

Antecedentes do Desempenho de Vendedores no Varejo: Importância do Relacionamento Vendedor-Marca e do Apego à Marca do Varejista

Autoria

Clodoaldo Lopes Nizza Junior - clodoaldo@fumec.br

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

Cid Goncalves Filho - cid@fumec.br

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

Flavia Braga Chinelato - flaviachinelato@gmail.com

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

Agradecimentos

A Universidade Fumec pelo financiamento da pesquisa no PROPIC.

Resumo

A relação entre consumidor e a marca é amplamente apresentada na literatura, mas poucos estudos exploram a relação entre o vendedor e as marcas de varejistas. Com o objetivo de entender os antecedentes do desempenho de vendedores do varejo, este trabalho integra de forma inédita os conceitos de Salesperson-Brand Relationship (SBR) e Salesperson-Brand Attachment (SBA). Neste sentido, foi realizado uma survey com 206 vendedores. Por se tratar de uma das primeiras pesquisas que busca desenvolver um modelo integrativo do relacionamento vendedor-marca e suas consequências, o trabalho demonstra relações significativas entre SBR e SBA, da satisfação no trabalho e do comprometimento no desempenho de vendedores. Neste sentido, o trabalho contribui para esclarecer as relações entre relacionamento com marcas e desempenho em vendas.

Antecedentes do Desempenho de Vendedores no Varejo: Importância do Relacionamento Vendedor-Marca e do Apego à Marca do Varejista

Resumo

A relação entre consumidor e a marca é amplamente apresentada na literatura, mas poucos estudos exploram a relação entre o vendedor e as marcas de varejistas. Com o objetivo de entender os antecedentes do desempenho de vendedores do varejo, este trabalho integra de forma inédita os conceitos de *Salesperson-Brand Relationship* (SBR) e *Salesperson-Brand Attachment* (SBA). Neste sentido, foi realizado uma *survey* com 206 vendedores. Por se tratar de uma das primeiras pesquisas que busca desenvolver um modelo integrativo do relacionamento vendedor-marca e suas consequências, o trabalho demonstra relações significativas entre SBR e SBA, da satisfação no trabalho e do comprometimento no desempenho de vendedores. Neste sentido, o trabalho contribui para esclarecer as relações entre relacionamento com marcas e desempenho em vendas.

Palavras-chave: *Salesperson-Brand Relationship* (SBR), *Salesperson-Brand Attachment* (SBA), Desempenho de Vendedores, Varejo

1 INTRODUÇÃO

O papel das empresas atualmente não é apenas entregar produtos ou serviços, mas soluções para os problemas dos clientes. O papel dos vendedores passou a ser de transmitir conhecimento e isso gerou um maior desafio a eles (INGRAM et al., 2008; VERBEKE, DIETZ e VERWAAL, 2011; DONASSOLO e MATOS, 2012). Por outro lado, devido à importância de se aprofundar o conhecimento a respeito do desempenho organizacional, pesquisadores começaram a investigar dentro da área da Ciência da Administração, especialmente nos últimos anos 80, a motivação e a sua ligação com desempenho dos vendedores em diferentes setores da economia (Nizza, 2015). Em outra vertente, Gillespie e Noble (2017) argumentam que estes esforços muitas vezes negligenciam aspectos importantes, em especial aqueles relacionados às marcas, tais como o apego.

Blackston (1992) foi precursor no desenvolvimento do conceito de relacionamento consumidor-marca, o categorizando como uma extensão lógica da personalidade da marca, se assemelhando ao relacionamento entre as pessoas. Fournier (1998) sugere que o relacionamento da marca é um vínculo emocional resultante da interação entre os consumidores e as marcas. Dezenas de pesquisas, modelos e propostas de quadro teóricos de desenvolvimento do relacionamento consumidor-marca se seguiram dentro da literatura. Dentro deste escopo conceitual, Michel, Merk e Eroglu (2015) desenvolveram e conceituaram o *Salesperson-Brand Relationship* (SBR), que consiste em uma interação que possibilita o estabelecimento de um vínculo único entre a marca e o vendedor, na qual a intensidade e força desta ligação sendo determinante da qualidade do relacionamento. Os mesmos postulam que o SBR se estrutura em torno de dimensões cognitivas e afetivas, assumindo múltiplas formas e significados, que geram emoções em vendedores.

