaptability. Interaction negatively affects salesperson adaptability. As for the academic contributions of this investigation, there is a greater depth regarding the Theory of Adaptive Selling in the sense of verifying that the communication style used by the salesperson guides their adaptability in the sales practice. Finally, regarding the managerial relevance of this research, it is considered that this study offers practical implications for managers in the sales area, with regard to personal selling, the results generated in this analysis can be used by companies in order to adapt the image of the seller, through the communication style.

**Key-words:** Sales Adaptability. Communication Style. Marketing. Personal sale.

## **INTRODUÇÃO**

Tem-se que a Teoria da Venda Adaptativa estuda o comportamento de consumo, no que diz respeito ao relacionamento entre a díade vendedor-cliente, abrangendo a esfera da venda pessoal. Já o estilo de comunicação é um item encontrado nos estudos de Weitz (1978) que descreve as atividades do vendedor (modelo ISTEVA) e compõe as análises da teoria mencionada acima. A adaptabilidade de venda e o estilo de comunicação do vendedor são assuntos propostos por Weitz (1978) e, também, amplamente discutido pelos autores Williams e Spiro (1985) e Spiro e Weitz (1990).

A Teoria da Venda Adaptativa serve para estudar a adaptabilidade do vendedor e criar mecanismos e estratégias de moldagem do vendedor às intenções de consumo do cliente (Weitz & Sujan, 1986; Echchakoui, 2017). O ponto importante para se praticar a venda adaptativa é reconhecer as preocupações do cliente e melhorar o desempenho de vendas (Inuzuka, 2021). Dessa maneira, a proposta aqui é analisar a venda adaptativa, no sentido de observar a relação entre o estilo de comunicação do vendedor e adaptabilidade dele ao comprador, no contexto da venda pessoal.

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

Sob a perspectiva da orientação para a tarefa, auto orientação e interação, na visão de Williams e Spiro (1985), para criar a adaptabilidade de venda, é necessário que o vendedor desenvolva um bom estilo de comunicação. Nesse caso, o estilo de comunicação existente entre a díade vendedor-cliente é um aspecto fundamental na adaptabilidade de venda. O estilo de comunicação é considerado uma composição de habilidades individuais que engloba implicitamente elementos, códigos e regras comunicacionais (Williams & Spiro, 1985; Williams, Spiro & Fine, 1990). O estilo de comunicação aplicado na venda pode ser

entendido como uma síntese do conteúdo e do código na ação de transmitir uma mensagem. Já o conteúdo e código são recursos básicos que formam o processo de comunicação verbal e não verbal. Assim, o estilo de comunicação se refere a um modelo personalizado de comunicação discutido pelos autores Williams e Spiro (1985).

Destarte, vê-se que esse estudo apresenta contribuição gerencial, uma vez que oferece implicações práticas para os gerentes da área de vendas, no que tange à venda pessoal, no contexto do varejo, empresa e consumidor, no aspecto *Business to Consumer* (B2C). Considera-se que os resultados gerados nesta pesquisa podem ser usados pelas empresas no sentido de adaptarem a imagem do vendedor, por meio do estilo de comunicação, a fim de otimizar as relações entre a díade vendedor-cliente. Assim, os resultados deste artigo podem ser utilizados para criar treinamentos junto aos vendedores do varejo, no sentido de potencializar a força de vendas.

Para nortear esta pesquisa busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **O estilo de comunicação influencia a adaptabilidade do vendedor?** A fim de responder a esta questão de pesquisa, o objetivo desse trabalho é analisar a influência do estilo de comunicação na venda adaptativa no segmento de varejo. Esse estudo apresenta hipóteses, as quais são apresentadas no desenvolvimento do referencial teórico, abrangendo os conceitos de estilo de comunicação e adaptabilidade do vendedor à luz da Teoria da Venda Adaptativa (Weitz, 1978; Scott, Mende & Bolton, 2013; Echchakoui, 2017; Kwak, Leigh & Bonifield, 2019).

A partir da Revisão de Literatura, notou-se que o estilo de comunicação do vendedor está interligado aos conceitos de adaptabilidade de venda e distância social, no sentido de gerar estímulos no consumidor, representando sua autocapacidade de modificar as escolhas, para tanto buscou-se os escritos de Spiro e Weitz (1990). Baseado no objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, a fim de orientar o desenvolvimento desta pesquisa: a) analisar a díade do estilo de comunicação na adaptabilidade de venda; b) averiguar os principais aspectos de influência entre o estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda.

