

UNIVERSIDADE FUMEC
FALCULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIA BRAGA CHINELATO

ANTECEDENTES DO DESEMPENHO EM VENDAS NOS
MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS

Belo Horizonte
2017

FLÁVIA BRAGA CHINELATO

ANTECEDENTES DO DESEMPENHO EM VENDAS NOS
MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em
Administração da Universidade FUMEC, como
parte dos requisitos para obtenção do título de
Doutora em Administração.

Orientador: *Prof. Cid Gonçalves Filho*

Coorientador: *Prof. Clodoaldo Lopes Nizza*

Belo Horizonte
2017

C539a Chinelato, Flávia Braga.
Antecedentes do desempenho em vendas nos micro e pequenos varejistas. / Flávia Braga Chinelato. – Belo Horizonte, 2017.

137 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Cid Gonçalves Filho.
Coorientador: Clodoaldo Lopes Nizza.

Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Vendedores – Desempenho – Estudo de casos.
2. Vendas. 3. Marca registrada. I. Gonçalves Filho, Cid.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 658.85



UNIVERSIDADE
FUMEC

Tese intitulada “**Antecedentes do desempenho em vendas nos micro e pequenos varejistas**”, de autoria da doutoranda **Flávia Braga Chinelato** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Clodoaldo Lopes Nizza Júnior – Universidade FUMEC
(coorientador)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC

Profa. Dra. Juliana Maria Magalhães Christino – UFMG

Prof. Dr. Cláudio Márcio Magalhães – UNA

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

“Posso todas as coisas naquele que me fortalece”
Filipenses 4:13

Dedico este trabalho a Deus que me permitiu chegar até aqui, ao meu esposo Diogo, às minhas filhas Ana Carolina e Isabela, aos meus pais Luiz e Eliana, e a minha irmã Renata, pelo imenso apoio durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela sua infinita misericórdia e bondade em minha vida. Principalmente por ter me sustentado nos momentos mais difíceis, muitos dos quais exigiam força e perseverança.

A FAPEMIG por me ter concedido a bolsa de estudo para realização do doutorado.

Ao meu orientador Cid Gonçalves Filho, pela paciência, oportunidade e dedicação. O seu apoio foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui. Ao meu coorientador Clodoaldo Lopes Nizza, pelas informações tão valiosas que foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Vocês fizeram toda a diferença!

Aos professores da FUMEC, em especial: Carlos Alberto Gonçalves, Jersone Tasso, Jefferson Lopes, Cristiane Fernandes Muylder, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Suzana Braga Rodrigues e Alexandre Teixeira. Vocês foram extremamente importantes nesta trajetória!

Ao meu esposo Diogo, por ter me ensinado a praticar a perseverança e a fé nos momentos mais difíceis.

Agradeço à minha filha Ana Carolina que, embora tão pequenininha, foi um instrumento de Deus para me consolar e motivar a seguir em frente. À Isabela, que foi uma grata surpresa no meio desta jornada, tornando meus dias mais coloridos. Filhas, vocês me provaram que o impossível é possível!

À minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, que incontáveis vezes me apoiaram e ajudaram para que eu pudesse ter meus momentos de dedicação aos estudos e até mesmo de descanso. Vocês foram sensacionais!

Aos meus amigos e irmãos: Cláudia, Miriam, Gedair, Léia e Talita. Sem palavras para agradecer todo carinho comigo e com as minhas filhas durante este percurso.

Aos meus demais familiares e amigos, pela compreensão durante a minha ausência e pelos momentos de descontração e apoio.

E, finalmente, aos que não foram citados, mas que contribuíram para a realização e finalização deste trabalho e que moram no meu coração. Muita obrigada!

RESUMO

Esta tese teve como objetivo identificar os impactos do relacionamento do vendedor com a marca no pequeno varejo, visando determinar suas atitudes em relação ao seu trabalho e desempenho. Para tanto, explorou-se o efeito de mediação das atitudes do trabalho entre o relacionamento vendedor-marca e o seu desempenho. Foram identificados os antecedentes do desempenho dos vendedores (comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho). A revisão de literatura apresentou os conceitos de marcas, varejo, definições do SBR e do SBA e os seus respectivos modelos. Como método de pesquisa, foi utilizado um *survey* com 206 vendedores de micro e pequenos varejos localizados em Belo Horizonte. Esta pesquisa tem um caráter inovador, pois trata do SBR (*Brand Salesperson Relationship*) de forma abrangente, além de englobar os construtos de SBR (Confiança, Reconhecimento e Afeto). Também busca integrar-se com propostas que argumentam que o apego à marca e a satisfação com o trabalho são parte central no desempenho em vendas. Os resultados comprovam que as relações do vendedor com a marca têm papel relevante no seu desempenho, comprometimento, esforço e em sua satisfação com o trabalho. Conforme os resultados da pesquisa, empresas que desejam desempenho de vendas no varejo devem construir “apego à marca” em sua equipe de vendedores, de modo a impulsionar a satisfação no trabalho e o comprometimento. São ainda relevantes o “afeto à marca” e o “reconhecimento”. Entende-se que esta pesquisa contribui para o entendimento do fenômeno, em especial quanto às relações entre marcas, comportamento de vendedores no varejo e desempenho, bem como quanto à exploração de novas relações que possam revelar elementos de relevância acadêmica e gerencial.

Palavras-chave: Apego à marca. SBR. Desempenho em vendas. Motivação em vendas. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

This thesis had as objective to identify what are the impacts of the seller relationship with the brand in the small retail. Aiming to determine your attitudes towards your work and performance. For this, the effect of mediating the work attitudes between the seller-brand relationship and its performance was explored. The antecedents of salespeople performance (organizational commitment, motivation and job satisfaction) were identified. The literature review presented the concepts of brands, retail, definitions of SBR and SBA, and their respective models. As a research method, a survey was used with 206 micro and small retailers located in Belo Horizonte. This research has an innovative character, as it deals with the SBR (Brand Salesperson Relationship) comprehensively, in addition to encompassing the constructs of SBR (Trust, Recognition and Affect), seeks to integrate with proposals that argue that Brand Attachment and Satisfaction with work is a central part of sales performance. The results show that the seller's relationship with the brand plays a relevant role in their performance, commitment, effort and satisfaction with the work. According to the survey results, companies wanting retail sales performance should build Brand Attachment on their sales team to drive job satisfaction and commitment. Brand Affection and Recognition are still relevant. It is understood that this research contributes to the understanding of the phenomenon, especially with the relations between the relations between Brands, Behavior of Vendors in Retail and Performance, as well as in the exploration of new relationships that may reveal elements of academic and managerial relevance.

Key-words: Brand attachment. SBR. Sales performance. Sales motivation. Organizational commitment.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra por valor médio do produto vendido (acima de R\$ 256,90).....	78
Tabela 2 - Análise descritiva dos dados (continua).....	85
Tabela 3 - Análise de dados ausentes em geral	87
Tabela 4 - Análise de questionários com dados ausentes	88
Tabela 5 - Análise de questionários com outliers	89
Tabela 6 - Análise da assimetria e curtose das variáveis (continua).....	90
Tabela 7 - Análise de multicolinearidade (continua).....	92
Tabela 8 - Análise fatorial do construto “Confiança da marca”.....	94
Tabela 9 - Análise fatorial do construto “Afeto da marca”	94
Tabela 10- Análise fatorial do construto “Reconhecimento da Marca”	94
Tabela 11 - Análise fatorial do construto “Motivação para vender”	95
Tabela 12 - Análise fatorial do construto “Organizational Commitment”	95
Tabela 13 - Análise fatorial do construto “Brand-Selling Effort”	95
Tabela 14 - Análise fatorial do construto “Satisfação no Trabalho”	96
Tabela 15 - Análise fatorial do construto “Brand Attachment”	96
Tabela 16 - Análise fatorial do construto “Behavioral Performance”	96
Tabela 17 - Análise fatorial do construto “Outcome Performance”	97
Tabela 18 - Resumos das análises fatoriais das escalas (continua).....	97
Tabela 19 - Validade convergente dos indicadores (continua).....	100
Tabela 20 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração.....	102
Tabela 21 - Avaliação da validade discriminante de FISHER Z entre MOTIV x ORGCOM.....	102
Tabela 22 - Avaliação da validade discriminante FISHER Z entre PIIM x ECMP	103
Tabela 23 - Resultado das hipóteses do modelo proposto (excluindo pesos de fatores de segunda ordem)	105

Tabela 24 - Relevância Preditiva Q^2	106
Tabela 25 - Comparação de médias:	107
Tabela 26 - Médias dos construtos por localização da loja	107
Tabela 27 - Médias dos construtos por localização da loja	108
Tabela 28 - Medidas de associação e tamanho do efeito	109
Tabela 29 - Construtos e legendas (continua).....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Marca (continua).....	30
Quadro 2 - Matriz da força da relação dos consumidores com as marcas.....	36
Quadro 3 - Referencial teórico e fundamentação das hipóteses.....	58
Quadro 4 - Operacionalização dos construtos – escalas utilizadas	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por atividades realizadas pelas empresas	75
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por setor da empresa no varejo	75
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por região	76
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por ponto de vendas	77
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por valor médio do produto vendido	77
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por sexo	79
Gráfico 7 - Distribuição da amostra por faixa etária	79
Gráfico 8 - Distribuição da amostra por estado civil	80
Gráfico 9 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho com vendas	80
Gráfico 10 - Distribuição da amostra por renda mensal	81
Gráfico 11 - Distribuição da amostra por escolaridade	81
Gráfico 12 - Médias dos construtos por localização da loja	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Posição do varejista no canal de distribuição	27
Figura 2- Modelo teórico de CBR	35
Figura 3- Modelo conceitual SBR.....	38
Figura 4- Modelo conceitual SBA	46
Figura 5- Modelo conceitual da meta-análise.....	54
Figura 6- Modelo hipotético da pesquisa.....	59
Figura 7 - Modelo estimado no PLS: pesos padronizados e R2.....	105

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Justificativa	21
1.2	Questão de Pesquisa.....	23
1.3	Objetivos.....	23
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	23
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	24
1.4	Estrutura do trabalho	24
2	REVISÃO DE LITERATURA	26
2.1	Varejo	26
2.1.1	<i>Pequeno varejo e sua importância</i>	28
2.2	Marcas	30
2.2.1	<i>Relacionamento consumidor e marca</i>	32
2.3	SBR (<i>Salesperson-Brand Relationship</i>).....	36
2.3.1	<i>Confiança na marca</i>	39
2.3.2	<i>Afeto à marca</i>	40
2.3.3	<i>Reconhecimento da marca</i>	41
2.4	SBA (<i>Salesperson Brand Attachment</i>).....	43
2.4.1	<i>Esforço de venda da marca</i>	47
2.4.2	<i>Satisfação no trabalho</i>	48
2.5	Comprometimento organizacional (<i>Organizational commitment</i>).....	50
2.6	Motivação	51
2.7	Desempenho em vendas	52
2.8	O impacto da motivação no desempenho do vendedor	54
2.9	MODELO HIPOTÉTICO	57
2.9	Hipóteses de pesquisa.....	60
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	Caracterização da pesquisa	71
3.2	Estrutura da pesquisa	72
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
3.3.1	Descrição da amostra.....	73
3.4	Coleta de dados.....	74

3.4.1	<i>Dados das empresas</i>	75
3.4.2	<i>Dados dos entrevistados</i>	78
3.5	Técnica de análise de dados	82
4	RESULTADOS	85
4.1	Análise descritiva	85
4.2	Qualidade da mensuração	93
4.3	Análise da dimensionalidade	93
4.4	Validade convergente	99
4.5	Análise da confiabilidade e indicadores de qualidade de mensuração ..	103
4.6	Teste do modelo estrutural	104
4.7	Cálculo de médias e comparação de perfil	106
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	110
6	CONCLUSÕES	113
6.1	Implicações gerenciais.....	115
6.2	Implicações acadêmicas	115
6.3	Limitações e sugestões de pesquisas futuras	116
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE A – CONSTRUTOS E LEGENDAS.....	131
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....	134

1 INTRODUÇÃO

O papel das empresas atualmente não é apenas entregar produtos ou serviços, mas soluções para os problemas dos clientes. Com isso, os clientes tornaram-se mais exigentes e houve muitas mudanças dentro do ambiente de vendas. 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; MATOS, 2012).

Nesta perspectiva a área comercial passou a desempenhar um importante papel de construir e manter relacionamentos para poder competir no mercado. Tornando-se relevante saber identificar quando um relacionamento entre consumidor e a marca pode se transformar em uma vantagem competitiva, gerando melhores resultados (INGRAM et al., 2008; DONASSOLO; MATOS, 2012). Dessa forma, a figura do vendedor começa a ganhar destaque e o entendimento a respeito dos fatores que influenciam o desempenho deles pode ser decisivo para a sobrevivência da empresa (VERBEKE, DIETZ e VERWAAL, 2011; DONASSOLO e MATOS 2012).

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). Para Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) isso acontece porque compreender os fatores que moldam o desempenho em vendas é fundamental para o desenvolvimento dos negócios.

A atividade de vendas tem a responsabilidade de auferir os recursos da empresa, e isto é feito por meio dos processos de comercialização, tarefas essenciais dentro da empresa, tais como contatos com clientes que geram informações importantes para determinar a qualidade dos produtos e serviços prestados (MOREIRA et al., 2007; NIZZA, 2015). Donassolo e Matos (2014) afirmam que não há um consenso na literatura em vendas a respeito dos fatores que são fortemente associados ao desempenho dos vendedores. Apesar de ser reconhecida a relevância de se entender quais são os fatores que podem afetar este desempenho e como eles podem ser

variáveis alguns são considerados, tais como esforço, habilidade de vendas e autoeficácia.

Os pesquisadores Michel, Merk e Eroglu (2015) consideram que um dos fatores que influenciam o desempenho de um vendedor é a sua relação com a marca. Entretanto, apesar da importância atribuída por esses autores a tal fator, observa-se a existência de estudos sobre a marca e suas relações com consumidores, mas uma lacuna quanto a estudos sobre a relação entre a marca e os vendedores. Blackston (1992) foi um dos primeiros a identificar uma conexão evidente entre os consumidores e uma marca. Ele considera as relações com as marcas como análogas às relações entre as pessoas. Aaker (1998, p. 159) reforça esse ponto de vista, afirmando que "o conceito de relacionamento entre uma marca e uma pessoa, como o que acontece entre duas pessoas, abre uma perspectiva diferente sobre o modo de operação [...] da marca". Para Silva (2015), dessa forma a marca ganhou um tratamento humano e neste sentido a literatura explorou as relações interpessoais. Estudos como o de Fournier (1998) também evidenciaram importantes consequências da qualidade de relacionamento da marca de grandes varejistas com o consumidor para as organizações, o que demonstra a relevância de sua construção e o desenvolvimento dessas relações em longo prazo.

Neste sentido, diversos modelos, propostas e quadros teóricos surgiram na literatura no desenvolvimento do relacionamento consumidor-marca. 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.

Nesta perspectiva, também observa-se na literatura, outros esforços no sentido de explorar as relações entre marcas, atitudes e desempenho de vendedores. Por exemplo, Hughes e Ahearne (2010) realizaram um estudo buscando verificar como a identificação com a marca pode afetar o esforço e desempenho de vendedores.

Allison, Flaherty, Jung e Washburn (2016) desenvolveram um conceito *Salesperson Brand Attachment* (SBA) em que consiste na relação de apego à marca que o vendedor pode desenvolver e que esta relação tem consequências no desempenho em vendas. Por exemplo, tais autores afirmam que a forte ligação com a marca pode trabalhar contra o vendedor, pois pode haver um desequilíbrio na questão de codificação do trabalho e hierarquia, gerando um estresse no trabalho, que, por sua vez, pode afetar o desempenho dos vendedores, porém os autores não medem essa relação.

Outra pesquisa que investigou a relação de apego à marca e as consequências para o vendedor é dos autores Gillespie e Noble (2017), os resultados encontrados apontaram que quando a identificação de um vendedor com a marca aumenta, o apego também aumenta. Isto confirma o conceito construído pelos autores Allison et al (2016). Porém, na pesquisa de Gillespie e Noble (2017) também não foi investigado o impacto do apego no esforço de vendas e suas consequências no desempenho do vendedor.

No Brasil foi encontrado um estudo dos autores Andrade, Freire, Bizzarias e Lopes (2017) em que abordam sobre antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores no contexto do varejo. Os resultados encontrados por tais autores sugerem que uma sobrecarga de informação pode diminuir a satisfação no trabalho e na performance de vendas. Os autores Andrade et al (pag. 22, 2017) ressaltam como há “carência de estudos científicos no Brasil a respeito de vendedores”, sendo eles os pioneiros com o estudo a respeito da sobrecarga de informação nos vendedores, pesquisa esta, aplicada em um grande varejo na área da construção.