Neste sentido, também se observa na literatura, outros esforços no sentido de explorar as relações entre marcas, atitudes e desempenho de vendedores tais como o de Hughes e Ahearne (2010). Allison, Flaherty, Jung e Washburn (2016) desenvolveram um conceito denominado *Salesperson Brand Attachment* (SBA) em que consiste na relação de apego à marca que o vendedor pode desenvolver, buscando verificar suas relações com o desempenho em vendas. Outra pesquisa que investigou a relação de apego à marca foi realizada por Gillespie e Noble (2017). Deste modo, considerando a importância do tema, e da escassez de estudos sobre o relacionamento entre os vendedores e as marcas (SBR), bem como da inexistência de pesquisas que relacionam SBR e SBA no âmbito de vendas, diferentemente do

que se observa em pesquisa de consumidores, nos quais existem estudos sólidos sobre o relacionamento consumidor-marca e apego a marca, foi elaborado este estudo. Neste sentido, ele visa explorar as relações entre o relacionamento vendedor-marca (SBR) com o apego do vendedor a marca (SBA) bem como suas consequências nas atitudes e desempenho de vendedores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SBR (*Salesperson-Brand Relationship*)

A pesquisa desenvolvida por Michel, Merk e Eroglu (2015) explora a relação entre os vendedores e as marcas. Eles a embasaram na Teoria da Relação de Marca (FOURNIER, 1998; FOURNIER e ALVAREZ, 2012), que desenha paralelos entre os consumidores, suas relações com marcas e seus relacionamentos com pessoas. Essencialmente, eles veem o papel dos consumidores como agentes de relacionamentos. Neste sentido, com o objetivo de explorar os fundamentos conceituais de SBR, foram realizados fundamentos teóricos nas teorias sobre relacionamento interpessoal e relacionamento consumidor-marca (KELLER, 1993; 2012; FOURNIER, 1998; FOURNIER e ALVAREZ, 2012; KERVYN, FISKE e MALONE, 2012). O SBR apresentou segundo estes estudos três dimensões (afeto, confiança e reconhecimento. Uma das grandes contribuições da pesquisa de Michel, Merk e Eroglu (2015) é o fato de incluir o reconhecimento do vendedor como um elemento que impacta o seu desempenho. Os vendedores se sentem reconhecidos à medida que os clientes valorizam o seu conhecimento e seus serviços durante o processo de venda.

2.2 SBA (*Salesperson Brand Attachment*)

A noção de que o consumidor tem forte apego ou conexões fortes com as marcas está firmemente enraizada na pesquisa do consumidor (FOURNIER, 1998; KERVYN, FISKE e MALONE, 2012; FOURNIER e ALVAREZ, 2012). O apego à marca foi definido como a força da ligação da marca com o outro (PARK et al., 2010). O atributo “apego à marca”, segundo Tsai (2011), define-se como uma conexão profunda pela marca e é caracterizado pela determinação do consumidor em possuir a marca e por ter vontade de fazer sacrifícios para isso. As emoções, portanto, contribuem para o estabelecimento do apego a marca. Embora a pesquisa de marketing existente tenha sublinhado a importância do apego do consumidor à marca como um recurso (THOMSON, MACINNIS e PARK, 2005; MACINNIS, PARK e PRIESTER, 2009; MALÄR et al., 2011; FOURNIER e ALVAREZ, 2012), ainda não considerou a ideia de que o apego à marca também pode servir como um importante recurso para os vendedores dela. Explorando esta ideia, Allison et al. (2016), desenvolveram o conceito de *Salesperson Brand Attachment* (SBA) em que sugere que o apego do vendedor a marca pode afetar o desempenho nas vendas positivamente. Estes autores encontraram que um forte apego com a marca oferece uma satisfação pessoal e não apenas um ganho econômico, o que foi verificado empiricamente.

3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

No estudo qualitativo de Michel et al. (2015), foi observado que os vendedores estabelecem relacionamentos com marcas de forma similar aos consumidores. No entanto, as características que qualificam esses relacionamentos não são exatamente os mesmos. Por exemplo, os vendedores podem confiar na marca, mas não necessariamente ter os sentimentos de intimidade e interdependência como é comum na relação consumidor e marca (FOURNIER, 1998). Uma explicação, conforme Michel et al. (2015), é que há um limite no contexto de relação profissional que inibe tais sentimentos. Neste sentido sugere que SBR possui outras dimensões que CBR (*Consumer Brand Relationships*). Segundo Michel et al (2015) os vendedores declaram ser motivador sentirem que podem contribuir para um cliente, afetando sua decisão de compra. Isto faz com que eles se sintam reconhecidos pelos clientes, confiantes a respeito do conhecimento sobre a marca, se sintam mais motivados, aumentando assim de forma