Por meio de uma pesquisa quantitativa, do tipo *Survey*, de forma *on line*, coletou-se os dados desse estudo. Quanto à estrutura deste artigo, ela possui 5 seções, sendo esta a Introdução na qual se apresentou a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e contribuição gerencial; na segunda seção tem-se o Referencial Teórico. Na terceira parte tem-se o Método e Procedimentos; sendo na sequência, a Análise dos Resultados e, por fim, as Considerações Gerais seguidas das Referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria da venda Adaptativa: Uma explicação à adaptabilidade do vendedor e seus estilos de comunicação**

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

Tem-se que os vendedores foram incentivados, principalmente, no final do século XX, a utilizarem processos de vendas adaptativas, a fim de obterem maior eficácia, adotando um sistema de comunicação mais persuasivo e consultivo, de modo a adaptar-se ao comprador, a partir da orientação para o cliente (Spiro & Weitz, 1990; Hartmann, Wieland & Vargo, 2018). Devido à grande massificação das ações de mercado, abriu-se uma lacuna na interação entre vendedor-cliente, e, isso causou uma certa necessidade de personalizar os atendimentos no século XXI (Inuzuka, 2021). A Teoria da Venda Adaptativa é entendida como a capacidade de o vendedor moldar suas habilidades, imagem, comunicação, tarefas ao perfil da clientela. (Elsamen & Akroush, 2018; Kwak et al. , 2019).

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

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

### **2.2.1 Orientação para a Tarefa do Vendedor**

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

Nessa direção, o estilo de comunicação orientado para tarefa do vendedor é um recurso que proporciona maior agilidade no processo de venda. Mas, por outro lado, a orientação para tarefa, por se tratar de um aspecto objetivo, dificulta a interação entre a díade vendedor-cliente, principalmente, se este procurar um atendimento com quesitos mais subjetivos e menos concretos no contato de venda. Assim sendo, o vendedor pode encontrar objeções na venda dependendo do perfil do cliente, podendo dificultar o processo de vender se, por exemplo, a orientação para tarefa for utilizada com um cliente que necessita encontrar no estilo de comunicação do vendedor quesitos subjetivos, tais como: maior atenção e disponibilidade de tempo (Spiro & Weitz, 1990; Homburg, Muller & Klarmann, 2011).

Por outro lado, a literatura aponta que o desempenho da adaptabilidade de venda está diretamente relacionado com a performance da tarefa do vendedor, pois quanto maior empenho na orientação para tarefa, maior promoção de eficiência e eficácia no processo de venda. No entanto, a adaptabilidade de venda no que se refere ao estilo de comunicação do vendedor orientado para a tarefa tem que ser calculado a partir do perfil

objetivo e subjetivo do cliente e não apenas nos aspectos macro e micro ambientais de realização da tarefa de vender, pois o desempenho adaptativo do vendedor consiste na orientação da performance da tarefa, considerando o perfil do cliente no que tange a adaptabilidade (Mindy, Witt & Vera, 2012).

Nesse sentido, o estilo de comunicação baseado na tarefa do vendedor é um elemento importante que reforça a influência do estilo de comunicação na adaptabilidade da venda. A comunicação é uma área de grande importância no marketing e proporciona ao vendedor utilizar a comunicação com orientação baseado na tarefa no sentido de tornar o processo comunicacional estratégico, positivo, objetivo e adaptativo (Williams & Spiro, 1985; Spiro & Weitz, 1990; Reid et al., 2002). Nessa perspectiva, surge a primeira hipótese desse estudo:

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

### **2.2.2 Auto Orientação do Vendedor**

A auto orientação do vendedor acontece quando este desenvolve mecanismos de venda baseado em suas próprias estratégias e experiências profissionais, não observando diretamente as estratégias oriundas da liderança. Assim, o processo de auto orientação do vendedor pode ser interpretado, muitas vezes, como uma maneira de gerar ganhos intrínsecos, passando a ideia de baixo relacionamento no processo de venda. Nesse caso, a auto orientação abarca quesitos objetivos e subjetivos da venda ligados aos aspectos de experiência profissional do vendedor (Williams & Spiro, 1985; Spiro & Weitz, 1990).

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

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

experiência profissional do vendedor. Isso acontece porque o vendedor considera que possui recursos intrínsecos importantes que o auxilia positivamente na adaptabilidade de venda (Williams & Spiro, 1985). Dessa maneira, observe a hipótese a seguir:

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

### **2.2.3 Interação do Vendedor**

Os estudos desenvolvidos acerca da interação entre vendedor e cliente têm como foco principal o estilo de comunicação que é adotado por quem vende algo. Sendo assim, observa-se que a base de interação em vendas passa, em primeira instância, pelo processo comunicacional. Nesse prisma, a interação é uma espécie de influência mútua que é mediada pelo vendedor a partir do estilo de comunicação que este estabelece com o cliente. Um indivíduo interativo geralmente cria um relacionamento interpessoal favorável com o público alvo e acaba por obter sucesso na condução das vendas por meio da subjetividade e capacidade de abstração (Williams & Spiro, 1985). Tem-se que os espaços interativos de vendas são ambientes ricos, complexos e abstratos que promovem maior comunicação entre os interatores (Mangus *et al.*, 2020).