O contexto de varejo apresenta relevância no Brasil, pois elas são responsáveis por empregar 19% da mão de obra brasileira, cerca de 17 milhões de trabalhadores. O número de pessoas que trabalha no comércio varejista é três vezes maior do que aquele do mercado atacadista, e são os varejistas que têm contato direto com o mercado (Castilho et al., 2015; Andrade et al 2017). Além disso, o varejo tem uma participação de 47,4% do PIB brasileiro, enquanto o varejo restrito (excluindo automóveis e materiais de construção) representa 23,62% do PIB, com um volume

total de R\$ 1,4 trilhão em 2015, segundo dados Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2017).

A importância do varejo para a economia brasileira tem sido cada vez mais proeminente e reconhecida; além de ser a maior fonte de emprego formal no país, o setor tem números significativos de crescimento e indicadores consistentes de modernização, especialmente nos últimos anos (CASTILHO et al., 2015). Os dados supracitados confirmam a relevância do varejo para a economia brasileira e indicam como estudar os fenômenos que influenciam um melhor desempenho que contribua para o crescimento delas torna-se fundamental.

Considera-se que existem ainda poucos estudos que focam o relacionamento entre os vendedores e as marcas, embora, alguns autores, como Hughes e Ahearne (2010), Michelet al (2015), Allison et al. (2016), Gillespie e Noble (2017) Andrade et al (2017), tenham realizado seus estudos a respeito desse tema. As pesquisas encontradas não integram o SBR com o SBA e não alcançam o nível de relacionamento do SBR e do SBA com o desempenho dos vendedores. Na literatura, ainda se encontra essa lacuna que precisa ser preenchida, o que se pretende fazer no presente estudo.

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.

1.1 Justificativa

O desempenho de vendedores é um problema recorrente na literatura (Michel et al 2015; Andrade et al 2017). Especialmente no varejo, poucas pesquisas são realizadas nesse sentido, e seus resultados são, em geral, conflitantes ou pouco conclusivos

(Nizza, 2015). Apesar dos recentes avanços em pesquisas sobre desempenho em vendas, persistem nelas lacunas, em setores e países diversos. Nesse sentido, realizou-se um levantamento utilizando modelos e literatura recente sobre o tema. Em especial, o presente trabalho utiliza, de forma inovadora, as relações dos vendedores com desempenho em vendas, o que contribui para o desenvolvimento do conhecimento nesse campo de estudo. Foi explorada nele essa temática partindo de dois estudos publicados em *journals* de alto impacto internacionalmente: um dos autores Michel et al. (2015) “*Salesperson–brand relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing*” (SBR) e outro de Allisson et al. (2016) “*Salesperson brand attachment: a job demands-resources theory perspective*” (SBA).

O primeiro estudo utilizado para embasamento da presente pesquisa, feito pelos autores Michel et al. (2015), focaliza a pesquisa na relação entre os vendedores e as marcas desenvolvidas pelos grandes varejistas. Segundo esses autores, a maioria dos trabalhos até agora examina a marca e o significado dela para os funcionários através da lente de marca do empregador, o que é definido como a capacidade da marca para atrair e reter talento (MICHEL ET AL 2015; KAUSEL; SLAUGHTER, 2011) ou então visualizam o funcionário como um veículo de comunicação da marca (BHATTACHARYA; SEN, 2003). Ainda é preciso entender melhor o papel da marca por meio das práticas de relacionamentos e o seu discurso dentro da organização. Com algumas exceções, no entanto, a pesquisa sobre o vendedor e seu relacionamento com a marca (SBR) no setor de varejo ainda é escasso (Andrade et al 2017). Há trabalhos como de Ahearne et al. (2008) que mostram que vendedores que se identificam com a marca de um determinado fabricante são mais propensos a despender maior esforço em favor dela (AHEARNE et al., 2008; HUGHES, AHEARNE, 2010; GILLESPIE E NOBLE, 2017).

Na pesquisa de Allisson et al. (2016), partiu-se do princípio da relação entre consumidor e marca, encontrado na literatura sobre o tema. A noção de que consumidores criam apego à marca e têm conexões fortes com ela está enraizada em pesquisas sobre o consumidor desenvolvidas por Fournier (1998); Kervyn, Fiske e Malone (2012) e Fournier e Alvarez (2012). Embora haja pesquisas como a de Thomson, MacInnis e Park (2005); MacInnis, Park, e Priester (2009); Malär et al.

(2011); Fournier e Alvarez (2012) que ressaltam a importância do apego do consumidor à marca, há poucos estudos que focam na relevância desse relacionamento de apego para aqueles que vendem a marca (Allisson et al, 2016 e Gillespie e Noble, 2017).

Considerando, portanto, a importância desse tema, bem como as lacunas apresentadas pelos pesquisadores, esta pesquisa pretende trazer contribuições ao estudo desse tema ao fornecer um modelo conceitual que apresenta uma compreensão das vendas no varejo e suas relações com as marcas. Além disso, tem um caráter inovador, pois trata do SBR de forma abrangente, uma vez que, além de englobar os construtos de “Confiança”, “Afeto” e “Reconhecimento”, busca integrá-los com propostas que argumentam que o “Apego à Marca” e a “Satisfação com o Trabalho” são fundamentais para o desempenho em vendas. Esta pesquisa também apresenta contribuição no aspecto teórico-conceitual, uma vez que explora conceitos inovadores acerca dos temas abordados, como o “reconhecimento da marca à luz do vendedor”, conceito criado pelos autores Michel et al. (2015).

No âmbito do mercado, podem-se considerar como contribuições gerenciais desta pesquisa as informações a respeito do impacto do desempenho dos vendedores relacionando-os com os varejistas. Dessa forma, é possível tomar uma melhor decisão gerencial e canalizar esforços conforme o planejamento estratégico da empresa.

1.2 Questão de Pesquisa

Tendo em vista as lacunas observadas nos estudos sobre desempenho de vendedores, considerando a importância do tema para os pequenos e médios varejistas e sintetizando a problemática em pauta, com este estudo pretende-se responder à seguinte questão: *o relacionamento vendedor-marca impacta o significativamente desempenho de vendedores no pequeno varejo?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os impactos do relacionamento do vendedor com a marca no pequeno varejo, visando determinar as suas atitudes em relação ao trabalho e o seu desempenho.

1.3.2 Objetivos específicos

Considerando o problema levantado neste estudo, foram elencados os seguintes objetivos, que ajudaram a nortear esta pesquisa:

- a) Medir as relações do vendedor com a marca (SBR) do varejo e as suas atitudes com relação ao trabalho.
- b) Medir as relações entre o Apego à Marca (SBA) e atitudes com relação ao trabalho de vendas.
- c) Explorar o efeito de mediação das atitudes do trabalho entre o relacionamento vendedor-marca e desempenho do vendedor.

1.4 Estrutura do trabalho

Este estudo está organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo, apresenta-se a Introdução, que contém os elementos necessários à exposição do estudo de forma a situar o leitor quanto à proposta da pesquisa.

No capítulo dois, é evidenciado o referencial teórico, por meio de autores e seus estudos que tratam das temáticas abordadas nesta pesquisa, entre as quais: varejo, marcas, definições do SBA e do SBR, comprometimento com a organização, motivação, desempenho em vendas e impacto da motivação no desempenho do vendedor.

O terceiro capítulo apresenta as hipóteses do estudo e os autores que as apoiam, conforme a literatura estudada.

No capítulo quatro, o percurso metodológico que orientou esta pesquisa está detalhado com o devido tratamento estatístico, no intuito de seguir o rigor científico e proporcionar fidedignidade na interpretação dos dados coletados na pesquisa.

O capítulo cinco apresenta os resultados do presente estudo, que são posteriormente analisados e discutidos no capítulo seis. O capítulo sete traz as conclusões, contendo, entre outras informações, o estágio do cumprimento dos objetivos iniciais propostos, as limitações da pesquisa e indicações para estudos futuros. Na sequência, estão expostos os elementos pós-textuais, quais sejam, as referências e o apêndice.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo da pesquisa explora a teoria em que o estudo se pauta. Resgata referências a respeito de varejo, marcas, relações entre consumidor e marca, vendedor e marca, motivação, comprometimento organizacional e desempenho em vendas.

2.1 Varejo

A literatura estudada apresenta uma variedade de conceitos relacionados ao varejo, no entanto verificou-se que um dos conceitos mais utilizados nos trabalhos acadêmicos brasileiros, segundo Castilho et al. (2015), foi o proposto por Parente (2007), que define varejo como "todas as atividades que compreendem o processo de vendas de produtos e serviços para satisfazer as necessidades pessoais dos consumidores finais". Além desse, o conceito proposto por Levy e Weitz (2000, p. 27) é muito frequentemente adotado, e complementa o conceito anterior afirmando que o objetivo principal é associado à agregação de valor aos produtos e serviços prestados aos consumidores para seu uso pessoal ou para o de suas famílias.

Segundo Castilho et al. (2015), em uma análise da evolução histórica do varejo brasileiro, observa-se que este começou com as primeiras populações da costa, que estavam orientadas para a exportação de açúcar. Já uma primeira abordagem do conceito de autoatendimento surgiu no final da Segunda Guerra Mundial, quando os produtos foram exibidos em pequenos mercados e mercearias, mas os clientes apenas indicavam os produtos para os vendedores, que depois os pegavam. O conceito de autoatendimento foi desenvolvido pela primeira vez na Califórnia, e, de acordo com Rosenbloom (2002), essa inovação possibilitou a oferta de produtos de melhor qualidade a um preço mais baixo para os consumidores.

Para Hsein; Consoli; Guiliani (2011) os varejistas são intermediários dedicados a vender para os consumidores finais, além disso, eles buscam atender as necessidades dos seus clientes como forma de atraí-los.

Giuliani et al. (2014) considera que seria quase impossível que todos os produtos fossem distribuídos aos consumidores finais pelos próprios fabricantes. Diante disso, tornou-se necessário o surgimento do personagem varejista, que tem a missão de comprar para revender, assumindo os riscos de estocagem, perdas, entre outros. O varejista pode ser considerado o último canal na cadeia produtiva até o consumidor (SANTOS, FERREIRA E PAIXAO, 2017), conforme ilustra a FIG. 1, a seguir.

Figura 1 - Posição do varejista no canal de distribuição



Fonte: Adaptado de GIULIANI et al., 2014.

O varejo é uma atividade ainda mais complexa do que o atacado, segundo Hsein, Consoli e Guiliani (2011), mas pode ser considerado um canal de marketing extremamente dinâmico e vem sofrendo severas mudanças nas últimas décadas (GIULIANI, 2013).

O varejo desempenha um papel importante como termômetro para medir o mercado, segundo Hsein; Consoli; Guiliani (2011) é no varejo que se percebe se o produto é ou não aceito pelo mercado. Além disso, é onde acontece o relacionamento com o cliente e se identificam as tendências para o mercado, assim como local em que é feita a propaganda, merchandising para atrair atenção dos consumidores.

Uma das principais funções atribuídas ao varejo é a compra e a venda de serviços e produtos para os consumidores finais onde e quando ele desejar. Para Giuliani (2005), o varejo integra as funções clássicas de operação comercial: a procura, a seleção de produtos, a aquisição, a comercialização e a entrega, ou seja, um varejista tem como funções identificar as necessidades do consumidor final e, a partir disso, procurar, selecionar, comprar, estocar, vender o produto na quantidade que o consumidor desejar e, até mesmo, fazer a sua entrega domiciliar, sendo o último negociante no canal (HSEIN et al., 2011; MELO; ALCÂNTARA, 2016).

Os varejistas precisam estar atentos às necessidades dos clientes, por exemplo, saber qual produto devem comprar, em que quantidade e qual a variedade. Para que

isso ocorra, é preciso verificar a procura pelos produtos, realizar as pesquisas de mercado e negociação com os fornecedores, na busca de preços acessíveis aos consumidores, de negociação da menor parcela e do melhor prazo de pagamento, de acordo com a situação financeira da empresa (HSEIN et al., 2011; MELO; ALCÂNTARA, 2016).

No Brasil, o volume de lojas varejistas em 2016 ultrapassou 89 mil estabelecimentos, o que significa uma alta de 0,5% em relação a 2015, ano em que a quantidade de lojas do setor alcançou 88,6 mil. O número de funcionários em 2016 foi de 1.809 milhões, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2017).

2.1.1 Pequeno varejo e sua importância

A literatura considera o varejo como um intermediário de relevância dentro do canal de distribuição, fazendo menção específica ao tema, porém ainda assim é preciso focar as diferenças existentes entre grandes e pequenos varejistas. Os grandes varejistas têm maior facilidade de negociação com seus fornecedores, maior facilidade na promoção comercial. Há casos em que se trata de grandes marcas com alto grau de internacionalização, situação em que o comportamento de compra e até mesmo a forma de relacionamento com os clientes finais são totalmente diferenciados.

No intuito de obter mais conhecimento a respeito do varejo, segundo Sousa et al (2014) alguns estudos buscaram verificar o comportamento do consumidor nesses ambientes. Estes estudos identificaram a presença de características importantes que vão além da compra, tais como o atendimento diferenciado, a oferta de serviços e o ambiente de loja agradável (PARENTE; BARKI; KATO, 2007). Sousa et al (2014) ressaltam que o ambiente é um dos principais aspectos que fazem com que os indivíduos se desloquem de um comportamento racionalmente orientado, pois isso faz com que haja uma incerteza nos consumidores, aumentando a dimensão de compra.

Os pequenos varejos normalmente estão localizados em regiões mais afastadas dos grandes centros e/ou com maior carência socioeconômica, funcionando como um agente de ligação entre os consumidores e suas demandas mais urgentes (MELO; ALCÂNTARA, 2016). São conhecidos como lojas de vizinhança (BARKI; PARENTE,

2010), pois procuram se instalar perto dos consumidores para facilitar o acesso, que nem sempre é fácil por causa das dificuldades de locomoção da população com mais baixa renda. A loja varejista é o elo que tem maior contato com o consumidor e com suas necessidades e desejos, principalmente os que atendem a população de baixa renda. Uma das características mais relevantes para entender o público de baixa renda é a importância do contato pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos (MELO; ALCÂNTARA, 2016). Para esse público, é importante que, no contato com o cliente, a loja demonstre preocupação real com a situação e com as necessidades dele (BARKI; PARENTE, 2010).

Além desses autores, Simanis (2012) enfatiza que os consumidores na base da pirâmide nem sempre buscam somente preço ou a melhor promoção numa loja varejista; também valorizam atributos emocionais e serviços básicos como empacotadores, ambiente de loja agradável e funcionários atenciosos e bem treinados. Dessa forma, o ato de comprar passaria a designar a ação de transcender aos limites físicos impostos pela matéria, dando ao indivíduo a possibilidade de atingir níveis elevados de experiência extracorpórea (ROCHA, 2005). Nesse caso, o ambiente de loja cumpre papel imprescindível, equiparando-se ao teatro, no qual o cliente atua como protagonista (GROVE; FISK, 1992; GATTO, 2002).

Para Sousa et al (2014), embora haja avanços nos trabalhos nessa área, eles ainda não são totalmente conclusivos nos resultados e nem sobre a relação dos diversos elementos que fazem parte da rede de variáveis a respeito do comportamento de compra do consumidor, principalmente aos ligados ao pequeno varejo.

Outra questão importante a ressaltar a respeito do varejo é o papel do vendedor, principalmente no pequeno varejo, pois, segundo Kim e Kim (2012), eles podem influenciar o consumidor. Andrade et al. (2017) afirmam que o vendedor é o indivíduo que representa as organizações perante seus clientes. Tem como função principal vender mercadorias, mas lida também com tarefas como atuação com distribuidores, atendimento a reuniões, atendimento a serviços necessários aos produtos que ele vende, viagens, comunicação e informação, treinamento, entre outras (SINGH e KOSHY, 2010).

Andrade et al. (2017) ressaltam que é comum os vendedores de pequenos varejos terem alto contato e interação com clientes, precisando ainda se dividir em muitas atividades, além de simplesmente efetuar vendas: abastecer prateleiras, atender clientes ao telefone, organizar expositores, auxiliar nas trocas e devoluções de mercadorias, organizar a loja para os inventários, entre outras (ARNDT, ARNOLD e LANDRY, 2006).

Guo (2012) afirma que o relacionamento vendedor-cliente é um assunto muito discutido na literatura, apresentando pontos positivos e negativos. Por exemplo, ao mesmo tempo em que o vendedor pode ser uma figura de influência na compra do cliente, na perspectiva da empresa pode haver um risco nessa relação, pois o cliente pode transferir a sua fidelidade ao vendedor e não à marca (BENDAPUTI; LEONE, 2002; HAYTKO, 2004; PLALMATIER et al., 2007). Para Plalmatier et al. (2007), muitas empresas desencorajam seus vendedores de desenvolverem relacionamentos mais fortes com os clientes por medo de os vendedores mudarem de empresa e levarem os clientes com eles.

2.2 Marcas

O conceito de marca, para a *American Marketing Association* (AMA, 1960), é de que se trata de um nome distinto e/ou símbolo que se destina a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os da concorrência”. Em 2010, essa Associação definiu a marca como um “nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer característica identificadora do produto ou serviço de um determinado vendedor como distinção deste em relação a outros vendedores (AMA, 2010).