positiva o seu afeto pela marca. O valor da marca baseada em funcionários pode ser definido como o significado adicional que a marca pode fornecer aos funcionários, além de seu trabalho e atividades, causando comportamentos positivos ou negativos em relação à organização (Berger-Remy e Michel 2015). Pesquisas anteriores sugerem que as marcas, pelo significado que transmitem ou a identidade que eles incorporar, pode desencadear certas atitudes e comportamentos dos funcionários - seja positivo (motivação para o trabalho, boca a boca, evangelismo da empresa, etc.) ou negativo (crítica, desengajamento da empresa) - de forma que não são exibidos em empresas sem marcas (King e Grace 2010; Allen e Meyer 1990). Nesse sentido, as seguintes hipóteses foram propostas:

Hipótese 1a: Há uma associação positiva entre a motivação para vender e a confiança.

Hipótese 1b: Há uma associação positiva entre a motivação para vender e o afeto.

Hipótese 1c: Há uma associação positiva entre a motivação e o reconhecimento da marca.

Segundo Michel et al (2015), as relações que os vendedores estabelecem com as marcas podem melhorar o seu comprometimento organizacional. Para Atuahene-Gima (1997) este comprometimento é uma vantagem competitiva para as empresas, principalmente para os varejistas, que de acordo com o Ailawadi e Keller (2003), representa a intensidade da identificação de uma pessoa e o envolvimento em uma determinada organização (PORTER, CRAMPON e SMITH, 1976). Nos resultados encontrados na pesquisa de Michel et al (2015) o comprometimento organizacional é influenciado pela confiança que o vendedor percebe com relação a marca. Assim como foi encontrado um impacto significativo, porém menor, em relação ao afeto percebido e o reconhecimento percebido. Isto significa que os resultados da pesquisa confirmam que o SBR reforça o compromisso dos vendedores com o varejo em que eles trabalham, e com estes resultados, os varejistas não só lucram com as altas margens geradas por meio das vendas de suas marcas privadas, com o maior número de clientes, mas também pelos benefícios proporcionados em menor volume de negócios que mantem os vendedores comprometidos com a empresa (Michel et al, 2015). Dessa forma, sugerem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: Há uma associação positiva entre o comprometimento e a confiança na marca.

Hipótese 2b: Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e o afeto.

Hipótese 2c: Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e o reconhecimento percebido da marca.

Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda focadas em desempenho, enquanto o resultado de desempenho representa os resultados efetivos dos esforços dos vendedores (BALDAUF, CRAVENS e PIERCY, 2005). Nos estudos de Rafiei (2014) bem como Michel et. Al. (2015), foi encontrado um efeito positivo no comprometimento organizacional com o desempenho. Neste sentido, as seguintes hipóteses foram propostas:

Hipótese 3a: O comprometimento afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 3b: O comprometimento afeta positivamente o desempenho comportamental.

A primeira pesquisa a avaliar o impacto do desempenho comportamental no desempenho dos resultados na perspectiva dos vendedores foi de Jaworski e Kholi (1991). Os autores encontraram que o desempenho comportamental do vendedor impacta de forma positiva no desempenho dos resultados. Miao e Evans (2007) também pesquisaram a respeito do desempenho dos vendedores, e adotaram uma perspectiva bidimensional de desempenho no trabalho, inclusive, de resultado do desempenho comportamental. Para os autores, a literatura de controle de vendas sugere uma relação causal positiva entre o desempenho comportamental e o desempenho de resultados, conforme encontrado nas pesquisas de Cravens et al (1993) e Jaworski e Kholi (1991). Desta forma a seguinte hipótese foi proposta:

Hipótese 4: O desempenho comportamental tem impacto positivo no desempenho de resultados.

Shah et al (2010) e Sahoo , Routray e Dash (2014) consideram que a motivação no trabalho gera um melhor desempenho. Recompensas intangíveis ou psicológicas, como apreciação e reconhecimento, desempenham um papel vital na motivação dos funcionários e no aumento do desempenho. Choudhury (2007) afirma que os vendedores acreditam que à medida que seus supervisores reforçam o comportamento e motivação aos vendedores, maior a probabilidade de que recompensas intrínsecas sejam geradas resultando em um maior desempenho. Na pesquisa de Sahoo , Routray e Dash (2014) os autores também afirmam que a motivação e o desempenho são significativamente positivos. Dessa forma, têm-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5a: Motivação para vender tem impacto positivo em desempenho do resultado.