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

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

se adaptar menos e implicará menos recursos no processo de vender (Williams & Spiro, 1985; Keeling, Mcgoldrick & Beatty, 2010).

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

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

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1 Tipo de pesquisa e Instrumento de coleta**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo Survey, de corte transversal. O instrumento de coleta de dados foi estruturado levando em conta os objetivos da pesquisa, pergunta problema e hipóteses (Churchill, 1999). No momento do desenvolvimento do instrumento de coleta sistematizou-se da seguinte forma: (1) orientações iniciais; (2) observação da imagem do cliente; (3) mensuração da variável dependente (adaptabilidade de venda); (4) mensuração das variáveis independentes (estilo de comunicação do vendedor); e (5) mensuração das variáveis de controle de dados sóciodemográficos dos vendedores.

O *software* usado neste estudo foi o *Qualtrics Mx, Qualtrics Survey/Software*, que proporcionou a coleta de dados de maneira virtual. As buscas das imagens utilizadas na pesquisa, na fase da coleta de dados, se deram em fontes secundárias, sites especializados, como por exemplo, o site *Pinterest*.

Ao abrir o *link* gerado pelo *Qualtrics* os respondentes (vendedores de varejo de vestuário, eletrodomésticos, automotivos, cosméticos, ferragistas, alimentos, embalagens e eletrônicos) recebiam orientação inicial da pesquisa, na qual se apresentara o Termo de Consentimento Livre e esclarecido – TCLE, com explicação do objetivo da pesquisa, seus riscos e benefícios. Assim como os critérios de exclusão: ser menor de 18 anos e não ser vendedor do varejo. de vestuário, eletrodomésticos, automotivos, cosméticos, ferragistas, alimentos, embalagens e eletrônicos. O período de envio do link da coleta de dados ocorreu entre os meses de junho, julho e agosto de 2020.

O instrumento de coleta (adaptado de Williams e Spiro (1985)) foi dividido em duas partes: na primeira etapa buscou-se compreender as variáveis que influenciam a adaptabilidade de venda, com base no estilo de comunicação na venda. Já no segundo momento pesquisou-se as variáveis sócio-demográficas.

### 3.2 Variáveis Utilizadas

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

Tabela 1– Variáveis Independentes e Dependente

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

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Inicialmente, foi inserido no questionário de pesquisa, figuras de “prováveis clientes”. Em seguida, os vendedores deveriam observar o conjunto de 12 imagens e escolher uma imagem de cliente mais parecida com sua realidade de atendimento. Na sequência o vendedor deveria fixar o olhar, por aproximadamente 20 segundos na imagem escolhida e projetar uma situação de venda em relação à escolha da figura que mais aproximava do perfil de atendimento.

Na segunda etapa do questionário os vendedores foram submetidos ao mesmo conjunto de figuras de “prováveis clientes” e deveriam fixar o olhar e escolher a figura que menos aproximava-se do perfil de seus clientes. Novamente eles tinham que fixar o olhar, por aproximadamente 20 segundos, na imagem selecionada, e, em seguida os respondentes eram direcionados para um novo bloco de perguntas ligadas à segunda fase do questionário, desenvolvida por meio de uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos.

A escala utilizada na elaboração do instrumento de coleta, referente à adaptabilidade de venda, quanto ao estilo de comunicação é de Williams e Spiro (1985). Eles criaram uma escala de estilo de comunicação na venda adaptável apontando que os recursos fundamentais na adaptabilidade do vendedor em relação à orientação para comunicação se resumem nos seguintes fatores: a) orientação para tarefa; b) auto orientação; c) orientação da interação (Williams & Spiro, 1985). Sendo assim, essa escala encontrou importância na elaboração do instrumento de coleta, por se tratar dos estudos dos autores Williams e Spiro (1985), seminais na investigação no que diz respeito à adaptabilidade de venda. Quanto à confiabilidade das escalas, a verificação ocorreu por meio da análise *Alpha Cronbach*, no que tange aos valores mínimos de 0,6 na perspectiva de Hair *et al.* (2009). Fez-se uso de Análise multivariada.

### **3.3 População e amostra**

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

A amostra totalizou 297 vendedores participantes que responderam ao questionário virtual de pesquisa, e, nesse sentido, obedeceu ao mínimo de aproximadamente 5 vezes o número de variáveis propostas no estudo de pesquisa, seguindo a regra dos testes realizados por modelagem de equações estruturais (Hair *et al.*, 2014). O modelo utilizado nesta pesquisa foi a amostragem não probabilística, ou seja, foi determinada com critérios pré definidos no que diz respeito à adaptabilidade de venda. A amostra se caracteriza pelo perfil de vendedores jovens, a partir de 18 anos até a faixa etária da melhor idade, de 60 anos acima. Foram selecionados vendedores do varejo, obtendo-se respondentes dos seguintes segmentos (com o número de vendedores): roupas (9), calçados (09), eletrodomésticos (12), automotivos (104),

cosméticos (16), ferragistas (11), alimentos (21), embalagens (09) e eletrônicos (24). O período de envio do link da coleta de dados ocorreu entre os meses de junho, julho e agosto de 2020.