Algumas definições de marcas são encontradas no quadro abaixo:

Quadro 1 - Definições de Marca (continua)

Autor	Definição
American Marketing Association (citado por Keller, 2003)	É um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que identifica os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores, para diferenciá-los dos de outros concorrentes.
Gardner e Levy (1955), citados por Davis (2007)	É mais do que um rótulo utilizado para diferenciar os produtos entre os fabricantes. É um sistema complexo que representa uma variedade de ideias

	e atributos. A marca transmite ao consumidor muitas coisas, não somente pela maneira como é designada, mas, principalmente, por via das associações que possui e adquiriu, junto do público, ao longo do tempo.
Aaker (1991)	É um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, marca registrada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência.
Berry e Parasuraman (1991)	Confere capacidade estratégica à empresa quando usada como meio para diferenciar, personalizar, reconhecer e memorizar um produto, e desempenha um papel fundamental na singularização da oferta.
Bharadwaj, Varadajan e Fahy (1993)	É uma forma de dar pistas sobre o nível de qualidade antes de efetuar uma compra. A percepção do valor adicional que é obtido pela imagem da marca pode representar o meio para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.
Gale (1994)	Uma marca de sucesso é um nome que significa satisfação, qualidade e valor para o consumidor.
Schocker, Srivastava e Ruerkert (1994)	As marcas são símbolos em que os consumidores aprenderam a confiar ao longo do tempo. Assinalam, frequentemente, qualidades intangíveis dos produtos, geralmente baseadas em atributos de experiência, fiabilidade, qualidade e segurança percebidas, que os respectivos produtos e programas de marketing oferecem.
Rubinstein (1996)	É uma promessa de um conjunto de atributos (tangíveis ou intangíveis, racionais ou emocionais) que o consumidor compra e que proporciona uma satisfação emocional.
De Chernatony e McDonald (1998)	Uma marca de sucesso é um produto, serviço, pessoa ou local, identificável, com valor acrescido, de forma a que o comprador ou o utilizador perceba a relevância, isto é, um valor sem igual, de acordo com as suas necessidades.
Kapferer (1998)	É o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra os produtos da marca, a sua rede de distribuição, o seu pessoal e a sua comunicação. A marca diz aos consumidores muitas coisas: ela é informação. Pode atuar como uma forma de reduzir o risco, particularmente em compras onde a informação é reduzida.
Kotler (2000)	Um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes para identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para os diferenciar dos seus concorrentes.
Keller (2003)	É um produto (ou serviço), mas um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam, de alguma maneira, de outros produtos criados para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais ou tangíveis (relacionadas com o desempenho do produto da marca), ou mais simbólicas, emocionais ou intangíveis (relacionadas com o que a marca representa).

Davis (2007)	Assume um papel muito importante como um repositório de significados que ultrapassa o conteúdo do package do produto ou do serviço prestado.
--------------	--

Fonte: Adaptado de SILVA, 2015.

As marcas inicialmente eram mais ligadas a produtos e serviços, porém, gradativamente elas começaram a ser consideradas importantes para as empresas, isto, por perceber a influência delas por trás dos produtos e serviços (Aaker, 2004). Neste sentido as marcas passaram por muitas transformações e evoluções ao longo do tempo, alterando o seu significado e importância.

2.2.1 *Relacionamento consumidor e marca*

O relacionamento da marca é um vínculo emocional resultante da interação entre os consumidores e as marcas (FOURNIER, 1998). As organizações demonstram um interesse nesse tipo de relacionamento devido aos efeitos do seu ciclo no mercado (FOURNIER, BREAZELLE e FETSCHERIN, 2012). Para Bowden (2009), as relações de marcas e consumidores existem e são desenvolvidas ao longo do tempo por meio das interações e experiências adquiridas. Isso faz com que as empresas tenham que desenvolver várias tarefas para construir e manter este tipo de relação (PARVATIYAR e SHETH, 1999).

Fournier (1998) propõe uma conceituação de relacionamento de marca-consumidor em seis aspectos:

- 1) A influência da marca está no centro da força e de relações duradouras. Abrange profundamente sentimentos enraizados de afeto, amor e paixão (THOMSON, MACINNIS e PARK, 2005; EREVELLES e FUKAWA, 2013).
- (2) A identificação da marca refere-se a emoções de nostalgia, orgulho e desejos futuros, e, em alguns casos, isso pode até mesmo levar a sentimentos de proteção e dependência (DRIGOTAS e RUSBULT, 1992).
- (3) Relacionamentos íntimos da marca constroem o forte vínculo entre consumidores e marcas e os papéis importantes que as marcas desempenham em suas vidas (REIS e SHAVER, 1988).

(4) A confiança na marca representa para os consumidores a vontade de confiar na capacidade da marca em executar suas funções declaradas (CHAUDHURI e HOLBROOK, 2001).

(5) A interdependência da marca refere-se à dependência das marcas como representado pela frequência de uso e interações em vida diária (Fournier, 1998).

(6) O compromisso da marca é conceituado como um comportamento em longo prazo do consumidor com disposição para mudar de atitude por uma marca (GUNDLACH, ACHROL e MENTZER, 1995).

Para Fournier (1998) os consumidores podem utilizar um, alguns ou todos estes aspectos juntos. Existem várias pesquisas sobre o relacionamento da marca com o consumidor, também conhecido como *Consumer Brand Relationships* (CBR). Estes estudos focam na metodologia qualitativa, quantitativa, conexão entre personalidade da marca e os relacionamentos com a marca, influência do CBR na satisfação do consumidor, qualidade do relacionamento, entre outros (Fournier, 1998, Aaker 2004; Kim et al 2005; Zhou et al 2012).

Esta relação entre a marca e o consumidor pode ser entendida como uma interação personificada a longo prazo, ou seja, não se trata de uma simples relação de recompra com base em uma satisfação do consumidor pela marca. Sreejesh (2014) e Sreejesh e Roy (2015) desenvolveram estudos que abordam métodos que exploram a integração e construções atitudinais, comportamentais e conceituais, visando à proposição de um modelo integrado do Relacionamento Consumidor-Marca. Na primeira fase de seu trabalho, foi realizada uma etapa qualitativa para compreender as dimensões do *Consumer-Brand Relationships* (CBR), sob a perspectiva da Grounded Theory (STRAUS e CORBIN, 1994).

A primeira fase, considerada atitudinal do CBR possui três estágios: cognitivo, afetivo e conativo. O estágio considerado cognitivo significa que os consumidores desenvolvem uma força de atitude por meio de uma comparação realizada entre a marca e as alternativas. Estas escolhas normalmente são feitas a partir de experiências já adquiridas em ocasiões anteriores ou pelo conhecimento relacionado

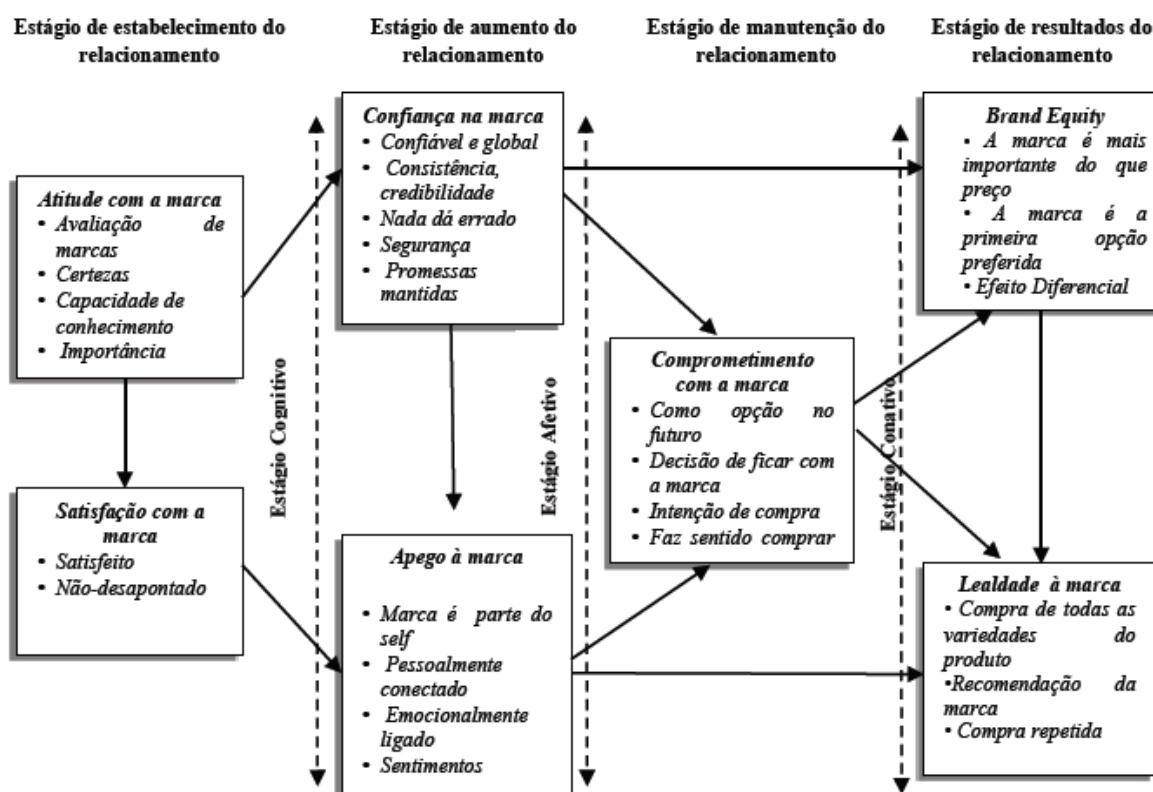
aos atributos da marca, bem como o desempenho ou as informações atuais sobre a marca (Sreejesh, 2014).

A segunda fase é a afetiva. Neste estágio ocorre um aprofundamento da relação entre o consumidor e a marca, isto é, segundo Sreejesh (2014) o relacionamento se desenvolve por meio de fortes atitudes favoráveis a marca e a sua avaliação global. Esta fase ocorre quando a marca disponibiliza recursos que impactarão no *self* e se desenvolve por meio da confiança que o consumidor possui na marca ou a sensação que ele tem de segurança em relação ao desempenho proporcionado pela marca.

A terceira fase se refere à manutenção do relacionamento ou estágio conativo, no qual o consumidor desenvolve uma relação de comprometimento com a marca, decidindo continuar com ela, e a enxergando no futuro como uma opção de compra. Por fim, a fase de resultados do relacionamento ou comportamental consistiria em desenvolvimento do *brand equity* (valor da marca para o consumidor), lealdade à marca, intenção de compra e boca a boca positivo.

Sreejesh (2014) e Sreejesh e Roy (2015) também testaram e propuseram um novo modelo de CBR, que integra as atitudes e os componentes comportamentais do consumidor em quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e comportamental, conforme mostra a FIG. 2, a seguir.

Figura 2- Modelo teórico de CBR



Fonte: SREEJESH e ROY, 2015.

Para os autores Fetscherin e Heilmann (2015), o CBR é uma consequência de interações que se repetem entre o consumidor e a marca. Tal interação possui características semelhantes às das relações pessoais, tais como intimidade, compromisso, conexão, dependência, amor e ódio. Considerando essa afirmação, o tema “consumidores e marcas” é um dos que possuem maior destaque na literatura de marketing contemporânea (KELLER, 1993; FETSCHERIN e HEILMANN, 2015) e estaria associada à construção e à comunicação da identidade social da marca para o público-alvo (TUŠKEJ, GOLOB e PODNAR, 2013).

Segundo os autores Fetscherin e Heilmann (2015), é possível categorizar uma matriz 2x2 sobre a força da relação dos consumidores com as marcas. Isto pode ser feito baseando nos sentimentos que o consumidor possui em relação à marca, neste caso, podem ser identificados quatro tipos diferentes de qualidade de relacionamento: a satisfação com a marca; o amor e a paixão pela marca; a evasão da marca; o ódio e

o divórcio da marca mostrada na (QUADRO 2). Para Fetscherin e Heilmann (2015) estes são os quatro sentimentos que o consumidor tem em relação a uma marca que irão influenciar o tipo de relacionamento que eles terão. Os sentimentos são considerados disposições emocionais relacionadas às estruturas cognitivas, gerando no consumidor uma manifestação dos seus sentimentos por meio de atitudes. O ódio a uma marca implica uma forte ligação negativa do consumidor (LEE et al., 2009).

Quadro 2 - Matriz da força da relação dos consumidores com as marcas

	Fraco	Forte
Positivo	Satisfação com a marca	Amor à marca Paixão pela marca
Negativo	Aversão à marca	Ódio à marca Divórcio da marca

Fonte: FETSCHERIN e HEINRICH, 2014.

Parceiros, mídias e redes sociais exercem um papel de extrema relevância como “formadores de sentido” para gerar significado de marcas, segundo MacInnis, Park e Priester (2009).

2.3 SBR (*Salesperson-Brand Relationship*)

A pesquisa desenvolvida por Michel et al. (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. Expandindo essa premissa, Kervyn, Fiske e Malone (2012) empregam as teorias da percepção social para mostrar como as interações humanas se traduzem em marca de consumo, suas interações e como eles informam o posicionamento da marca e as comunicações de marca. Essencialmente, eles veem o papel dos consumidores como agentes de relacionamentos. Para os autores, assim como os consumidores, os vendedores também podem se relacionar com marcas no longo prazo, tendo esse relacionamento algumas ou várias facetas. No entanto, há pesquisas que argumentam contra o comprometimento da marca no mesmo nível de influência da marca e confiança nela (MORGAN e HUNT, 1994; CHAUDHURI e HOLBROOK, 2002). Esses autores postulam que o compromisso é um resultado dessas variáveis. Nos estudos

de Michel et al. (2015), os autores tratam a questão de compromisso como uma possibilidade de exclusão do conjunto final de dimensões do SBR.

Neste sentido, existem três principais fluxos de literatura que lidam com os aspectos da questão da marca e do vendedor, mas cada um tem suas lacunas na análise da faceta relacional entre a marca e seu vendedor. A primeira é a literatura de marca própria, que examina a adoção da marca da administração e as perspectivas dos vendedores, mas faz isso sem focalizar a natureza e as consequências do relacionamento que vendedores têm com essas marcas. Na segunda vertente da literatura, o foco é na área interna de gestão da marca, enfatizando principalmente o papel do vendedor quanto à marca e a sua reputação, mas sem dizer muito a respeito do mencionado problema de relacionamento vendedor-marca e seu potencial impacto nos resultados das vendas ou na organização. A última linha da literatura tem o foco principal na relação da marca, mas ela a examina na perspectiva do consumidor, e não na do vendedor.

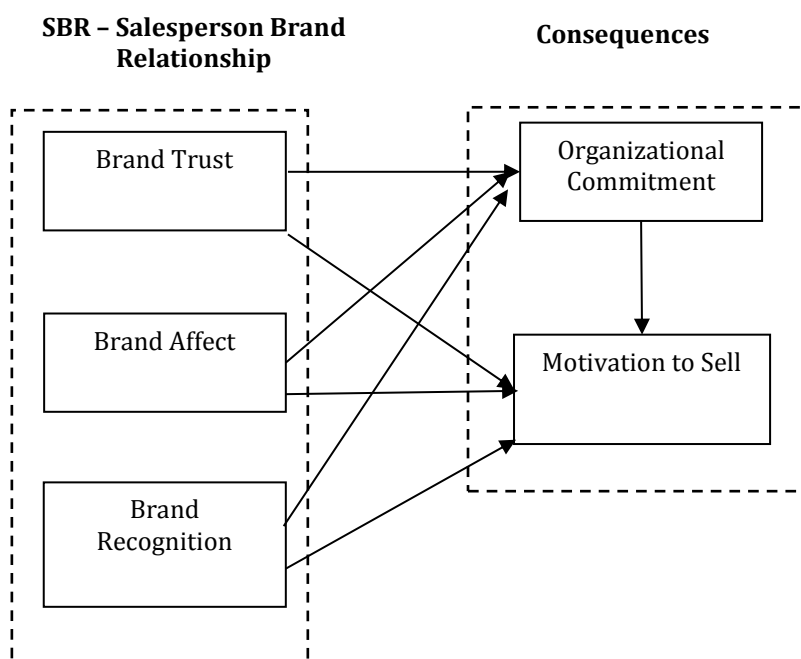
Michel et al. (2015) baseiam-se nesta última linha da literatura e também nos estudos de Fournier (1998) para a construção do conceito de SBR proposto em sua pesquisa. Assim, Michel et al. (2015) construíram o quadro conceitual (FIG. 4), partindo do trabalho sobre a relação marca-consumidor, mas focalizando predominantemente a dinâmica da marca-vendedor, com o objetivo de fornecer uma mais ampla compreensão das relações entre vendedores e as marcas que vendem. Com esse objetivo definido, o conceito de SBR veio numa tentativa de ajudar a estabelecer um vínculo único entre a marca e o vendedor, com a intensidade e a força dessa ligação que estabelece a qualidade do relacionamento.