Hipótese 5b: Motivação para vender tem impacto positivo em desempenho comportamental.

Pesquisa relacionando satisfação com desempenho tem sido recorrente na literatura. Judge et. al.(2001) observou uma correlação de 0,3 entre estes constructos. Acredita-se que a satisfação proporcionada pelo trabalho seja um componente afetivo intrínseco da motivação (SHAH et al, 2010). É previsível que a satisfação da realização da tarefa afete positivamente o desempenho (SHAH et al, 2010; KAHYA, 2007). Por outro lado o esforço é visto como forma de alcançar um objetivo, e pesquisas sugerem que o cumprimento das metas leva os vendedores a uma maior satisfação no trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1980). Assim, as seguintes hipóteses foram propostas:

Hipótese 6a: A satisfação nas tarefas afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 6b: A satisfação nas tarefas afeta negativamente o desempenho comportamental.

Hipótese 7: O esforço de vendas de marcas aumenta a satisfação no trabalho.

Para perceber os benefícios do vendedor com apego à marca (SBA), é essencial que a organização alinhe adequadamente a situação vendedor marca. A pesquisa de Allison et al. (2016) considera o efeito de SBA no desempenho de vendas, no estresse do trabalho e na satisfação do vendedor. Na literatura de marketing, a confiança é considerada como um elemento essencial para o desenvolvimento do apego à marca e tem sido reconhecida como uma ferramenta importante para melhorar o desempenho da marca (CARROLL e AHUVIA, 2006; MCALEXANDE, SCHOUTEN e KOENIG, 2002). Assim, ser apegado à marca serve como um motivo direto para engajar esforços na venda dela. Por exemplo, um vendedor que se identifica com a marca provavelmente trabalhará arduamente para vender mais, pois ela lhe oferece satisfação pessoal, não apenas benefícios econômicos. Dessa forma, Sreejesh (2014) e Lacoeyuilhe e Belaid (2007) acreditam que o maior apego à marca gera mais comprometimento organizacional. Deste modo, as seguintes hipóteses foram propostas:

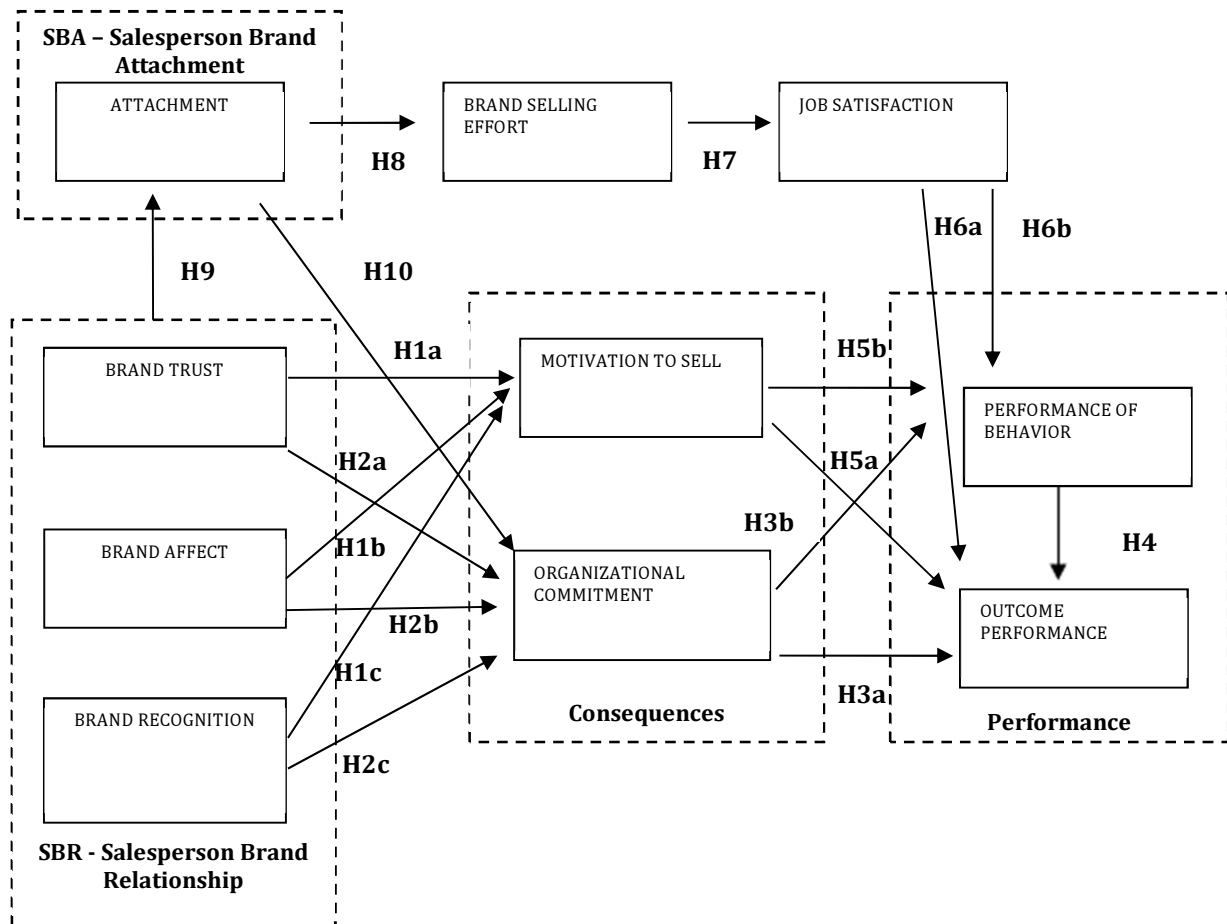
Hipótese 8: O apego a marca tem um impacto positivo no esforço de venda de marca.