## 4 ANALISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Tratamentos da Base de Dados e Análise Descritiva da Amostra

O tratamento da base de dados desta pesquisa foi feito no sentido de organizar o conjunto de informações colhidas no campo de análise, retirando elementos irrelevantes na pesquisa, como por exemplo o ID do pesquisado (dado que o *Qualtrics* trouxe na base). Outro momento importante, foi organizar a base de dados, por meio do *software* SPSS 22, com os rótulos de interesse da análise proposta, com a observação da relação entre as linhas e as colunas. Nesse item (tratamento de base de dados) constam as características sócio demográficas da amostra, contendo os dados de gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de experiência dos vendedores participantes da pesquisa. As análises aconteceram em relação ao perfil de vendedores do varejo, conforme pode ser observado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Análise Descritiva da Amostra

ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA				
GÊNERO DOS RESPONDENTES	FAIXA ETÁRIA	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM VENDAS -VAREJO	SEGMENTOS
O grupo masculino representou 48,8% e o grupo feminino foi 51,2% .	Jovens 49,4% (que correspondem às idades de 18 a 29 anos). Adultos 47,9% . correspondem as idade de 30 a 59 anos). Melhor idade 3% , acima de 60 anos.	Pós Graduação foi de 4% e Ensino Superior, teve 62,3% . Ensino médio foi representado por 31,3% . Ensino Fundamental foi representado por 2,4%.	Até 5 anos de experiência foi representado por 48,5% . De 6 a 10 o grupo foi de 27,6% . De 11 a 20 anos foi representado por 13,1% e de 21 a 30 a representação foi de 8,2% . Mais de 31 anos de experiência somou 3% .	Roupas, calçados, eletrodomésticos, automotivos, cosméticos, ferragistas, alimentos, embalagens e eletrônicos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

O perfil de participantes foi equilibrado entre homens e mulheres; assim para respondentes jovens e adultos. A predominância quanto à escolaridade fora de ensino superior. A maioria da amostra, apresentou experiência entre 5 e 10 anos em vendas no varejo. Portanto, vê-se que se trata de uma amostra experiente e com alta escolaridade.

## 4.2 Análise fatorial exploratória e Confirmatória

### 4.2.1.1 Análise Fatorial Intrablocos das Variáveis: Orientação para Tarefa

Na Tabela 2 consta a análise das médias e desvio padrão das variáveis independentes (orientação para tarefa, auto orientação e interação) em relação a variável dependente (adaptabilidade de venda).

Tabela 2 - Análise Fatorial Orientação para Tarefa

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

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Analisando os resultados encontrados, demonstra-se os índices que estão acima de 0,50 e as cargas fatoriais se apresentaram maiores que 0,7. O índice de KMO encontrado foi 0,667, a esfericidade de *Bartlett* apresentou em 174,144; a variância explicada foi de 63,832 e o  $p<0,001$ , o que equivale dizer: significativo. Os índices se mostraram favoráveis e aderentes ao estudo quanto aos resultados encontrados no campo de pesquisa (Hair *et al.*, 2009; Field,2009).

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

dados descobertos estão dentro dos índices previstos na literatura (Hair *et al.*, 2009; Field, 2009).

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

#### **4.2.1.2 Análise Fatorial Intrablocos da Variável Auto Orientação, Interação e Adaptabilidade de venda**

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

Tabela 3 - Análise Fatorial Auto Orientação

Fatores	Variáveis	Cumunalidade	Cargas Fatoriais	Média	Desvio Padrão
Auto Orientação	Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do que no que eu tenho a dizer.	0,436	0,660	5,75	2,90
	Esse tipo de cliente geralmente domina as conversas.	0,692	0,832	6,13	2,57
	Esse tipo de cliente tenta sempre me impressionar.	0,655	0,809	5,48	2,71
KMO		<b>0,615</b>			
Teste de Esfericidade		<b>138,012</b>	<b>P&lt;0,001</b>		
Bartlett					
Variância Explicada		<b>59,401</b>			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No tange à variável ao auto orientação, os resultados encontrados estão em consonância com o que a teoria apresenta sobre cumunalidade, ou seja, os dados se encontram acima de 0,50, exceto a medida “Esse tipo de cliente está mais interessado em si mesmo do

que no que eu tenho a dizer”, que teve o índice de 0,436, quase aproximando do desejado, e as cargas fatoriais se apresentaram maiores que 0,8 na sua maioria. O índice de KMO encontrado foi 0,615, a esfericidade de Bartlett ficou em 138,012, a variância explicada foi de 59,401, e o  $p < 0,001$ , significativo. Estes resultados se demonstraram favoráveis e aderentes ao estudo proposto. Os índices correspondem ao esperado (Hair *et al.*, 2009; Field, 2009).