Estruturado em torno de dimensões cognitivas e afetivas, o SBR assume múltiplas formas, fornece significados (BERSCHEID e PEPLAU, 1983; HINDE, 1995) e gera emoções (FISKE, 2010) em vendedores. Os principais resultados encontrados nas pesquisas de Michel et al. (2015) mostram que o SBR tem uma influência direta sobre os vendedores e suas atitudes, afetando sua motivação para vender uma determinada marca em relação a outra. Além disso, o estudo confirma que o SBR também reforça o compromisso dos vendedores com sua própria organização de varejo, especialmente no contexto dos funcionários da linha de frente e suas marcas próprias.

Em tais casos, os varejistas não só se beneficiam com as altas margens de lucro geradas pelas vendas de suas marcas próprias e com a lealdade dos clientes (AILAWADI e KELLER, 2004), mas também têm benefícios ao manter seus funcionários comprometidos com a empresa (ZEINABADI, 2010).

As três dimensões do SBR (afeto, confiança e reconhecimento) têm relevância para pesquisadores e profissionais em vários aspectos. Essas dimensões podem ser empregadas para avaliar o sucesso de uma marca. A pesquisa mostra que o vendedor motivado é um dos fatores mais importantes de vendas e impacta o desempenho da empresa (CHURCHILL et al., 1985; HULTINK e ATUAHENE-GIMA, 2000; STEENBURGH e AHEARNE, 2012).

Figura 3- Modelo conceitual SBR



Fonte: Adaptado de MICHEL et al., 2015.

Uma das grandes contribuições dessa pesquisa é o fato de incluir o reconhecimento do vendedor como um elemento que impacta o desempenho da empresa. Os vendedores se sentem reconhecidos à medida que os clientes valorizam o seu conhecimento e seus serviços durante o processo de venda. Esse reconhecimento influencia positivamente o comprometimento organizacional do vendedor e a sua motivação para vendas. Com isso, percebe-se que os clientes têm um papel

fundamental no processo de construção do SBR, e por isso devem ser considerados como um ponto de esforço que a empresa deve fazer para obter resultados positivos. O cliente desempenha um papel de intermediário entre o vendedor e a marca.

A segunda contribuição da pesquisa de Michel et al. (2015) diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, consiste em mostrar que uma marca que trabalha com inovação e qualidade em seus produtos e serviços faz com que o vendedor sinta mais orgulho da marca. Esses aspectos são importantes para que a marca se destaque para os clientes e gere um retorno positivo para os vendedores.

2.3.1 Confiança na marca

Segundo Delgado-Ballester e MAnuera-Aleman (2001), a confiança na marca tem origem no campo da psicologia, contexto do relacionamento interpessoal. Este conceito pode ser compreendido como um sentimento de segurança que a marca consegue proporcionar ao consumidor. Neste sentido, a interação com a marca transmite confiança, responsabilidade e interesse pelo bem-estar do consumidor. Isto significa que existe grande probabilidade de que essa pessoa execute ações cujos resultados serão positivos, no que tange à troca relacional com o seu parceiro. A confiança é vista como a pedra angular e uma das qualidades mais desejadas em um relacionamento e é o atributo mais importante que uma marca pode ter. Tal atributo é baseado na noção de que as pessoas tentam compreender seus parceiros em termos de atos, disposições e motivos que predizem respostas positivas (SILVA, 2015).

Para Corbitt et al (2003) a confiança é um conceito que pode ser compreendido como uma expectativa que o consumidor tem que a marca terá um comportamento ético, honesto e alinhado com as expectativas do indivíduo. Este atributo se torna importante quando há possibilidade de incerteza, gerando no indivíduo a necessidade de retomar o controle de seu ambiente. A confiança é um atributo de extrema relevância para qualquer tipo de relacionamento, sendo fundamental em transações ou interações. Essa variável se torna, então, um fator-chave na construção de relacionamentos e na retenção de consumidores. A confiança é uma variável importante que afeta as relações humanas em todos os níveis (ROTTER, 1980), portanto conceitos e teorias

da pesquisa sobre relações interpessoais são utilizados para caracterizar e avaliar os relacionamentos entre consumidor-marca (SILVA, 2015).

Já os autores Park et al. (2006, p. 2) consideram a confiança da marca como "a expectativa de que a marca pode ser confiada para se comportar de forma benevolente e para responder às suas necessidades". Para os autores à medida que o cliente desenvolve o apego a uma marca, torná-lo consistente depende da capacidade da marca para tal (PARK et al., 2006). Assim, pode-se inferir que as atitudes fortes da marca se tornariam um apego podendo ser considerada confiável ou não (SREEJESH, 2014).

Segundo os autores Carroll e Ahuvia (2006) e McAlexander, Schouten e Koenig (2002), a confiança é considerada como um elemento essencial para o desenvolvimento do apego à marca e tem sido reconhecida como uma ferramenta fundamental para elevar o desempenho da marca. Os principais resultados dos estudos dos autores acima, sugerem que as interações repetidas com uma marca e a experiência de marca são as chaves para a construção da confiança.

2.3.2 *Afeto à marca*

Segundo definição de Chaudhuri e Holbrook (2001), o afeto à marca ocorre quando esta provoca uma resposta emocional positiva no consumidor como resultado da sua utilização. A literatura considera que as marcas são construídas por meio de combinação entre elementos racionais e emocionais (ZAMBARDINO; GOODFELLOW, 2007). As escolhas realizadas permitem ao indivíduo uma apropriação da imagem atribuída à marca para uma referência pessoal. Dessa forma, é possível inferir que os consumidores formam conexões entre marcas e seus respectivos autoconceitos (MAFEZZOLLI e PRADO, 2013; ESCALAS; BETTMAN, 2005).

Michel et al. (2015) afirmam que o afeto à marca está ligado a sentimentos de paixão e amor (THOMSON, MACINNIS e PARK, 2005; EREVELLES e FUKAWA, 2013). Os consumidores desenvolvem uma ligação com as marcas porque eles confiam nelas e as consideram semelhantes ao seu estilo de vida e aos seus valores. A esse respeito,

Park et al. (2010, p. 5) definem o afeto à marca como "a força do vínculo cognitivo e afetivo entre um consumidor e uma marca", que tem a capacidade de liderar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre essas partes. Além disso, um afeto positivo para o consumidor em direção à marca leva a uma recompra consistente.

2.3.3 Reconhecimento da marca

O conceito de reconhecimento da marca apresentado no estudo de Michel et al. (2015) considera o reconhecimento por parte do cliente em relação ao vendedor. Esse conceito foi criado pelos autores a partir das considerações feitas pelos pesquisadores da área de recursos humanos que investigam as questões ligadas à importância do reconhecimento para o funcionário. Também foi associado às questões levantadas por Fournier (1998) sobre relacionamento do consumidor com as marcas. Alguns estudos focaram o relacionamento entre vendedor e consumidor, porém a maioria deles se limitou a considerar as características pessoais do comprador ou do vendedor, as impressões do vendedor, as crenças sobre o produto, etc., mas nenhum desses estudos havia focado a interação entre ambos (WILLIAM, SPIRO e FINE, 1990).

William et al. (1990), em sua pesquisa, apresentaram um modelo que abordava a interação entre vendedor e cliente. Para eles, os componentes do cliente e do vendedor consistem em quatro elementos: o papel específico de cada um em um processo, os requisitos e características pessoais, as informações e experiências e o processamento de informações dentro de um ambiente de interação. Isso significa que os papéis do vendedor e do cliente são diferentes. Para Weitz (1978), o papel do vendedor é estar envolvido nas atividades de desenvolvimento de estratégias, transmissão e avaliação de informações, enquanto o do cliente é reconhecer um problema, avaliar a alternativa e escolher. Mas é importante destacar, segundo William et al. (1990), que essa interação entre vendedor e cliente pode sofrer alterações conforme o estágio em que o comprador está no seu processo de decisão de compra.

Os autores acima citados sugerem que os vendedores sejam treinados para avaliar a experiência anterior do cliente e, em seguida, relacioná-la a experiências semelhantes, oferecendo informações adicionais. Para Suján, Weitz e Kumar (1994), os vendedores podem melhorar sua performance de vendas e aprender mais sobre seu trabalho para atender às expectativas e conquistar o reconhecimento de colegas de trabalho, clientes e supervisores. O relacionamento entre vendedor e cliente funciona como uma das bases para isso, envolvendo algum tipo de manifestação e troca afetiva (DELPECHITRE, 2013).

Essas pesquisas, embora fossem a respeito da interação entre vendedor e comprador, não abrangeram de forma mais incisiva do relacionamento entre ambos (KIM, KIM e JOHNSON, 2012). Outros trabalhos chegaram a investigar o relacionamento cliente e vendedor (BEATTY et al., 1996; COULTER e LIGAS, 2000), porém ainda avaliando questões na perspectiva dos clientes, como a criação de modelos que explicam por que os clientes são motivados a ter um relacionamento com o vendedor (economia de tempo, amizade, melhor negociação). Contudo ainda não conseguiram abranger de forma mais incisiva o relacionamento entre vendedor e cliente na ótica do vendedor, portanto em um estágio ainda incipiente em relação ao que Michel et al. (2015) mais tarde propuseram.

Por outro lado, pesquisas a respeito do consumidor e marca, como as de Fournier (1998; 2004); Bowden (2009); Sreejesh e Roy (2015); Fetscherin e Heilman (2015) ressaltavam o forte impacto que o relacionamento entre consumidor e marca tem. Esses estudos começaram a trazer à luz características do relacionamento consumidor-marca que são semelhantes às das relações pessoais, tais como amor, ódio, dependência, intimidade, compromisso.

Michel et al. (2015), em sua proposta de criar um conceito mais abrangente para reconhecimento de marca, consolida as considerações feitas a respeito do relacionamento consumidor-marca, juntamente com as observações feitas pelos estudiosos da área de recursos humanos sobre a necessidade que os seres humanos têm de serem reconhecidos no seu ambiente de trabalho, ou seja, as pessoas precisam se sentir admiradas e reconhecidas pelo trabalho que estão realizando. Quando percebem a sua importância para a empresa, elas se sentem mais dispostas

a executar suas tarefas e isso resulta em uma melhor qualidade do trabalho (GERNET, 2011; DEJOURS, 2004).

Dessa forma, em sua pesquisa, a definição de Michel et al. (2015) para reconhecimento da marca é considerá-lo como o reconhecimento que o cliente faz ao vendedor em relação ao seu conhecimento sobre a marca. Para esses autores, os vendedores se sentem reconhecidos à medida que os clientes valorizam o seu conhecimento e seus serviços durante o processo de venda. Esse reconhecimento influencia positivamente o comprometimento organizacional do vendedor e a sua motivação para vendas. Com isso, percebe-se que os clientes têm um papel fundamental no processo de construção do SBR, e por isso devem ser considerados como um ponto de esforço que a empresa deve fazer para obter resultados positivos. O cliente desempenha um papel de intermediário entre o vendedor e a marca.

2.4 SBA (*Salesperson Brand Attachment*)

Partindo das considerações apresentadas na literatura de que o apego à marca pode melhorá-la e elevar os resultados da empresa, Allisson et al. (2016) aproveitaram a lacuna e investigaram se o mesmo seria válido para os vendedores. Com base nas demandas de trabalho – teoria dos recursos –, os autores sugerem o conceito SBA como um recurso psicológico exclusivo para vendedores. Usando dados de 154 vendedores da indústria de bebidas, eles fornecem evidências de que o SBA aumenta o esforço de venda para a marca e, em última instância, a satisfação no trabalho. Além disso, mostram que o apego do vendedor à marca atua como um amortecedor contra a percepção das demandas do emprego, incluindo o ambiente de trabalho e a hierarquia de autoridade.

Os resultados encontrados apontaram que o vendedor que tem mais apego à marca alcança melhor desempenho, o que tem consequências importantes para o resultado das vendas, confirmando que o SBA pode ser um recurso utilizado para alavancar as vendas. Allisson et al. (2016) ressaltam ainda que, curiosamente, o apego à marca não só afeta o esforço de venda de marca, como tem ramificações para o estresse e a satisfação do vendedor.

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). Quando os consumidores sentem uma forte conexão com uma marca, o consumo dessa marca serve então para melhorar a sua identidade e permite-lhe sua autoconstrução, além de autoexpandir-se e ampliar sua rede social (FOURNIER, 2009). Essencialmente, o consumo da marca oferece aos consumidores uma oportunidade para a autoexpressão e felicidade geral como resultado da relação. De fato, o apego à marca foi chamado de "o destino final para o cliente - relações de marca" (PARK et al., 2010, p. 2). Não surpreendentemente, a construção do apego à marca trouxe muita pesquisa e atenção no domínio do marketing de consumo.

O atributo "apego à marca", segundo Tsai (2011), define-se como uma paixão 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 de fixação da 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. Pesquisa investigando comunidades de marcas mostrou que, considerando um cliente, o foco da marca para explicar as relações da marca é muito estreito.

Em vez disso, as comunidades de marcas devem ser ampliadas para incluir um foco no relacionamento da marca do comerciante como um bem (MCALEXANDER; SCHUTEN e KOENIG, 2002). Particularmente intrigante é o potencial de adesão da marca que serve como um recurso que inspira um maior esforço de venda entre vendedores. Para Allison et al. (2016), a autoconexão dos vendedores com a marca pode servir como um recurso que pode, simultaneamente, beneficiá-los no trabalho e melhorar os resultados da marca. Hughes e Ahearne (2010) consideram que a

identificação do vendedor com a marca desempenha um papel importante nos resultados de vendas. A ideia geral é a de que a identificação com a marca considera o papel que o vendedor tem no jogo do apego. Ao contrário da identificação da marca, o apego representa o "efeito quente" (por exemplo, respostas emocionais) associado à marca (PARK et al., 2010), bem como a proeminência dos pensamentos e sentimentos associados à marca.

De modo consistente com a teoria do apego (MIKULINCER e SHAVER, 2007), o apego à marca é uma construção mais ampla que capta o vínculo emocional e cognitivo que o indivíduo tem com a marca-alvo, bem como a extensão que ela ocupa na consciência mental. O apego pode ser conduzido por identidade (ou seja, a marca reflete o *self*), bem como por *instrumentality* (ou seja, a marca é significativa para a pessoa à luz dos seus objetivos e preocupações pessoais) (PARK et al., 2010).

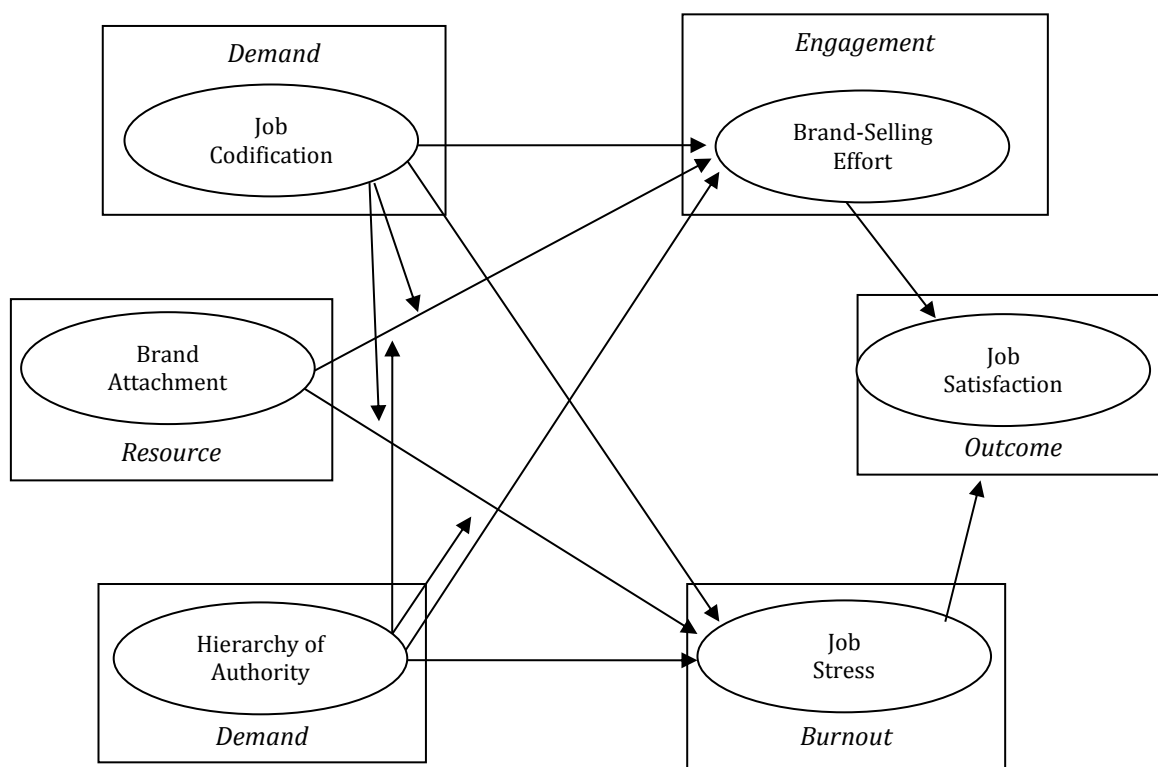
Alguns autores sugerem que o efeito do apego a marca é particularmente importante para os vendedores, porque os seus empregos dependem de um compromisso contínuo com a marca. Os papéis que desempenham também oferecem aos vendedores a oportunidade de fomentar impressões positivas da marca entre os clientes *Business to business* (B2B) e, além disso, para construir o patrimônio da marca (SIRIANNI et al., 2013) em nome da empresa. Os vendedores são responsáveis pela forma como clientes e funcionários interagem (BITNER, 1992). Assim, os vendedores se tornam a representação mais visível dos sucessos e das falhas de uma organização (BITNER; BOOMS e MOHR, 1994).