Hipótese 9: O apego à marca tem um impacto positivo no SBR.

Hipótese 10: O apego à marca tem um impacto positivo no comprometimento organizacional.

Neste sentido, na Figura 1 apresenta-se o modelo de pesquisa:

Figura 1 - Modelo Hipotético da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

4 METODOLOGIA

Foi realizada uma *survey* através de entrevistas pessoais no mês de maio de 2017, em pequenos varejistas. O questionário foi respondido por vendedores que estavam em seu horário de trabalho. A coleta foi realizada em seis administrações regionais da cidade de Belo Horizonte, a 3ª maior metrópole do Brasil. O objetivo dessa metodologia de amostragem por quota foi conseguir uma amostra que tivesse uma representação proporcional ao estrato de pequenos comércios da cidade. A amostragem em cada varejo foi por conveniência, devido ao fato de as pessoas selecionadas terem sido as mais disponíveis naqueles locais. A descrição das escalas de operacionalização dos construtos se segue: SBR Brand Trust, SBR Brand Affect e SBR Brand Recognition: Michel et al (2015); SBA Salesperson Brand Attachment: Allison et al. (2016); Organizational Commitment: Michel et al (2015); Motivation to Sell: Spiro e Weitz (1990); Brand Selling Effort: Miao e Evans (2013); Job Satisfaction: Arnold et al. (2009); Behavioral Performance: Miao e Evans (2007); Outcome performance: Miao e Evans (2007).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil da amostra

Conforme a amostra, 70% dos vendedores entrevistados são mulheres, que trabalham em lojas de produtos de moda, majoritariamente solteiras (52%). Quanto ao perfil da amostra das empresas, 77% são lojas localizadas nas ruas ou galerias. 93% delas trabalham com vendas de produtos físicos (não serviço). Mais de 60% destes varejos vendem produtos ligados à moda e

a beleza. 64% dos estabelecimentos entrevistados possuem um valor médio dos produtos vendidos de R\$ 256,00.

5.2 Análises Exploratória e Pressupostos

Quando da avaliação dos dados ausentes, isto é, dados incompletos nos questionários, observou-se uma quantidade pequena (0,76% da base), sendo que nenhuma variável apresentou mais que 5% de dados ausentes. Nenhum caso apresentou um número expressivo de dados ausentes (superior a 10%). Deste modo, para as escalas preferiu-se dar o tratamento de reposição dos dados pelo método da regressão linear simples (TABACHNICK e FIDELL, 2007). Já para avaliar os *outliers* univariados foram aplicados dois critérios de classificação fora dos limites de 3,00 desvios em relação à média. Para identificar os casos com combinações de valores fora dos padrões denominados de *outliers* multivariados, empregou-se a distância de Mahalanobis (D2) Foram detectados 4 outliers multivariados. Deste modo, preferiu-se manter os casos univariados e multivariados, dado que em uma escala de 0 a 10, acredita-se que seu efeito sobre as estimativas seria mínimo, conforme comparação feita no teste do modelo (HAIR et al., 2010).