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

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

Tabela 4 - Análise Fatorial Interação do Comprador

Fatores	Variáveis	Cumunalidade	Cargas Fatoriais	Média	Desvio Padrão
Interação	É fácil conversar com esse tipo de cliente.	0,613	0,783	7,97	2,66
	Esse tipo de cliente gosta de socializar durante as interações de vendas.	0,777	0,882	7,75	2,51
	Este tipo de cliente gosta de conversar com outros clientes.	0,572	0,756	6,90	2,86
KMO		<b>0,620</b>			
Teste de Esfericidade		<b>213,929</b>	<b>P&lt;0,001</b>		
Bartlett					
Variância Explicada		<b>65,421</b>			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na análise fatorial da variável interação de venda houve cumunalidade acima de 0,50 para todas as medidas. As cargas fatoriais das variáveis se apresentaram acima de 0,7, o que demonstrou uma boa representação das variáveis no modelo de pesquisa. O KMO é de 0,620, também dentro do esperado. A esfericidade de Bartlett é de 213,929 e o  $p < 0,001$ , significativo. Esses resultados são importantes nesta averiguação, pois expressam aderência

quanto ao modelo proposto, encontrando índices satisfatórios, de acordo com a teoria (Hair *et al.*, 2009).

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

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

Tabela 5 - Análise Fatorial Adaptabilidade de Venda

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

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na tabela 5, os resultados encontrados apontam que a menor medida foi “Para satisfazer este cliente, terei que experimentar uma abordagem de venda diferente.”, com índice de 0,521 de cumunalidade. Esse índice está dentro do esperado que é no mínimo 0,50.

A carga fatorial dessa variável também é aceita, apresentando 0,722, o que sugere que essa medida deve ser utilizada no modelo de pesquisa. As demais cargas fatoriais também se encontram acima 0,6. O índice de KMO encontrado foi 0,724. A esfericidade de Bartlett se apresentou em 262,303, a variância explicada foi de 45,621 e o  $p < 0,001$ , ou seja, significativo. Esse resultado demonstrou-se favorável no modelo de pesquisa e obteve-se índices favoráveis na perspectiva teórica (Field, 2009).

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

Nesse sentido, houve linearidade desse conjunto de dados, pois quanto aos índices da média e do desvio padrão percebe-se que estes trouxeram a distribuição dos escores. No caso das médias mais altas, os escores se concentraram perto da média e o desvio padrão foi menor em relação à média mais alta “Este cliente requer uma abordagem de venda única”, com a média de 8,68. O desvio padrão foi menor, com 2,16. Os índices encontrados estão de acordo com a visão teórica de Hair *et al.* (2009).

### **4.3 VALIDADE CONVERGENTE**

O Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* é utilizado para avaliar a confiabilidade simples de um questionário, a fim de obter a consistência interna do instrumento por meio de suas medidas, a partir de uma correlação média entre as perguntas e as respostas contidas no questionário de pesquisa (Hair *et al.*, 2014; Field, 2009). No caso desta pesquisa, o *Alpha* de *Cronbach* encontra amparo no índice proposto pela teoria de Hair *et al.* (2014), o que demonstra que as variáveis, em geral, possuem validade interna. A análise da validade interna dos construtos realizada com o *Alpha* de *Cronbach* serve para avaliar a escala, cujo valor aceito deve ser acima de 0,70 (Hair *et al.*, 2009). Na Tabela 6 são apresentados os Resultados de Confiabilidade Simples, Composta e Variância Extraída.

Tabela 6 - Resultados de Confiabilidade Simples, Composta e Variância Extraída

Construto	Conf Simples	Conf Composta	Tarefa		Adaptabilidade	
			Auto	Interação	Auto	Interação
Tarefa	0,716	0,836	<b>0,584</b>			
Auto	0,647	0,760	0,518	<b>0,505</b>		

**DÍADE VENDEDOR-CLIENTE: Uma leitura a partir da Teoria de adaptabilidade de venda no varejo**  
*Seller-customer dyad: A reading from the adaptability theory of retail sales*

Interação	0,727	0,860	0,557	0,236	<b>0,628</b>
Adaptabilidade	0,695	0,819	0,583	0,479	<b>0,156</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

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

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

Verifica-se que os resultados de cada construto na tabela 6 estão dentro dos índices desejados nas correlações, indicando validade convergente, pois o percentual médio da variância extraída funciona como um indicador abreviado de convergência (Hair *et al.*, 2009). Para que haja validade convergente aceitável, a variância extraída deve ser maior que 0,5. Na tabela 6 foi analisada ainda a confiabilidade composta de cada variável, onde o índice encontrado ficou entre 0,6 a 0,8. E esses resultados são satisfatórios, conforme propõe a literatura (Hair *et al.*, 2009).