Allison et al. (2016) argumentam que o apego à marca é um recurso-chave para os vendedores, que irão diminuir o estresse e aumentar o engajamento. O vendedor é naturalmente mais engajado e comprometido ao vender uma marca à qual se sente mais ligado. Apesar disso, esses autores reconhecem que essa relação é complexa e pode ser influenciada por uma série de fatores, incluindo características da organização. Isso significa que, quando um vendedor sente uma conexão pessoal com a marca, ele tem mais interesse em promovê-la e vendê-la, mas, se a organização impuser limites ao vendedor, bem como limitar a sua capacidade de tomar decisões e agir em nome do bem-estar da marca, é provável que haja uma

frustração e o vendedor se sinta em situação de estresse (Gillispie e Noble 2017; Andrade et al 2017).

Assim, 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 na venda, no estresse do trabalho e na satisfação do vendedor. O modelo desenhado na pesquisa de Allison et al. (2016) tem como base a premissa do JD-R (em que recursos e demandas interagem com os outros e em que variáveis de impacto e engajamento afetam os resultados finais, isto é, a satisfação no trabalho). O modelo conceitual dessas relações é visto na FIG. 3, a seguir.

Figura 4- Modelo conceitual SBA



Fonte: ALLISON et al., 2016.

O estudo de Allison et al. (2016) demonstrou a importância das variáveis esforço de vendas e estresse e que estas podem afetar a satisfação no trabalho. O apego emocional à marca por parte dos vendedores impacta o resultado de vendas, incluindo

o esforço e o estresse. Além disso, descobriu-se nesse estudo que o ambiente de trabalho interage com um recurso de trabalho e, conseqüentemente, pode prejudicar o apego à marca. Em suma, os vendedores que relatam um apego mais forte à marca tendem a se envolver (por meio da venda da marca) mais do que seus homólogos independentes. No entanto uma alta ligação com a marca pode trabalhar contra o vendedor, criando estresse em uma estrutura organizacional que fornece baixa codificação do trabalho ou alta hierarquia de autoridade. Gerencialmente, implica que os gerentes devem pesar o equilíbrio entre os efeitos da cultura organizacional e as relações SBA. Quando os objetivos de um vendedor se sobrepõem aos da marca então quando há uma cultura rígida que reduz a flexibilidade dele para agir em nome da marca, isso pode provocar resultados negativos dos vendedores (Allison et al 2016).

2.4.1 Esforço de venda da marca

O esforço pode ser definido como a quantidade de tempo e energia que um vendedor investe para alcançar as vendas (RANGAJARAN, JONES, CHIN e 2005). Para o senso comum, quanto mais esforço (mais trabalha) um vendedor, melhor será o seu desempenho (DONASSOLO E MATOS, 2014). O esforço de venda da marca é um construto considerado por Gillispie e Noble (2017) como um maior engajamento do vendedor para vender uma marca. Seus principais antecedentes podem incluir características de personalidade (por exemplo, competitividade, instrumentalidade, auto-eficácia), percepções de papéis (por exemplo, ambição de função, conflito de papéis), comportamentos de supervisão (por exemplo, feedback, contingente recompensas), características do trabalho (por exemplo, variedade de tarefas, tarefa significado, autonomia), e características representativas e fatores ambientais (por exemplo, potencial de território, carga de trabalho (GILLISPIE E NOBLE, 2017).

A questão do esforço de venda da marca está fortemente ligada à hierarquia no trabalho, ao apego à marca e à codificação das atividades (ALLISON et al., 2016). Quando a marca tem uma estrutura de hierarquia mais longitudinal e permite que o vendedor participe das tomadas de decisões, ocorre uma descentralização. Essa descentralização proporciona maior autonomia ao vendedor, o que impacta a sua motivação e o seu esforço de venda. Nesse mesmo sentido, o apego à marca também

é uma forma de aumentar o esforço de vendas, pois, segundo Allison et al. (2016), uma conexão forte de apego com a marca oferece uma satisfação pessoal, não apenas um ganho econômico, corroborando para a colocação de Hughes e Ahearne (2010) em que afirmam a importância deste vendedor que tem maior apego a marca, pois este empenha maior esforço para vender, isso eleva o comprometimento com a organização.

Em relação à codificação das tarefas, um baixo nível de codificação permite ao vendedor ter uma conexão maior com a marca, uma vez que tem maior liberdade para determinar a melhor maneira para executar suas funções. Esta maior flexibilidade e autonomia dos vendedores permite que eles façam um esforço maior para vender, conseqüentemente impacta a sua satisfação e o seu desempenho (ANDRADE ET AL 2017). Neste mesma perspectiva, os autores Allison et al (2016) também sugerem em sua pesquisa que o apego a marca faz com que um vendedor invista mais tempo, talento e esforço em atividades que aumentem as vendas, conseqüentemente terá um comprometimento maior com a organização.

2.4.2 Satisfação no trabalho

Durante décadas, os pesquisadores organizacionais ficaram intrigados com a satisfação dos funcionários no trabalho. Alguns estudos examinaram os antecedentes da satisfação no trabalho, as dimensões específicas do trabalho e a relação entre satisfação no trabalho e resultados (IGALENS e ROUSSEL, 1999). Entre os muitos antecedentes individuais que influenciam o desempenho inovador dos funcionários estão atitudes, estilos cognitivos (SCOTT e BRUCE, 1994), personalidade e características demográficas como idade, antecedentes educacionais e experiência anterior em I&D (ROBERTS, 1988 e ROTHWELL, 1990).

Os principais fatores que influenciam a satisfação do funcionário no trabalho são: relação com pesquisa e desenvolvimento, cooperação, tecnologia, influência do líder, sistema de recompensa, entre outros (SHAH ET AL, 2010). Os aspectos da situação do trabalho demonstraram ser determinantes da satisfação no trabalho. Os funcionários esperam que seu trabalho forneça uma combinação de recursos (por exemplo, remuneração, promoção, autonomia) para o qual o empregado tem certos

valores preferenciais (SHAH ET AL, 2010). O alcance e a importância dessas preferências variam de indivíduo para indivíduo, mas, quando a acumulação de expectativas não atendidas se torna suficientemente grande, é menor a satisfação no trabalho e maior a probabilidade de demissão da empresa.

A menor satisfação no trabalho concentra-se principalmente no impacto do empenho dos funcionários, no absentismo, nas intenções de desistir e no volume de negócios real (AGHOR; MUELLER e PRICE, 1993). No entanto, em todos os estudos, a proporção de variação no volume de negócios explicada pelos níveis de satisfação pode ser menor do que originalmente pensado (Arndt, Arnold e Landry (2006).

Arndt, Arnold e Landry (2006) ressaltam um ponto que pode afetar a satisfação do vendedor, principalmente de varejo, que é a imprevisibilidade em relação ao número de clientes e o tempo exato de atendimento a eles. Isso porque, no varejo, torna-se impossível agendar eventos exatos para um vendedor já que raramente é possível ter uma previsão exata de tempo. Ainda que seja o caso de a empresa possuir um sistema de reserva de horários, como o que ocorre normalmente em salões de beleza, a natureza exata da interação entre vendedor e cliente pode ser difícil de prever de forma confiável. Isso é importante, uma vez que os indivíduos que têm perfil mais alinhado com a exatidão de horários podem se sentir frustrados e insatisfeitos (BENABOU, 1999). Como a incerteza em relação ao cliente pode impedir os horários detalhados, indivíduos orientados por policronismo devem se sentir mais confortáveis trabalhando em outros locais mais previsíveis, para não ter uma insatisfação que pode resultar na diminuição no desempenho.

Andrade et al. (2017) afirmam como é importante os varejistas entenderem o comportamento e demais situações que afetam os vendedores no ambiente de trabalho, pois se diminuir a satisfação, pode impactar no desempenho em vendas. Arndt, Arnold e Landry (2006), afirmam que a satisfação no trabalho é de alta relevância para as empresas e seus respectivos colaboradores, pois em um volume menor, pode gerar uma intenção do funcionário deixar a empresa (*turnover*) e diminuir o comprometimento afetivo com a organização, Já uma maior satisfação no trabalho pode contribuir para a satisfação do cliente (JEON e CHOI, 2012) e aumentar o

comprometimento afetivo e moral do funcionário com a empresa (MACIEL e CAMARGO, 2011).

2.5 Comprometimento organizacional (*Organizational commitment*)

O compromisso organizacional foi considerado por Allen e Meyer (1996) como uma conexão mental entre um empregado e uma organização, que faz com que menos funcionários deixem voluntariamente a empresa. O compromisso organizacional tem três componentes: compromisso normativo, de continuidade e emocional. O "compromisso emocional" representa o apego do indivíduo à organização, a sua identificação com ela e a vontade de participar dela ativamente. O "compromisso de continuidade" mostra a subjugação individual à organização e os custos de sair dela, o que é apresentado em duas formas, quais sejam, a ausência de oportunidades de emprego adequadas e a perda de experiência. O "compromisso normativo" foi descrito como um sentimento de lealdade aos valores e objetivos da organização (NAGHNEH et al., 2017).

Estudos mostram que os funcionários comprometidos são mais leais em seu comportamento, e o compromisso organizacional pode trazer um sentimento de satisfação, pertencimento, afiliação e apego de funcionários à organização, bem como um desempenho profissional mais favorável e o sucesso financeiro, podendo aumentar a eficácia e eficiência da organização (BAGHERI, 2010; NAGHNEN et al., 2017; ZEINABADI, 2017).

Para Rafiei, Amini e Foroozandeh (2014), a chave para um sucesso organizacional depende inteiramente do compromisso dos funcionários com a organização. Esse compromisso é mais do que apenas uma adesão formal; abrange a atitude de firmeza e a vontade de dar prosseguimento a todas as coisas por uma questão de direcionamento. O compromisso organizacional é uma situação em que um funcionário está em linha com uma organização específica e com os seus objetivos, desejando se manter nela. O sucesso de uma organização depende não só das competências humanas, mas também de como incentiva o compromisso dos funcionários com a organização (Zeinabadi, 2017).

Para Subejo et al. (2013), o compromisso organizacional é uma força que pode estabilizar o comportamento do funcionário da organização em relação ao fosso entre suas expectativas e a realidade. Essa definição baseia-se no argumento de que muitos funcionários não estão satisfeitos com o trabalho, mas eles mantêm seu emprego e não se mudam para outra organização (Andrade et al. 2017).

2.6 Motivação

Shah et al (2010) afirmam que a motivação é um termo geral que se aplica a toda classe de unidades, necessidades, desejos e forças similares, podendo ser individual ou em grupo, de forma a produzir melhores resultados. A abordagem conceitual para a motivação baseia-se na ideia de que as necessidades individuais ou a expectativa resultam no comportamento ou na ação que leva a pessoa a atingir os objetivos desejados, de acordo com Mensah e Amponsah-Tawiah (2016).

Teóricos como Maslow (1954), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e Alderfer (1972) procuraram explicar a motivação dos funcionários ao assumir que todos os indivíduos possuem o mesmo conjunto de necessidades e, portanto, preenchem as características que devem estar presentes nos trabalhos. Esses teóricos oferecem oportunidades para os gerentes projetarem esquemas motivacionais para influenciar o desempenho dos funcionários.

Neste sentido, a motivação é definida como o processo que explica a intensidade, a direção e a persistência de esforço para alcançar um objetivo (Gillispie e Noble (2017)). Para Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), este engajamento no trabalho inclui conceitos como entusiasmo, envolvimento no trabalho, dedicação ao trabalho mais difícil, mas também a vontade de fazer algo extra para a empresa (comportamentos de cidadania, por exemplo), conforme (VERBEKE, DIETZ E VERWAAL, 2011).

De acordo com Tosi, Mero e Rizzo (2000), a motivação tem significado tanto psicológico quanto gerencial. O significado psicológico da motivação refere-se ao estado mental interno de uma pessoa que se relaciona com a iniciação, a direção, a persistência, a intensidade e o término do comportamento. O significado gerencial da motivação, por outro lado, trata da atividade de gerentes e líderes para induzir outros

a fim de produzir resultados desejados ou delineados pela organização ou pelo gerente que estão em conformidade com uma relação entre motivação, habilidade e desempenho, segundo Mensah e Amponsah-Tawiah (2016).

A motivação do trabalho é categorizada principalmente em dois tipos, quais sejam, a motivação intrínseca e a extrínseca, mostrando que diferentes incentivos têm um impacto distinto na motivação dos funcionários. A motivação intrínseca diz respeito à preocupação com recompensas como a própria atividade (experiência significativa no trabalho, responsabilidades, conhecimento dos resultados, etc.) (SHAH ET AL, 2010; HERZBERG, 2003; CAMERON e PIERCE, 2002; HACKMAN e OLDFHAM, 1980). Já a motivação extrínseca é definida como o desempenho de uma atividade para alcançar algum resultado esperado (MCCULLAGH, 2005). Neste sentido, os autores Miao e Evans (2007) consideram em sua pesquisa a visão integrativa, incorporando as dimensões cognitiva e afetiva de *motivação intrínseca e extrínseca*, para demonstrar o impacto diferenciado dessas duas dimensões da motivação no desempenho de vendas.

2.7 Desempenho em vendas

Segundo os autores Donassolo e Matos (p. 6, 2014) desempenho pode ser definido como “a percepção do vendedor sobre seus resultados de vendas; sobre os lucros gerados pelas suas vendas; sobre a superação das metas e sobre a sua satisfação em relação aos resultados obtidos e em relação ao trabalho realizado”.

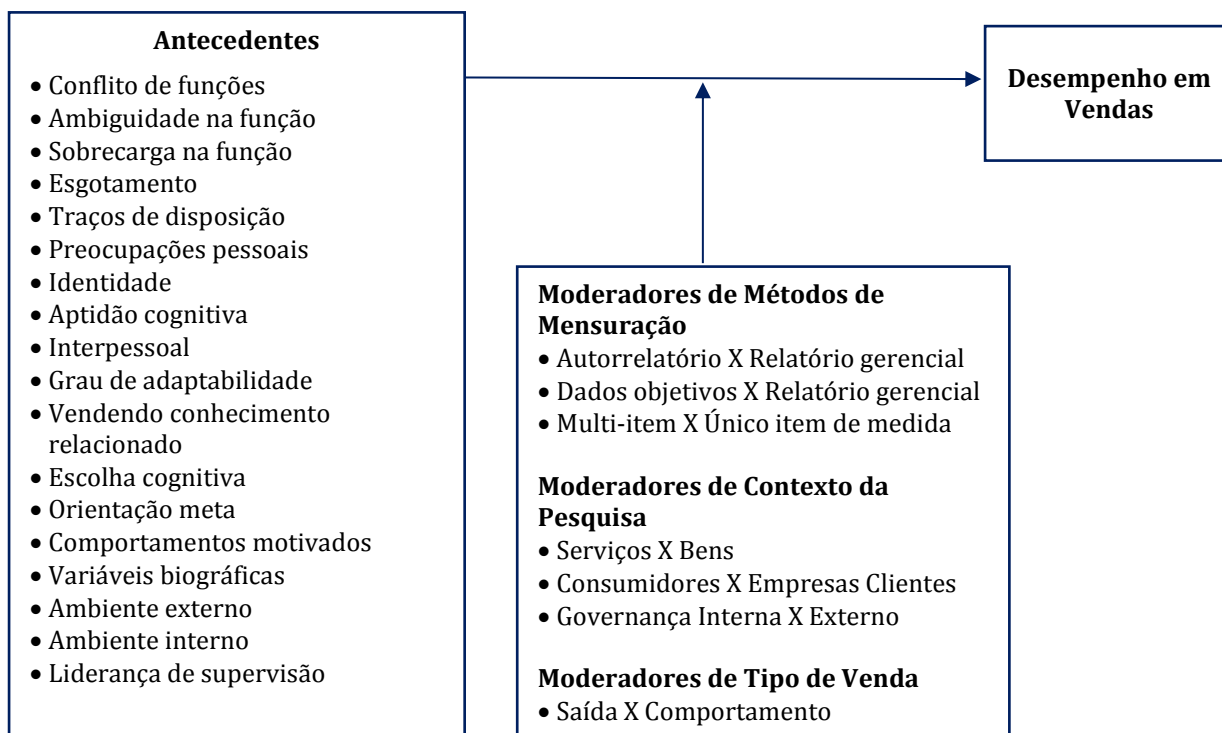
Para Churchill et al (1985) os estudiosos vêm pesquisando o fenômeno “vendas” desde o início do século XX, porém, ainda em 1970 não haviam conseguido criar modelos que fossem robustos e explicassem as diferenciações entre os vendedores que tinham alto ou baixo desempenho. Apesar de vários modelos terem sido desenvolvidos neste período, não conseguiram explicar as características que compõem as práticas que são fundamentais para atuação diferenciada dos vendedores. Isto significa dizer que a relação entre o vendedor e o seu desempenho é um tema que tem desafiado os pesquisadores de marketing e vendas no âmbito organizacional, mas que ainda assim não tem resultados válidos. Baldauf e Cravens; Piercy (2005) declaram que dentro desta questão de desempenho, o desempenho

comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda, enquanto o resultado de desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores.