5.3 Validade e Confiabilidade da Mensuração

Partiu-se, então, para a verificação da qualidade da mensuração por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas. De outro lado, aplicou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais, retendo fatores com autovalores superiores (GERBING e ANDERSON, 1988). Procedeu-se à exclusão de indicadores com baixas comunalidades (inferior a 0,40). No tocante à validade do construto e confiabilidade se adotou a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN e KAPLAN, 2004). O método requer uma amostra mínima de 10 a 5 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores, ou o construto que tem maior número de variáveis independentes (CHIN, 2000). Isso permite um teste com relativa segurança e estabilidade nas estimativas, considerando não somente a amostra do estudo, mas também os desvios da normalidade encontrados na pesquisa. Para avaliar a validade convergente, verificou-se as cargas fatoriais dos construtos com sendo significativas. Já para verificar a validade discriminante, empregou-se o método tradicional de análise de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981), visando avaliá-la. Observa-se que os modelos denotam boa qualidade de mensuração e que todos os construtos alcançaram validade discriminante. Para as medidas de confiabilidade das escalas usou-se como ponto de corte o valor de 0,700 (HAIR et al., 2010). Já para as medidas de confiabilidade dos indicadores, a métrica proposta foi de 0,500 (FORNELL e LARCKER, 1981). Pode-se atestar que os resultados foram considerados adequados, com os indicadores de confiabilidade e validade dos construtos revelando adequadas medidas de mensuração.

5.4 Validade Nomológica e Teste do Modelo Hipotético

Nessa seção, apresenta-se o teste do modelo estrutural do estudo, que foi feito aqui pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dado o seu potencial de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em uma única abordagem, além de considerar o impacto do erro de mensuração nas estimativas (FORNELL e LARCKER, 1981; PODSAKOFF et al., 2003). Optou-se pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN e KAPLAN, 2004), considerando a distribuição das variáveis, número de variáveis e caminhos do modelo e tamanho da amostra. O método PLS requer uma amostra mínima de 10 a 5 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores ou o construto que tem maior número de variáveis independentes (CHIN, 2000). Isso permite um teste com no mínimo 65 respostas, sendo um patamar ideal 260. Em termos das hipóteses testadas, apresentam-se em sequência os pesos, erro padrão, testes T, significância e resultados dos testes de hipóteses (TAB.1).

Tabela 1 - Resultado das hipóteses do modelo proposto (excluindo pesos de fatores de segunda ordem)

H	Relações	PESO	DESV	T	Resultado
H1B	Afeto da marca -> Motivação para vender	0,46	0,08	5,48	Suportada
H2B	Afeto da marca -> Organizational Commitment	0,23	0,08	2,91	Suportada
H4	Behavioral Performance -> Outcome Performance	0,49	0,08	6,14	Suportada
H8	Brand Attachment -> Brand-Selling Effort	0,36	0,08	4,74	Suportada
H10	Brand Attachment -> Organizational Commitment	0,49	0,07	6,76	Suportada
H7	Brand-Selling Effort -> Satisfação no Trabalho	0,44	0,08	5,60	Suportada
H9	Confiança da marca -> Brand Attachment	0,49	0,06	8,66	Suportada
H1a	Confiança da marca -> Motivação para vender	-0,01	0,08	0,11	Não Suportada
H2a	Confiança da marca -> Organizational Commitment	0,00	0,06	0,04	Não Suportada
H5b	Motivação para vender -> Behavioral Performance	0,10	0,16	0,63	Não Suportada
H5a	Motivação para vender -> Outcome Performance	0,08	0,08	1,02	Não Suportada
H3b	Organizational Commitment -> Behavioral Performance	0,34	0,17	2,06	Suportada
H3a	Organizational Commitment -> Outcome Performance	-0,06	0,10	0,66	Não Suportada
H2c	Reconhecimento da Marca -> Motivação para vender	0,39	0,08	5,21	Suportada
H1c	Reconhecimento da Marca -> Organizational Commitment	0,28	0,06	4,60	Suportada
H6b	Satisfação no Trabalho -> Behavioral Performance	0,17	0,12	1,44	Não Suportada
H6a	Satisfação no Trabalho -> Outcome Performance	0,43	0,09	4,61	Suportada