#### 4.4.1 Análise do Modelo Integrado

A análise realizada proporcionou averiguar as relações entre as variáveis independentes (orientação para tarefa, auto orientação, interação) em relação à variável dependente (adaptabilidade de venda). Ao fim da análise, todas as hipóteses iniciais da pesquisa foram confirmadas, conforme Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Coeficiente Padronizado e Significância do Modelo Integrado						
LINK	Excel	Sheet	12	Coeficiente (beta) Padronizado	Erro Padrão	Hipóteses
"Pasta1"						
"Planilha1"	L1C1:L5C6"	\a	\f			
4	\h		\*			

MERGEFORMATXVariáveis					
H1a - Tarefa - Adaptabilidade	0,477	0,102	4,155	0,001	Confirmada
H1b - Auto - Adaptabilidade	0,162	0,066	2,291	0,022	Confirmada
H1c - Interação - Adaptabilidade	-0,211	0,07	-2,257	0,024	Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Nos resultados da manipulação da variável tarefa evidenciou-se que a orientação para tarefa exerce influência na adaptabilidade do vendedor de maneira positiva, com  $p < 0,05$ , constatando a significância e confirmação da H1a. Nesse sentido, o resultado encontrado aqui está em consonância com a teoria de venda adaptativa, no que diz respeito a afirmação de que o estilo de comunicação, orientado para tarefa do vendedor, a partir de aspectos objetivos da venda, influencia positivamente a venda adaptativa, na perspectiva de Spiro e Weitz (1990).

Em relação à variável auto orientação, os resultados demonstraram que existe relação positiva entre a auto orientação do vendedor e a adaptabilidade de venda, baseado no conhecimento e experiência do vendedor. Nesse teste a auto orientação influencia positivamente a adaptabilidade de venda. Tal resultado está consoante a perspectiva teórica no que se refere aos estudos de Spiro e Weitz (1990) quando afirmam que a auto orientação está ligada à experiência acumulada de venda.

Os dados mostram que a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda ( $p < 0,05$ ). A H1c foi confirmada. Esse dado está previsto na teoria de Williams e Spiro (1985), a saber, a aproximação interativa na venda é um aspecto que influencia negativamente quanto à adaptabilidade do vendedor, pois quanto mais interação existir entre a díade vendedor-cliente, menos esforço adaptativo de venda será realizado pelo vendedor.

#### **4.5 Análise das Variáveis Estranhas**

Ao longo da análise notou-se que as variáveis estranhas poderiam influenciar os resultados de pesquisa, no sentido de refletir sobre a variável latente. Nesse caso, as variáveis gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de experiência em vendas, aspectos sócio demográficos da amostra. As variáveis de controle demonstraram-se estranhas, pois não houve significância das mesmas, ou seja,  $p > 0,05$ . Os dados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Variáveis Estranhas

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

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

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

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Neste artigo foi visto que existe influência da tarefa, auto orientação e interação (tríade que compõe o estilo de comunicação) na adaptabilidade de venda, assuntos considerados por

Williams e Spiro (1985). Esta análise serve para preencher lacunas observadas na literatura, como uma maneira diferente de pensar o fenômeno da venda adaptativa. Assim, esta pesquisa traz novas perspectivas acerca da Teoria da Venda Adaptativa no que se refere ao estilo de comunicação e a adaptabilidade de venda, de acordo com os estudos de Williams e Spiro (1985) no que diz respeito à venda adaptativa.

### **Contribuições Acadêmicas**

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

Quanto a Hipótese 1b, apurou-se que o estilo de comunicação, entre vendedores e clientes auto orientados, influencia positivamente a adaptabilidade de venda. Essa suposição foi confirmada no decorrer das análises, havendo significância,  $p < 0,05$ , do teste da relação entre a variável independente e dependente. Nesse sentido, a contribuição acadêmica acontece sob o pensamento de que o estilo de comunicação, no que diz respeito à auto orientação do vendedor, propõe maior autonomia no desempenho da venda adaptável. A auto tarefa é vista como um aspecto de centralidade do vendedor, dispensando a influência direta da liderança sobre a performance de quem vende. Nesse aspecto, não se controla diretamente a ação do vendedor quanto à auto orientação, porque a auto orientação é uma maneira de o vendedor obter melhor desempenho na adaptabilidade de venda (Williams & Spiro, 1985).