Churchill et al. (1985) realizaram uma meta-análise e investigaram 409 citações disponibilizadas em 63 revistas, além fazerem a análise de 393 estudos, que cobriram o período de 1918 a 1982. Na seleção final, 116 estudos serviram como base da meta-análise, gerando 1.653 observações, a maioria de caráter empírico, que resultaram na criação de uma taxonomia. Esta meta-análise verificou que o desempenho de um vendedor acontece por meio de cinco fatores básicos: aptidão; nível de habilidade; motivação; percepção; papel; e variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. Os resultados encontrados pelos autores Churchill et al (1985) atestaram que o desempenho de vendedores é influenciado por múltiplos fatores.

No ano de 2011, os autores Verbeke, Dietz e Verwaal realizaram uma meta-análise com base nos estudos de Walker, Churchil e Ford (1977), mas esta meta-análise abordava o período contemporâneo de 1982 a 2008. Nela, Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) estimaram a validade preditiva de suas subcategorias e o impacto de uma série de moderadores de relações determinantes de venda-desempenho. Os resultados encontrados apontaram duas questões relevantes. A primeira são cinco subcategorias que demonstraram relações significativas relacionando o desempenho e vendas, sendo a venda relacionada com o conhecimento, o grau de adaptabilidade, as ambiguidades de funções (ou seja, os papéis), a aptidão cognitiva e o engajamento no trabalho. Já a segunda questão encontrada é em relação às subcategorias moderadas pelo método de medição, contexto de pesquisa e variáveis do tipo de venda. Como resultado, foram interpretados os significados destes direcionadores de desempenho de vendas e seguir a figura 5 ilustra o modelo que foi proposto pelos autores.

Figura 5- Modelo conceitual da meta-análise



Fonte: Adaptado de VERBEKE, DIETZ e VERWAAL, 2011.

2.8 O impacto da motivação no desempenho do vendedor

Um dos principais estudos a respeito da motivação como um dos principais antecedentes de venda, “*O papel da percepção do impacto da motivação do vendedor na performance de trabalho: a perspectiva cognitiva e afetiva*”, foi feito pelos autores Miao e Evans (2007).

Miao e Evans (2007) realizaram um trabalho de revisão de literatura sobre as hipóteses de desenvolvimento da motivação dos vendedores. Os autores estabeleceram alguns termos gerais, tais como primeiro as dimensões intrínseca e extrínseca (I/E), isto devido à razão da relação entre os vários tipos de controle de gestão e do desempenho no trabalho (Anderson e Oliver 1987; Ingram, Lee e Skinner 1989; Weitz, Sujan e Sujan 1986). Segundo, foram os termos gerais da motivação intrínseca como fator de redução do conflito representado pela ambiguidade de seu papel que mostram que o impacto relativo da motivação I/E sobre desempenho de vendas tem sido inconsistente. Embora se admitindo que a motivação intrínseca seja um mais forte preditor do desempenho do que a motivação extrínseca, como em

Anderson e Oliver (1987) e em Weitz, Sujan e Sujan (1986), a evidência empírica parece não convergir, como em Tyagi (1985), sobre o fato de que, em geral, a motivação intrínseca afeta positivamente o desempenho de vendas mais fortemente do que a motivação extrínseca. Por outro lado, Ingram, Lee e Skinner (1989) não encontraram nenhuma relação direta entre motivação intrínseca e desempenho, enquanto Leach, Liu e Johnston (2005) encontraram resultados mistos. Percebe-se, portanto, que há uma inconsistência nas descobertas da relação entre a motivação I/E e o desempenho de vendas (MIAO E EVANS, 2007).

A psicologia social tem contribuído nestas investigações sobre os fatores intrínsecos e extrínsecos da motivação promovidas pela literatura de marketing e vendas por mostrar que tais fatores são compostos de dimensões cognitivas e afetivas com antecedentes e efeitos distintos, como em Amabile et al. (1994). Portanto, ao se considerar esta visão, que desconsidera as necessidades motivacionais cognitivas e afetivas do vendedor, pode-se comprometer a capacidade dos gestores de implementar eficazes estratégias de vendas. Os autores Amabile et al (1994) demonstraram empiricamente em seu estudo que a motivação intrínseca inclui a orientação para o desafio (cognitivo) e a tarefa pelo prazer (afetivo), enquanto a motivação extrínseca inclui a orientação para a compensação (cognitivo) e a orientação para o reconhecimento (afetivo). Pelo fato de esses componentes de primeira ordem da motivação serem conceitualmente e empiricamente distintos, Miao e Evans (2007) acreditam que a visão multidimensional da motivação I/E é mais confiável.

Para Spiro e Weitz (1990) a satisfação é considerada uma dimensão afetiva da motivação intrínseca relativa ao seu aspecto experimental de fazer de forma independente uma tarefa. Spiro e Weitz (1990); Weitz, Sujan e Sujan (1986) encontraram na literatura que os vendedores que são por sua natureza interessados em vendas tendem a experimentar diferentes estratégias ou técnicas, quando faltam instruções específicas. Portanto, quando se trata de ambientes de venda destituídos de uma direção clara sobre atividades ou procedimentos necessários (por exemplo, venda consultiva), os vendedores que gostam do seu trabalho se adaptam mais facilmente (SPIRO e WEITZ, 1990).

A satisfação proporcionada pela tarefa é um componente afetivo intrínseco da motivação. Para os vendedores que gostam das atividades relacionadas à venda, a recompensa para a realização da tarefa (DECI e RYAN, 1985) pode envolver a experimentação de diferentes abordagens de venda (WEITZ; SUJAN e SUJAN, 1986). É previsível que a satisfação da realização da tarefa afete positivamente o desempenho. No entanto, pode reduzir, em curto prazo, a produtividade, pelo fato de as novas abordagens de venda nem sempre funcionarem tão bem como o esperado. Como acontece com qualquer experiência, as novas estratégias de venda são arriscadas, em vista da projeção antecipada do tempo necessário para efetivá-las, embora as técnicas de venda, frequentemente, sejam bem-sucedidas (ANDERSON e OLIVER, 1987; WEITZ; SUJAN e SUJAN, 1986).

Sobre a relação entre a percepção da função e o desempenho, Miao e Evans (2007) adotaram uma perspectiva bidimensional de desempenho no trabalho, inclusive, de Resultado do desempenho comportamental. Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda, enquanto o resultado de desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores (BALDAUF; CRAVENS e PIERCY, 2005). A literatura de controle de vendas sugere uma relação causal positiva entre o desempenho comportamental e o desempenho de resultado – por exemplo, Cravens et al. (1993); Jaworski e Kohli (1991).

A orientação para o reconhecimento é uma dimensão afetiva da motivação extrínseca. No contexto de vendas, o reconhecimento refere-se ao desejo dos vendedores de obter avaliação positiva de supervisores ou colegas, conformando-se à cultura organizacional (FLAHERTY, DAHLSTROM e SKINNER, 1999) e às atividades necessárias (KOHLI, SHERVANI e CHALLAGALLA, 1998).

Iniciando a discussão, Maio e Evans (2007) informam que o estudo ilustra a natureza multidimensional da motivação I/E no contexto de vendas e suas complexas ramificações na percepção da função do vendedor e do desempenho em vendas. Valendo-se da dimensão cognitiva e das dimensões afetivas da motivação I/E, esses autores identificaram que o caráter motivacional cognitivo e afetivo de vendedores, cujas orientações têm efeitos diferenciados sobre o conflito de papéis gerado pela

ambiguidade de papéis, não teria sido detectado caso se usasse, genericamente, a motivação I/E. Além disso, por meio da incorporação da medida do Desempenho ao Resultado no trabalho, demonstraram que as dimensões cognitivas e afetivas da motivação I/E têm efeitos distintos (parcialmente, por meio da percepção de papel) sobre o desempenho em vendas, de forma qualitativa e quantitativa.

Miao e Evans (2007) concluíram que a percepção de papéis é um antecedente do desempenho de vendas mais forte do que a motivação do vendedor (CHURCHILL et al., 1985). O que se evidencia nos resultados desse estudo é que a percepção de função atua como um importante mediador entre motivação e desempenho. Especialmente interessante foi a constatação de que, embora tenha tido um efeito positivo direto no desempenho, a satisfação na atividade teve efeito negativo direto no resultado. Isso pode ter ocorrido pelo fato de os vendedores focados nas atividades que dão satisfação se distraírem de imediato dos resultados (ANDERSON e OLIVER, 1987; KOHLI, SHERVANI e CHALLAGALLA, 1998).

Porém, pelo fato de a melhoria no desempenho comportamental tender a levar o vendedor a um melhor desempenho no resultado, pode-se conjecturar que, em longo prazo, a satisfação na atividade deve gerar um impacto positivo no resultado – por exemplo, Challagalla e Shervani, 1996.

2.9 MODELO HIPOTÉTICO

A partir das bases teóricas dos construtos que foram investigadas, foi proposto um modelo conceitual, bem como as hipóteses derivadas desse modelo, também pensadas a partir da revisão teórico-empírica. Considerando os conceitos e as relações apresentadas entre as variáveis utilizadas no presente estudo, primeiro são apresentadas as pesquisas que embasaram este trabalho e adiante um modelo estrutural que buscou identificar os níveis de relacionamentos entre os construtos explorados.

O modelo hipotético criado e utilizado nesta pesquisa seguiu principalmente a orientação teórica de Allison et al. (2016), em seu estudo “*Salesperson brand*

attachment: a job demands-resources theory perspective”, o estudo de Michel et al. (2015), “*Salesperson–brand relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing*”, e o estudo de Miao e Evans (2007), “*The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance – a cognitive and affective perspective*”.

Com vistas à expansão dos modelos referências, esta pesquisa agrega os estudos de Allison et al. (2016) ao de Michel (2015) e aos de Miao e Evans (2007), que adicionou aos anteriores os construtos *performance of behavior* e *outcome performance*. O objetivo aqui foi consolidar os modelos acima apresentados alinhando-os ao perfil dos vendedores (varejistas), de forma a possibilitar uma avaliação competente de seu desempenho em vendas. A proposta do novo modelo é contribuir para a qualidade da análise avaliativa do desempenho desses profissionais.

A proposta do modelo hipotético a partir dessa fundamentação teórica e empírica está descrito no QUADRO 3, a seguir.

Quadro 3 - Referencial teórico e fundamentação das hipóteses

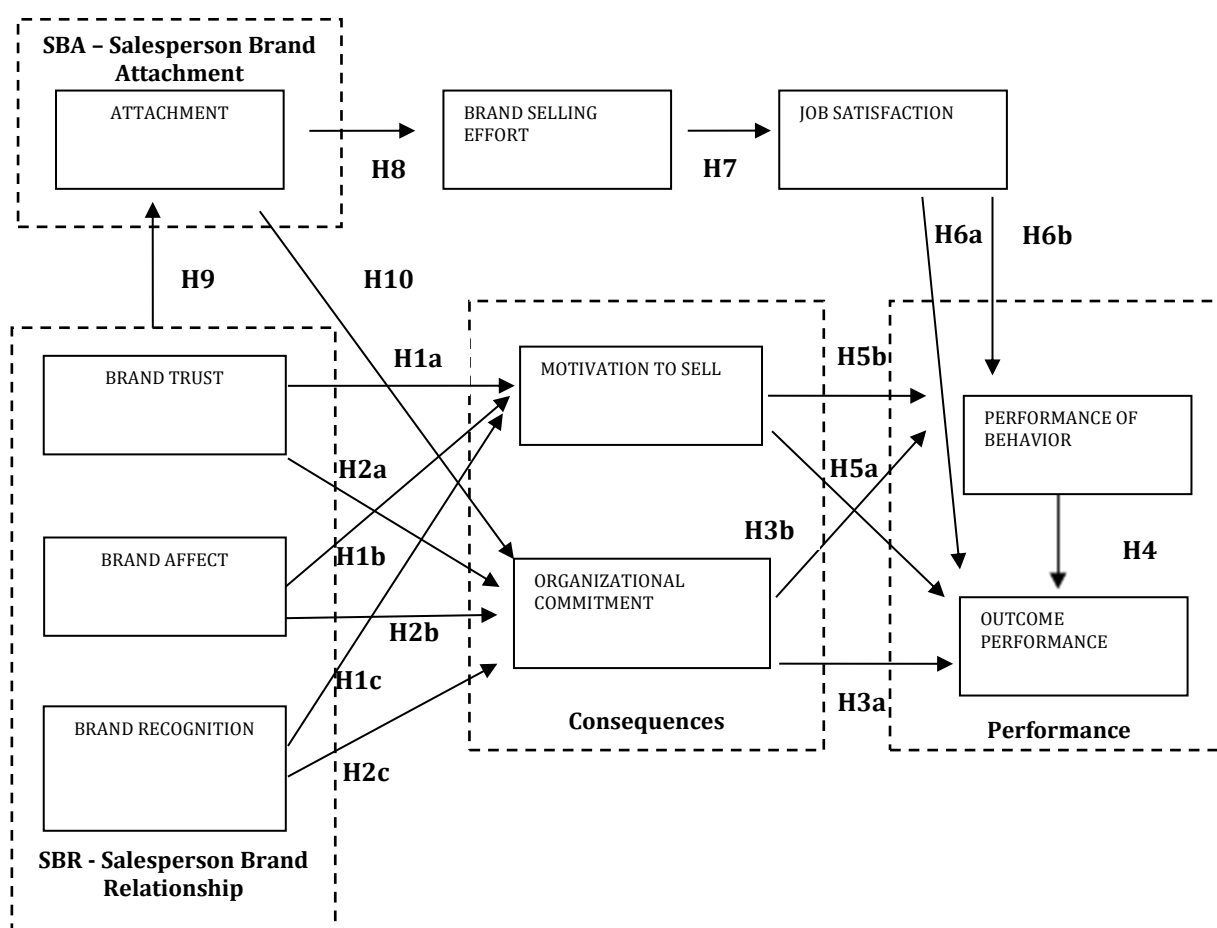
CONSTRUTOS	HIPÓTESES	FONTE
SBR Brand Trust (<i>Confiança na marca</i>)	H1a H2a	Michel, Merck e Eroglu (2015) Chaudhuri e Holbrook (2001); Park et al. (2006)
SBR Brand Affect (<i>afeto na marca</i>)	H1b H2b	Michel, Merck e Eroglu (2015) Chaudhuri e Holbrook (2001)
SBR Brand Recognition (<i>reconhecimento da marca</i>)	H1c H2c	Michel, Merck e Eroglu (2015) Chaudhuri e Holbrook (2001)
SBA Salesperson Brand Attachment (<i>apego a marca</i>)	H8 H9 e H10	Allison et al. (2016); Seerjsh (2014); MacInnis et al. (2009); Park et al. (2006)
Organizational Commitment (<i>comprometimento organizacional</i>)	H3a e H3b	Michel, Merck e Eroglu (2015); Subejo et al. (2013); Rafiei (2014); Carmeli (2003);
Motivation to Sell (<i>motivação para vender</i>)	H5a H5b	Sahoo et al (2014); John et al (2012); Shah et al (2010); Choudhury (2007);
Brand Selling Effort (<i>esforço de vendas</i>)	H8	Allison et al. (2016); Miao e Evans (2007)
Job Satisfaction (<i>satisfação no trabalho</i>)	H6a H6b e H7	Gillispie e Noble (2017); Andrade et al (2017); Allison et al. (2016);

		Seerjsh (2014); Arnold et al. (2009); Kahya (2007)
Performance of Behavior (<i>desempenho do comportamento</i>)	H4	Singh e Koshi (2010); Miao e Evans (2007); Baldauf (2003); Sujan et a (1994); Cravens et al (1993); Jawarski e Kohli (1991)
Outcome performance (<i>desempenho nos resultados</i>)	H4	Miao e Evans (2007); Baldauf (2003); Sujan et a (1994); Cravens et al (1993); Jawarski e Kohli (1991)

Fonte: Elaborado pela autora.

A FIG. 6, a seguir, exibe o modelo hipotético e relações propostas, conforme indicações teóricas.

Figura 6- Modelo hipotético da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

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 com o afeto

Hipótese 1c - Há uma associação positiva entre a motivação para vender e o reconhecimento percebido da marca.

Hipótese 2a - Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e a confiança.

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.

Hipótese 3a – O comprometimento organizacional afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 3b - O comprometimento organizacional afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 4 - O desempenho do comportamento tem impacto positivo no desempenho do resultado.