FONTE: Dados da pesquisa. Obs.: a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; c) O erro é o esperado na estimativa; d) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Para outro indicativo do poder preditivo geral do modelo, calculou-se a medida GoF, que indicou que 43,25% da variabilidade geral dos dados é explicada pelo modelo preditivo proposto, mas nem todas as hipóteses foram suportadas pelo modelo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em uma análise dos resultados do modelo hipotético apresentado na pesquisa é possível observar algumas questões importantes. Primeiramente, ao analisar o SBR, percebe-se que ele explica 54,1% da motivação para vender. Já o SBR e SBA explicam 71% do comprometimento da organização. Observando os principais antecedentes que afetam a motivação para vender, percebe-se que o maior impacto provém do afeto à marca, com ($\beta=0,46$, $p<0,01$) significativo. O segundo impacto mais relevante é o reconhecimento da marca, com ($\beta=0,39$, $p<0,01$). A confiança na marca não tem impacto significativo. Nesse sentido os resultados sugerem que, no cenário de pequeno varejo, o afeto é o principal antecedente da motivação para vender. Esse resultado encontrado confirma os resultados da pesquisa de Michel et al. (2015), em que demonstram que o afeto é o principal antecedente da motivação, conforme indicação dos valores: afeto ($\beta=0,834$, $p<0,01$), enquanto a confiança apresentou ($\beta=0,477$, $p<0,05$) e o reconhecimento da marca ($\beta=0,504$, $p<0,05$). Em relação aos antecedentes do comprometimento organizacional, o principal antecedente é o Apego a Marca (SBA) com ($\beta=0,494$, $p<0,01$), seguido dos componentes do SBR, reconhecimento da marca com impacto significativo ($\beta=0,28$, $p<0,01$), seguido do afeto à marca ($\beta=0,23$, $p<0,01$). A confiança, por sua vez, não tem impacto significativo, apresentando ($\beta=0,00$, $p<0,01$). Esses resultados são diferentes dos encontrados na pesquisa de Michel et al. (2015), pois tais autores encontraram que a confiança impacta de forma significativa o comprometimento organizacional, sendo ($\beta=0,767$, $p<0,01$).

Percebe-se que, no pequeno varejo brasileiro, a confiança não faz diferença, diferentemente do resultado encontrado na pesquisa de Michel et al. (2015), que foi aplicada em um outro contexto e com grandes varejistas. Possivelmente essas diferenças estão atreladas ao pequeno varejo e ao ambiente em que elas estão inseridas. De acordo com Andrade et al. (2017), os vendedores de pequenos varejos têm atribuições menos específicas se comparadas aos de grandes varejos, isto é, em negócios menores os vendedores costumam exercer muitas funções, e o grau de envolvimento com a marca se torna maior. Diferentemente do que ocorre no grande varejo, em que os vendedores costumam ocupar simplesmente o cargo de vendedor,

havendo mais funcionários específicos para cumprir outras tarefas, gerando maior distanciamento entre a marca e o vendedor (ARND et al. 2006). Outro ponto a explorar no modelo é o desempenho. A primeira análise que pode ser feita é o impacto do desempenho comportamental no desempenho dos resultados. Os resultados indicam que o impacto encontrado é de ($\beta=0,486$, $p<0,01$), o que significa que o vendedor que tem comportamento orientado a desempenho tende a ter resultados tangíveis e atingir metas. Os resultados encontrados indicam que a satisfação no trabalho ($\beta=0,428$, $p<0,01$) tem um impacto positivo no desempenho dos resultados, o que significa que a satisfação afeta as metas diretamente, pois influencia o desempenho dos vendedores (SHAH et al, 2010). Segundo o modelo, o comprometimento organizacional é o antecedente mais significativo no desempenho comportamental ($\beta=0,34$, $p<0,05$).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância de se verificar a relação entre o vendedor e a marca, assim como as consequências desta relação no desempenho em vendas, esta pesquisa contribuiu para fomentar a literatura com discussão a respeito da importância do relacionamento vendedor marca (SBR) e do apego (SBA) como antecedentes do desempenho, satisfação, comprometimento e esforço de vendedores. Trata-se da primeira pesquisa que realiza uma integração entre estes dois conceitos, e neste sentido contribui para o desenvolvimento de modelos e referências gerenciais sobre o tema.

8 REFERÊNCIAS

- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, v. 80, p. 331-342, 2004
- ALLEN, N. J.; MEYER, J.P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 63 (March): 1–18, 1990.
- ALLISON, L.; FLAHERTY, K., JUNG, J.O; WASHBURN, I.. Salesperson brand attachment: a job demands-resources theory perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 36 , n. 1, p. 3-18, 2016.
- ARNDT, A.; ARNOLD, T. J.; LANDRY, T. D. The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*, Greenwich, v. 82, n. 4, p. 319-330, 2006.
- ATUAHENE-GIMA, K. Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management* 14 (6): 498–514., 1997.
- BERGER-REMY, F.; MICHEL, G.. How Brand Gives Employees Meaning: Towards an Extended View of Brand Equity. *Recherche et Applications en Marketing* 30 (2): 1–28, 2015.
- BLACKSTON, M.. A Brand with an Attitude: A Suitable Case for the Treatment., *Journal of the Market Research Society*, 34 (3), 231-241, 1992.
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006.
- CHIN, W. W.; DIBBERN, J. Handbook of Partial Least Squares. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010.
- CRAVENS, D. W., INGRAM, T.; LAFORGE, G., Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 57 (4), 47–59, 1993.
- DONASSOLO, P. H.; MATOS, C. A. Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 52, p. 448-465, 2014.

- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39, 1981.
- FOURNIER, S. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, n. 4, p. 343-353, 1998.
- FOURNIER, S.; ALVAREZ, C. Brands as Relationship Partners: Warmth, Competence, and In-Between. *Journal of Consumer Psychology*, v. 22, n. 2, p. 177-185, 2012.
- FOURNIER, S.; BREAZEALE, M.; FETSCHERIN, M. (Eds.). *Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice*. London: Routledge, p. 456, 2012.
- GEORGE, J.M; JONES, G.R. Organization spontaneity in context. *Human Performance*. 10. 15 3-170, 1997.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 186, 1988.
- GILLESPIE, E.; NOBLE, S. M. Stuck like glue: the formation and consequences of brand attachments among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 37, no. 3, 228–249, 2017.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley, 1980.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, v. 3, n. 4, p. 283–297, 2004.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014
- HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, v. 74, n. 4, p. 81-96, July 2010.
- INGRAM, T. N. et al. *Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *JMR Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 28,n. 2, p. 190-201, May 1991.
- JUDGE, T.A.; THORESEN, C.J., BONO, PATTON, K.J. The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3) (2001), pp. 376-407, 2001.
- KAHYA, E. The Effect of Job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523, 2007.
- KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KERVYN, N.; FISKE, S. T.; MALONE, C. Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology*, v. 22, p. 166-176, 2012.
- KING, C.; GRACE, D.. Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing* 44 (7/8): 938–971, 2010.
- LACOEUILHE, J.; BELAID, S. Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque? *Revue Francaise du Marketing*, 213, 7-25, 2007.
- MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PRIESTER, J. R. (Eds.) *Handbook of Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 5-23, 2009.
- MACINNIS, D.; FOLKES, V. The disciplinary status of consumer behavior: a sociology of science perspective on key controversies. *Journal of Consumer Research*, v. 36, n. 6, 2010.
- McALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building Brand Community. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38-54, Jan. 2002.
- MICHEL, G.; MERK, M.; EROGLU, S. Salesperson–brand relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 35, n. 4, p. 314-333, 2015.

- NIZZA JÚNIOR, C. L. *Antecedentes do desempenho em vendas em mercados de serviços de corretagem de imóveis*. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.
- PARK C. W.; MACINNIS, D.J.; PRIESTER J. Brand attachment: constructs, consequences, and causes, *Foundations and Trends in Marketing*, 1(3): 191-230, 2006.
- PARK, C. W., MACINNIS, D.J.;PRIESTER,J.; ANDREAS B. E; LIACOBUCCI, D. Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. *Journal of Marketing* 74, 1–17, 2010.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.
- PORTER, L.,WILLIAM J. CRAMPON, F. SMITH, J. Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1): 87–98, 1976.
- RAFIEL, M., AMINI, M; FOROOZANDEH, N. Studying the impact of the organizational commitment on the job performance.*Management Science Letters* , 4(8), 1841-1848, 2014.
- SAHOO, S.K., ROUTRAY, P.; DASH, A.K.. Does Motivation Really Count for Sales force Performance in Pharmaceutical Industry? *Business and Management Research* Vol. 3, No. 2; 2014.
- SHAH, I, A. FAKHR, Z. AHMAD, M, S. ZAMAN, K. Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic & Business Studies*. 3(1): 167-192, 2010.
- SCHAUFELI, W. B; BAKKER, ARNOLD B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 25, 293–315, 2004.
- SREEJESH, S. Consumers attitudinal and behavioral ties with brands: an integrative approach to build a consumer-brand relationship model. *Journal of Research for Consumers*, 1 (26), 32-75, 2014.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Using Multivariate Statistics. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.
- THOMSON, M. MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, v. 15, n. 1, 77-91, 2005.
- TSAI S. Fostering international brand loyalty through committed and attached relationships, *International Business Review*, 20(5), 521–534, 2011.
- VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis – have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy Marketing*, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.
- WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 174-191, Oct 1986.