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

### **Contribuições Gerenciais**

As contribuições gerenciais estão relacionadas com os testes realizados nesta pesquisa, a partir da confirmação das hipóteses. A contribuição gerencial quanto a H1a traz o entendimento de que o estilo de comunicação do vendedor orientado para tarefa é um fator de influência positiva na adaptabilidade de venda. De acordo com essa compreensão as empresas podem promover treinamentos que elevem a condição de comunicação baseada na tarefa de seus vendedores, ou seja, podem auxiliar o vendedor a conhecer melhor o produto, o preço e as condições de negociação de maneira personalizada, a fim de ser mais assertivo na comunicação. Na visão de Spiro e Weitz (1990), o estilo de comunicação orientado para tarefa do vendedor é um recurso que proporciona agilidade no processo de venda.

Já quanto à auto orientação, H1b, os estudos acerca da adaptabilidade de venda destacam que o vendedor cria mecanismos e estratégias, a fim de moldar-se às intenções de consumo do cliente (Weitz, Sujan & Sujan, 1986; Echchakoui, 2017). Dessa maneira, a proposta é pensar na adaptabilidade de venda, quanto à auto orientação, como um fator de autonomia do vendedor, no sentido de observar a relação entre o estilo de comunicação do vendedor e a adaptabilidade de venda (Weitz, 1978; Kwak et al., 2019). O ganho gerencial sustenta-se na ideia de que o vendedor poderá ser treinado para exercer o estilo de comunicação baseado na auto orientação a partir de recursos intrínsecos. Dessa forma, a venda será otimizada e a empresa obterá um ganho de tempo frente à performance do vendedor (Locander *et al.*, 2020).

Na H1c obteve-se o dado de que o estilo de comunicação entre clientes e vendedores orientados para a interação influencia negativamente a adaptabilidade de venda. Notou-se que existe influência negativa da interação da díade vendedor-cliente quanto a adaptabilidade, pois quanto mais interativa for a venda, menor a necessidade de o vendedor se adaptar ao cliente. Nesse caso, a gerência comercial terá ganho em promover um ambiente interativo (Williams & Spiro, 1985; Mangus *et al.*, 2020).

### **Limitações e Futuras Pesquisas**

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

Assim, incentiva-se, portanto, realizar o desenvolvimento de novas pesquisas abarcando a influência outros conceitos para além da comunicação. Sem dúvida, a realização

de uma pesquisa onde se pudesse observar a atenção visual do vendedor em relação à visualização da imagem do cliente no momento da adaptabilidade de venda alargaria a compreensão do fenômeno acerca da adaptabilidade do vendedor.

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

## **REFERÊNCIAS**

Alavi, S., Habel, J. & Linsenmayer, K. (2019). What does adaptive selling mean to salespeople? An exploratory analysis of practitioners' responses to generic adaptive selling scales. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 3, p. 254-263..

Batra, R; Keller, K. L. (2016). Tegrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122-145, 2016.

Bernstein, D. (1984). **Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications**, Eastbourne, Holt, Rinehart & Winston Ltda..

Borg, S. W.; Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 39-51.

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

Echchakoui, S. (2017). Effect of salesperson personality on sales performance from the customer's perspective. **European Journal of Marketing**. Vol. 51 No. 9/10, pp. 1739-1767. HYPERLINK "<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2016-0147>"<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2016-0147> HYPERLINK "".

Elsamen, A. & Akroush, A. (2018). How customer orientation enhances salespeople's performance? A case study from an international market. **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 25 No. 7, pp. 2460-2477. HYPERLINK "<https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0101>" \n DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0101><https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0101>.

Eyal, T.; Liberman, N.; Trope, Y.; Walther, E. (2004). The Pros and Cons of Temporally Near and Distant Action. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 86, n. 6, p. 781.

Field, A. (2009). **Descobrimos a estatística usando o SPSS-5**. Penso Editora.

Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 4, p. 693-702, 2006.

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

Hair, Joseph F. et al. (2014). **Multivariate Data Analysis**. UK: Pearson.

HAIR, J. R.; MATTHEWS, Lucy M.; MATTHEWS, Ryan L.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.

Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 2, p. 1-18.

Homburg, C; Muller, M; Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 2, p. 55-74.

Inuzuka, A. (2021). Adaptive selling behavior: a new way of approaching adaptive selling and its effects. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v. 10, n. 1, p. 105-114.