Hipótese 5^a – A motivação para vender tem impacto positivo em desempenho do comportamento.

Hipótese 5b – A motivação para vender tem impacto positivo em desempenho do resultado.

Hipótese 6a - A satisfação nas tarefas afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 6b - A satisfação nas tarefas afeta negativamente o desempenho do resultado.

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

Hipótese 8 - O SBA aumenta o esforço de venda de marca.

Hipótese 9 - O apego a marca tem um impacto positivo no SBR.

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

2.9 Hipóteses de pesquisa

As hipóteses que serviram de base para o modelo conceitual proposto neste trabalho foram elaboradas a partir da revisão de literatura e, em seguida, foram apresentadas as hipóteses pertinentes ao modelo proposto.

3.1.1 SBR

No estudo qualitativo de Michel et al. (2015), foi observado que os vendedores estabelecem relacionamentos com marcas de forma similar aos consumidores, baseado na teoria da relação marca-consumo (Fournier 1998; Fournier e Alvarez 2012) que desenha paralelos entre as relações dos consumidores com as marcas e suas relações com as pessoas. Expandindo nesta premissa, Kervyn, Fiske e Malone (2012) empregam as teorias de percepção social para mostrar como as interações humanas se traduzem em interações da marca do consumidor e como elas informam o posicionamento da marca e as comunicações da marca. 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 (MICHEL ET AL 2015; KING E GRACE 2010). Neste sentido, as três dimensões do SBR (afeto, confiança e reconhecimento) são relevantes para avaliar o sucesso de uma marca, sendo um vendedor motivado um dos fatores mais importantes de vendas, impactando no desempenho da empresa (STEENBURGH e AHEARNE, 2012; HULTINK e ATUAHENE-GIMA, 2000; CHURCHILL ET AL 1985).

Os vendedores que conseguem algum tipo de manifestação de troca afetiva com os clientes se sentem mais reconhecidos (DELPECHITRE 2013) e se empenham mais para poder aprender mais sobre suas funções com o objetivo de atender as expectativas do cliente e conquistar o reconhecimento dos clientes, colegas de trabalho e supervisores (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994). Alguns autores reforçam esta consideração que é importante que o vendedor seja reconhecido também pelos

seus superiores, pois o reconhecimento é uma dimensão afetiva da motivação (FLAHERTY, DAHLSTOM e SKINNER, 1999; KOHLI, SHERVANI e CHALLAGALLA,1998). 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 elas podem incorporar, podem desencadear certas atitudes e comportamentos nos funcionários (SIRIANNI ET AL 2013) - 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). Sendo, portanto, considerada uma associação positiva entre a motivação para vender com a confiança, o afeto e o reconhecimento percebido (MICHEL ET AL 2015).

Portanto, foram propostas as seguintes hipóteses:

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 para vender e o reconhecimento percebido da marca.

O comprometimento organizacional é considerado por Allen e Meyer (1996) como uma conexão mental entre um empregado e a organização. Segundo Michel et al (2015) as fortes relações que os vendedores estabelecem com as marcas pode melhorar o seu compromisso organizacional. Este compromisso organizacional é uma forte vantagem competitiva para as empresas, principalmente para os varejistas (AILAWADI e KELLER, 2004; ATUAHENE-GIMA, 1997; ANDERSON e ROBERTSON,1995). Pois, representa a intensidade da identificação de uma pessoa com o envolvimento em uma determinada organização (PORTER, CRAMPON e SMITH, 1976). Além disso, Sirianni et al (2013) sugerem que os empregos dos

vendedores exigem que eles tenham um compromisso contínuo com a marca para se manterem no cargo.

Nos resultados encontrados na pesquisa de Michel et al (2015) o comprometimento organizacional é influenciado pela confiança que o vendedor sente em relação a marca. Park et al. (2006, p. 2) definem a confiança da marca como "a expectativa de que a marca pode ser confiada para se comportar de forma benevolente e para responder às suas necessidades". Michel et al (2015), encontraram um impacto significativo, porém menor em relação ao afeto percebido e o reconhecimento percebido. Isto significa que o achado de tais autores confirma 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 (AILAWADI e KELLER 2004; HULTINK e ATUAHENE-GUMA, 2000), mas também pelos benefícios proporcionados em menor volume de negócios que mantem os vendedores comprometidos com a empresa (SREEJESH, 2014; SIRIANNI ET AL 2013; BITNER ET AL 1994).

Dessa forma, replica-se as hipóteses:

Hipótese 2a - Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e a confiança.

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.

3.1.2 Comprometimento organizacional

Considerando que comprometimento organizacional é uma conexão mental entre um empregado e uma organização, como sugerido por Allen e Meyer (1990). Para Bitner (1992) e Bitner, Booms e Mohr (1994) os vendedores desempenham um relevante papel devido a integração que fazem entre a organização e o cliente, podendo representar os sucessos e as falhas, conforme o compromisso que o vendedor tem

com a marca. Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda, enquanto o resultado de desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores (BALDAUF, CRAVENS e PIERCY, 2005). Quanto ao construto “desempenho” e a sua relação com o construto “comprometimento organizacional”, Carmeli (2003) encontrou como resultado em sua pesquisa que o comprometimento organizacional não tem nenhum efeito significativo sobre o desempenho do resultado ou desempenho do comportamento. Esse resultado também foi encontrado na pesquisa dos autores Subejo et al. (2013). A justificativa deles é que muitos funcionários podem não estar satisfeitos com o trabalho, mas ainda assim se manterem no emprego e tentar desenvolver as atividades impostas. Isso porque, segundo Sirianni et al (2013) para os vendedores se manterem no seu emprego é preciso que eles tenham um compromisso com a marca, e eles são os responsáveis pela interação entre os clientes e organização (BITNER ET AL 1994).

Nos estudos de Rafiei (2014), ao contrário, foi encontrado um efeito positivo no comprometimento organizacional com o desempenho. Naghnen et al (2017) também consideram que os funcionários mais comprometidos são mais leais em seu comportamento e compromisso organizacional e isso pode resultar em um desempenho mais favorável, sendo algo positivo para a organização (BITNER ET AL 1994; BITNER, 1992). Neste sentido, a pesquisa de Michel et al (2015) sugere que os componentes do SBR reforça o compromisso que os vendedores tem com a marca por aumentar a sua motivação, e isto impacta no desempenho da empresa (STEENBURGH e AHEARNE, 2012; HULTINK e ATUAHENE-GIMA, 2000; CHURCHILL ET AL 1985).

.

Assim, replica-se as seguintes hipóteses:

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

Hipótese 3b - O comprometimento organizacional afeta positivamente o desempenho do comportamento.

3.1.3 Desempenho do comportamento/Desempenho do resultado

Donassolo e Matos (2014) definem desempenho como uma percepção que os vendedores têm nos resultados de vendas, inclusive nos lucros proporcionados pelas vendas, assim como o alcance das metas e satisfações com os resultados obtidos e pela realização do trabalho. O desempenho de um vendedor para alguns autores é a capacidade que um vendedor tem em atingir as metas e alcançar os objetivos na venda (HUNTER e GOEBEL, 2008; SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994). Singh e Koshy (2010) acrescentam que pode ser um comportamento em que apontam as contribuições para a empresa atingir suas metas, podendo ser medida pelo o que os vendedores produzem (vendas) ou pelo o que eles fazem - comportamentos (ANDERSON e OLIVER, 1987). Este posicionamento do vendedor é particularmente importante por integrar os clientes e funcionários, podendo apresentar resultados positivos ou negativos (SIRIANNI ET AL 2013; BITNER ET AL 1994 e BITNER 1992).

Challagala e Shervani (1986) consideram uma melhoria no desempenho comportamental tende a levar o vendedor a ter um melhor desempenho no resultado. A primeira pesquisa a avaliar o impacto do desempenho comportamental no desempenho dos resultados na perspectiva dos vendedores foi à pesquisa dos autores Jaworski e Kohli (1991). Os autores encontraram que o desempenho comportamental do vendedor impacta de forma positiva no desempenho dos resultados dos vendedores. Segundo os autores, quando o vendedor tem um *feedback* positivo dos seus superiores a respeito do seu desempenho comportamental, isto tem um impacto positivo no desempenho dos resultados destes vendedores. E quando há um *feedback* negativo a respeito do desempenho do seu comportamento, o resultado também é negativo em relação ao desempenho dos resultados (JAWORSKI E KOHLI 1991).

Miao e Evans (2007) também pesquisaram a respeito dos desempenhos dos vendedores, eles 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 resultado, conforme encontrado nas pesquisas de Cravens et al (1993) e Jaworski e Kohli (1991).

Assim, para replicar, têm-se a hipótese:

Hipótese 4 - O desempenho do comportamento tem impacto positivo no desempenho do resultado.

3.1.4 Motivação

Miao e Evans (2007) consideram que um dos principais antecedentes de vendas é o construto motivação. A motivação está relacionada ao esforço que o vendedor faz para alcançar melhor resultado (GILLISPIE E NOBLE, 2017). Os autores Shah et al (2010) e Sahoo, Routray e Dash (2014) consideram que a motivação no trabalho gera um melhor desempenho. Esses autores perceberam em seus estudos que fatores intrínsecos causam atitudes positivas no trabalho porque satisfazem a necessidade de autorrealização do trabalhador, como é afirmado na obra de Maslow (1954). A satisfação em realizar as tarefas do trabalho é considerada como um componente afetivo intrínseco da motivação (DECI e RYAN, 1995). Para os vendedores que gostam da atividade de vendas, a recompensa pela realização das tarefas pode envolver a experimentação de diferentes abordagens de vendas, sendo previsível que afete positivamente o desempenho (WEITZ, SUJAN E SUJAN 1986). De acordo com Andrew (2004), 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 de motivação aos vendedores, maior a probabilidade de que recompensas intrínsecas sejam geradas resultando em um maior desempenho. O reconhecimento é uma dimensão afetiva da motivação, para os vendedores é importante ter este reconhecimento (avaliação positiva) por parte dos seus superiores (FLAHERTY, DAHLSTOM e SKINNER, 1999; KOHLI, SHERVANI e CHALLAGALLA, 1998).

Na pesquisa de Sahoo, Routray e Dash (2014) os autores também afirmam que a motivação e o desempenho são significativamente positivos. O nível de controle de motivação do vendedor foi relacionado ao seu desempenho, quanto mais à empresa

motiva o vendedor (salários, benefícios, incentivos) maior é o desempenho final. Dentro desta perspectiva estes resultados confirmam aos resultados encontrados por Tyagi (1995) e Weitz, Sujan e Sujan (1987). A pesquisa de John et al (2012) sugere que os benefícios financeiros foram fundamentais para um melhor desempenho em vendas dos vendedores. Além disso, John et a (2012) sugerem que os vendedores deveriam ser envolvidos nas decisões da empresa e participação de quotas, pois isso serve como estratégia de motivação que impactará no desempenho do vendedor.

Por outro lado, nas pesquisas de Ingram, Lee e Skinner (1989) não foi encontrado nenhuma relação direta entre a motivação e o desempenho. Já na pesquisa de Leach, Liu e Johnston (2005) foram encontrados resultados mistos sobre esta relação. Percebe-se, portanto, uma inconsistência entre as descobertas sobre a relação da motivação com o desempenho em vendas (MIAO E EVANS, 2007).

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 do comportamento.

3.1.5 Satisfação

Sreejesh (2014) define a satisfação como o resultado da avaliação subjetiva de que a escolha feita atendeu ou superou as expectativas, considerando parte do conhecimento adquirido por meio de experiências passadas. Já a satisfação no trabalho é um senso geral de que o funcionário tem afeto pela sua situação de trabalho (Arndt et al 2006), um estado de emocional prazeroso e positivo, resultado da apreciação da tarefa desempenhada no seu ambiente de trabalho (ANDRADE ET AL 2017). 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; MAIO; EVANS 2007; SPIRO e WEITZ, 1990; WEITZ, SUJAN e SUJAN, 1986; DECI e RYAN 1985).

Challagala e Shervani (1996) consideram que a satisfação a longo prazo gera um impacto positivo no resultado. Neste mesmo sentido, é previsível que a satisfação da realização da tarefa afete positivamente o desempenho (ANDRADE ET AL 2017; SHAH et al, 2010; KAHYA, 2007; WEITZ, SUJAN e SUJAN 1986) e o cumprimento das metas leva os vendedores a uma maior satisfação no trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1980; BROW e ROBERTS, 1993; ARNDT ET AL 2006). Por outro lado, o esforço é visto como forma de alcançar um objetivo (RANGAJARAN; JONES; CHIN, 2005). Sujan et al (2014); Hughes e Ahearne (2010) consideram o esforço em vendas como a força, a energia ou atividade gasta pelo vendedor em relação àquela marca. Gillispie e Noble (2017) acrescentam que os fatores que afetam o esforço de vendas são relevantes para que vendedor tenha sucesso na empresa (melhor desempenho e maior satisfação).

Assim, têm-se as hipóteses:

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

Hipótese 6b - A satisfação nas tarefas afeta negativamente o desempenho do comportamento.

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

3.1.6 Apego e SBR

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; MCALEXANDER, SCHOUTEN e KOENIG, 2002). Os estudos citados apontam que as interações repetidas com uma marca e a experiência de marca são as chaves para a construção da confiança (PARK ET AL 2006).

Na medida em que o vendedor sente um forte vínculo com a marca, exibições da loja, distribuição, prateleira, espaço, ponto de venda e presença global da marca expandem o autoconceito do vendedor. Além disso, ele dispende maior esforço em

aprender mais sobre as tarefas para conseguir alcançar mais reconhecimento perante os clientes e seus colegas de trabalho (ANDRADE ET AL 2017; SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994) E, o esforço e foco direcionado para a marca focal fazem-no sentir-se confortável (SCHAUFELI e BAKKER, 2004; HAKANEN, BAKKER e SCHAUFELI, 2006). Assim, ser apegado à marca serve como um motivo direto para engajar esforços na venda dela (BITNER 1992; BITNER ET AL 1994; MIKULINCER e SHAVER, 2007; PARK ET AL 2010). Por exemplo, um vendedor que se identifica com a marca provavelmente trabalhará arduamente para vender mais (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994; SIRIANNI ET AL 2013), pois ela lhe oferece satisfação pessoal (ARNDT ET AL 2006), não apenas benefícios econômicos (DECI e RYAN, 1985).

Neste mesmo sentido, Gillispie e Noble (2017) reforçam em seu estudo sobre como um maior apego a marca aumenta o esforço de vendas, sendo os resultados mais positivos e ressaltam como a teoria do apego considera esta colocação de que um maior apego a marca leva a um maior engajamento do vendedor (PARK ET AL 2010; MIKULINCER E SHAVER, 2007). Nesta mesma perspectiva Allison et al (2016) também sugerem em sua pesquisa que o apego a marca faz com que um vendedor invista mais tempo, talento e esforço em atividades que aumentem as vendas, conseqüentemente terá um comprometimento maior com a organização, confirmando que o maior apego a marca gera maior comprometimento (BITNER, 1992; LACOEUILHE e BELAID, 2007) e um impacto positivo na confiança e reconhecimento (HUGHES e AHEARNE, 2010; SIRIANNI ET AL, 2013 e SREEJESH, 2014).

Sendo assim, têm-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 8 - SBA aumenta o 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.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os aspectos metodológicos adotados no planejamento e na execução desta tese. A metodologia orienta o processo investigativo e exploratório, propondo métodos e formas de abordagem para a efetivação da pesquisa, podendo ser definida como a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos ou de campo), com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa, dando base para a construção de um saber seguro e válido (VERGARA, 2005).

Nesse sentido, com esta pesquisa, que é de natureza quantitativa, visando à identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que impactam a motivação dos vendedores varejistas para determinar os antecedentes do seu desempenho em vendas por meio de um modelo hipotético inédito, propôs-se testar as hipóteses formuladas com um estudo realizado no mercado varejista de Belo Horizonte, Minas Gerais, usando-se o método de pesquisa *survey*.

O método *survey* aplicado teve um amostra de 206 vendedores em Belo Horizonte, com maioria predominante de vendedores por meio de coleta pessoal, sendo a amostra distribuída entre homens e mulheres, bem como entre vendedores de alto e baixo nível de desempenho, de seis diferentes regiões administrativas da cidade. A coleta foi realizada em maio de 2017. O QUADRO 4 exibe as escalas utilizadas para operacionalizar os construtos, todas elas de 11 pontos tipo likert.