Keeling, K. et al. (2010). **HYPERLINK**

"[Journal of business research, v. 63, n. 8, p. 793-800, 2010.](https://link.ez101.periodicos.capes.gov.br/sfx1cl41?frbrVersion=4&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_tim=2021-03-19T14%3A22%3A34IST&url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&rft_id=info:sid/primo.exlibrisgroup.com:primo3-Article-elsevier_s&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Avatars as salespeople: Communication style, trust, and intentions&rft.jtitle=Journal of business research&rft.btitle=&rft.aulast=Keeling&rft.auinit=K&rft.auinit1=K&rft.auinitm=&rft.ausuffix=&rft.au=Keeling, Kathleen&rft.aucorp=&rft.date=2010&rft.volume=63&rft.issue=8&rft.part=&rft.quarter=&rft.ssn=&rft.spage=793&rft.epage=800&rft.pages=793-800&rft.artnum=&rft.issn=0148-2963&rft.eissn=1873-7978&rft.isbn=&rft.sici=&rft.coden=&rft_id=info:doi/10.1016/j.jbusres.2008.12.015&rft.object_id=&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&rft.eisbn=&rft_dat=<elsevier_s>doi_10_1016_j_jbusres_2008_12_015</elsevier_s><grp_id>2690762853305232410</grp_id><oa></oa><url></url>&rft_id=info:oai/&svc.fulltext=yes&req.language=por&rft_pqid=753831518&rft_id=info:pmid/&rft_galeid=230690805&rft_cupid=&rft_eruid=&rft_nurid=&rft_ingid=)

elsevier\_s&rft\_val\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Avatars as salespeople: Communication style, trust, and intentions&rft.jtitle=Journal of business research&rft.btitle=&rft.aulast=Keeling&rft.auinit=K&rft.auinit1=K&rft.auinitm=&rft.ausuffix=&rft.au=Keeling,

Kathleen&rft.aucorp=&rft.date=2010&rft.volume=63&rft.issue=8&rft.part=&rft.quarter=&rft.ssn=&rft.spage=793&rft.epage=800&rft.pages=793-800&rft.artnum=&rft.issn=0148-2963&rft.eissn=1873-

7978&rft.isbn=&rft.sici=&rft.coden=&rft\_id=info:doi/10.1016/j.jbusres.2008.12.015&rft.object\_id=&svc\_val\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch\_svc&rft.eisbn=&rft\_dat=<elsevier\_s>doi\_10\_1016\_j\_jbusres\_2008\_12\_015</elsevier\_s><grp\_id>2690762853305232410</grp\_id><oa></oa><url></url>&rft\_id=info:oai/&svc.fulltext=yes&req.language=por&rft\_pqid=753831518&rft\_id=info:pmid/&rft\_galeid=230690805&rft\_cupid=&rft\_eruid=&rft\_nurid=&rft\_ingid=" \n \_blankAvatars as salespeople: Communication style, trust, and intentions. **Journal of business research**, v. 63, n. 8, p. 793-800, 2010.

Kwak, H. et al. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 42-55.

Locander, A. et al. (2020). How salesperson traits and intuitive judgments influence adaptive selling: A sensemaking perspective. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 452-462.

Mcfarland, R. G. et al. (2006). A. Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 103-117.

Mindy, K. et al. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? **Journal of organizational behavior**, v. 33, n. 7, p. 910-924, 2012.

Nehb, A. (2019). What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals. **International Business Research**, v. 12, n. 11, p. 76-93.

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

Omar, N., & Mustaffa, C. S. (2012). A development of a conceptual framework for studying communication competencies among direct sellers in Malaysia. **Conference paper of the 12th Asia-Pacific Conference Association for Business Communication. Doshisha University, Kyoto**. p. 13-15.

Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. **Journal of Marketing Research**, v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990.

Weitz, B. A. (1978). Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making. **Journal of Marketing Research**, v. 15, n. 4, p. 501-516, 1978.  
Weitz, B.A. & Sujana H, Sujana M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174-191.

Williams, C. et al. (1990). [HYPERLINK](https://www.jstor.org/stable/40471382?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Kaylene C. Williams%20Rosann L. Spiro%20Leslie M. Fine)

"<https://www.jstor.org/stable/40471382?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Kaylene C. Williams%20Rosann L. Spiro%20Leslie M. Fine> The Journal of Personal Selling and Sales Management %2C vol. 10%2C No. 3 (Summer%2C 1990)%2C pp. 29-43&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DKaylene%2BC.%2BWilliams%2B%252C%2BRosann%2BL.%2BSpiro%2B%252C%2BLeslie%2BM.%2BFine%2BThe%2BJournal%2Bof%2BPersonal%2BSelling%2Band%2BSales%2BManagement%2B%252C%2Bvol.%2B10%252C%2BNo.%2B3%2B%2528Summer%252C%2B1990%2529%252C%2Bpp.%2B29-43&ab\_segments=0%2Fbasic\_expensive\_solr\_cloud%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A7b9c4f787f8d3f20587f9480a01a8c2d" The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 10, n. 3, p. 29-43, 1990.

**Williams, K. C. & Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson-customer**

d  
y  
a  
d

.

J  
o  
u  
r  
n  
a