Quadro 4 - Operacionalização dos construtos – escalas utilizadas

Constructo	Número de Itens	Fonte das escalas
SBR Brand Trust	3	Michel et al (2015); Park et al (2006); Chaudhuri e Holbrook 2001)
SBR Brand Affect	3	Michel, et al (2015); Berger-Remy e Michel (2015); King e Grace (2010); Chaudhuri e Holbrook 2001)
SBR Brand Recognition	5	Michel, et al (2015); Berger-Remy e Michel (2015); King e Grace (2010);
SBA Salesperson Brand Attachment	10	Gillispie e Noble (2017); Allison et al. (2016); MacInnis et al. 2009
Organizational Commitment	5	Naghnen (2017); Michel et al. (2015); Rafiei (2014) ;

		Atuahene-Gima (1997); Anderson e Robertson (1995); Allen e Meyer (1990)
Motivation to Sell	3	Allison et al (2016); Saha et al (2010); Choudhury (2007); Spiro e Weitz (1990)
Brand Selling Effort	3	Gillispie e Noble (2017); Allison et al (2016); Hakanen et al (2006); Schaufeli et al (2004)
Job Satisfaction	5	Gillispie e Noble (2017); Andrade et al (2017); Seerjesh (2014); Saha et al (2010); Kahya (2007); Arndt et al. (2006)
Performance of Behavior	4	Miao e Evans (2007); Sujana et al (1994); Cravens et al (1993); Jawarski e Kohli (1991); Anderson e Oliver (1987)
Outcome performance	4	Miao e Evans (2007); Sujana et al (1994); Cravens et al (1993); Jawarski e Kohli (1991); Anderson e Oliver (1987)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentual e média e desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Para Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa deve ser utilizado para quantificar dados e generalizar os resultados da amostra, assim como para aplicar análise estatística de alguma forma, sendo indicada uma amostra maior e bem estruturada. Isso porque, segundo Fonseca (2002, p. 20), “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”.

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva, por possibilitar ao pesquisador analisar, observar e correlacionar acontecimentos sem neles interferir. Para Vergara (2005), nesse tipo de pesquisa não há compromisso em oferecer explicações para os fatos apresentados. Segundo Triviños (1987), como se trata de um tipo de estudo que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre

o que deseja pesquisar. Esse método pode ser criticado, porque a exata descrição dos fenômenos e dos fatos pode levar à impossibilidade de sua verificação pela observação. Isso porque, às vezes, não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, com os resultados podendo ser equivocados, pelo fato de as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas serem subjetivas, ou seja, apenas quantificáveis, gerando imprecisão (TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Estrutura da pesquisa

Babbie (1999) conceitua o *survey* como a utilização de um método de forma similar a um “mecanismo de busca”, quando se inicia a investigação sobre algum tema com o propósito de levantar questões para futuras investigações. Por sua vez, Gonçalves e Meireles (2004) definem *survey* como todas as pesquisas feitas com instrumentos dotados de variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica e que tenham um número significativo de respondentes.

Segundo Malhotra (2001), os *surveys* são usados para várias finalidades, sendo conseguidos por meio de entrevistas geradoras de grande amostra e pelo uso de questionários pré-elaborados. Para esse autor:

Devido à sua ampla variedade, os dados de *surveys* têm inúmeras utilidades. Eles podem ser usados para segmentação de mercado, como no caso de dados psicográficos e de estilo de vida, e para estabelecer perfis de consumidores. Os *surveys* também são úteis para a determinação de imagem de produtos, medição e posicionamento e para a realização de análises de percepção de preços. Outros usos incluem a seleção de temas de propaganda e a avaliação da eficiência da propaganda (MALHOTRA, 2001, p. 139).

Trata-se de um método apropriado às investigações de natureza quantitativa aplicadas a problemas de pesquisa ou a modelos teóricos bem definidos, cuja validação dos conceitos e formatos envolve o uso de dados obtidos em *survey* de grande escala (HAIR JR. et al., 2010). Ao identificar o *Survey* como um tipo particular de pesquisa social empírica, Babbie (1999) o classifica como “passível de ser empiricamente verificável, com os dados coletados e quantificados permanecendo como fonte permanente de informação e verificação” (BABBIE, 1999, p. 86).

Dessa forma, os dados foram obtidos pelo método *survey*, com o agrupamento dos itens identificados como críticos e passíveis de adequação, realizando-se todos os procedimentos devidos para averiguação de confiabilidade e validade das medidas, conforme proposto no Modelo Estrutural Hipotético, utilizando-se, para tal, os estudos de autores como Fornell (1992) e Oliver (1997).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.3.1 Descrição da amostra

Foram coletados 206 questionários físicos, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas, como pode ser visto na Tabela 29 (apêndice), antes de se prosseguir para a análise do perfil da amostra.

O banco de dados foi padronizado após a enumeração e categorização das perguntas. Como exemplo, na pergunta Q.94, “Qual a localização de sua empresa (loja em que você atua)?”, o nome “Naroeste” foi corrigido para “Noroeste”.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), a responsabilidade tanto pela escolha do campo para a coleta dos dados como dos participantes é do próprio pesquisador. Tal escolha ocorre de acordo com: (i) interesse pelo objeto de estudo; (ii) condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (iii) tempo disponível para a permanência no campo; e (iv) disponibilidade dos participantes em efetivamente participar da pesquisa. Esses autores complementam:

No que se refere aos participantes, nem sempre é possível indicar no projeto quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 162).

A metodologia empregada no processo de pesquisa baseou-se na amostra de 206 vendedores de lojas varejistas localizadas em Belo Horizonte. O perfil dos respondentes foi de 70% do sexo feminino, 28% do sexo masculino e 2% deixaram em branco essa informação. A faixa etária predominante é de 26 a 35 anos, correspondendo a 42%, e os outros 31% estão entre 16 e 25 anos. Quanto ao estado civil, 52% dos entrevistados são solteiros, 37% casados e 8% separados. A faixa de

renda dos entrevistados é, em média, de R\$ 2.000,00, representando 60% da amostra, enquanto 15% declararam ter uma renda entre R\$ 2.000,01 e R\$ 5.000,00.

Sobre o tempo de trabalho com vendas, 42% dos respondentes trabalham entre 1 e 5 anos, enquanto 33% entre 6 e 10 anos. Em relação ao grau de escolaridade, 72% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio concluído, enquanto 13% possuem curso superior incompleto e 9% superior completo.

Os respondentes foram escolhidos por acessibilidade, com vistas a avaliar os construtos inseridos no modelo proposto: *Apego*, *Afeto*, *Confiança na marca*, *Reconhecimento da marca*, acrescentados aos construtos do modelo de Miao e Evans (2007) sobre o impacto deles no desempenho dos vendedores.

3.4 Coleta de dados

Em consonância com os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de um *survey*. A pesquisa quantitativa tem como principal característica a transformação das hipóteses em variáveis que podem ser manipuladas e medidas, a fim de se fazerem inferências estatísticas e correlações que buscam confirmar ou refutar as hipóteses. O questionário foi estruturado com indicadores que mensurassem os conceitos propostos na pesquisa, desenvolvidos a partir da revisão de literatura.

Todos os itens dos construtos foram mensurados por meio de escala do tipo Likert com 10 pontos (0 discordo totalmente; 10 concordo totalmente), com o objetivo de mensurar o tipo de intensidade desenvolvida pelos respondentes em cada pergunta do questionário. O questionário final, utilizado na pesquisa, encontra-se disponível no APÊNDICE B.

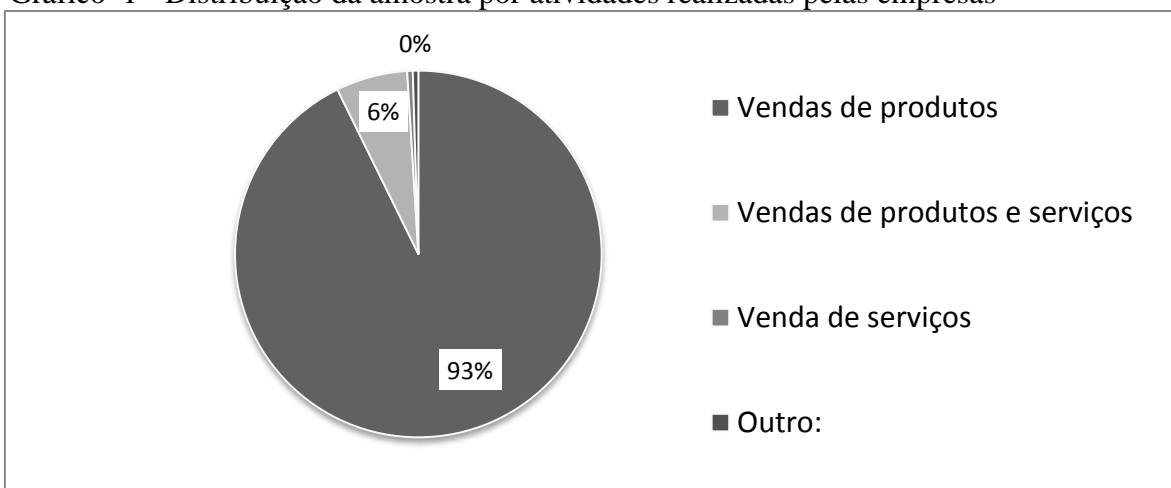
Foram realizadas entrevistas pessoais no mês de maio de 2017, o questionário foi respondido por vendedores que estavam em seu horário de trabalho, localizados em seis administrações regionais da prefeitura de Belo Horizonte (Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste). O objetivo dessa metodologia de amostragem por quota foi conseguir uma amostra que tivesse uma representação proporcional ao

estrato da população de Belo Horizonte. A amostragem foi por conveniência devido ao fato de as pessoas selecionadas da amostra terem sido as mais disponíveis naqueles locais, as que podiam fornecer as informações necessárias.

3.4.1 Dados das empresas

Nesta etapa, está descrito o perfil da amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo, iniciando-se a descrição pela distribuição de frequência segundo os dados das empresas (GRAF. 1 e 2).

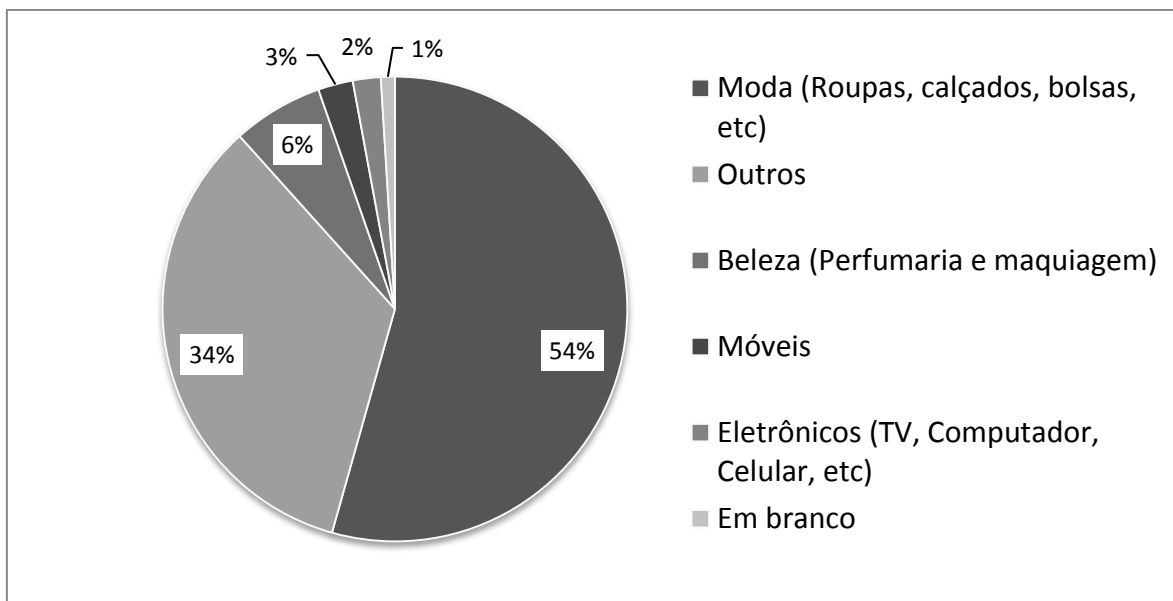
Gráfico 1 - Distribuição da amostra por atividades realizadas pelas empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

Como pôde ser visto no GRAF. 1, 93% das empresas da amostra realizam atividade com vendas de produtos, enquanto 6% realizam a venda de produtos e serviços. Note-se que apenas uma empresa realiza somente a atividade de venda de serviços.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por setor da empresa no varejo

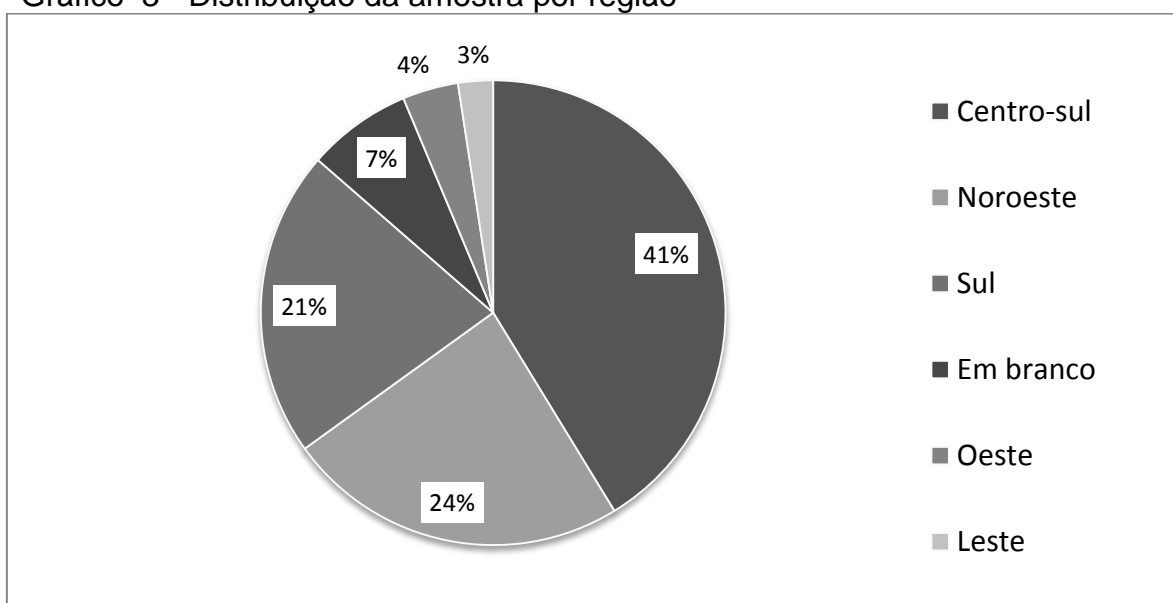


Fonte: Dados da pesquisa.

Como pôde ser visto no GRAF. 2, houve uma predominância (54%) de empresas que pertencem ao setor de moda (roupas, calçados, bolsas, etc.), enquanto 34% pertencem a setores distintos, diferentes das opções do questionário.

A distribuição da localização dessas empresas se encontra no GRAF. 3, a seguir. Observou-se que 41% das empresas estão localizadas na região Centro-Sul, 24% na região Noroeste e 21% na região Sul.

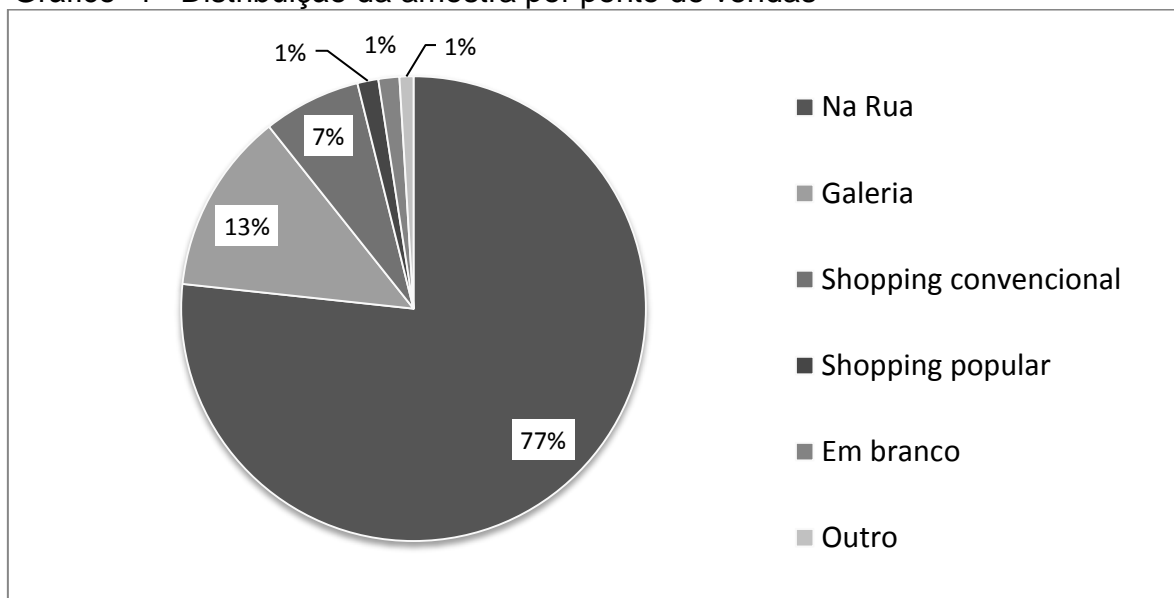
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por região



Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF 4 mostra que 77% do ponto de vendas dessas empresas se situam “na rua”, 13% “em galerias” e 7% “em shoppings”.

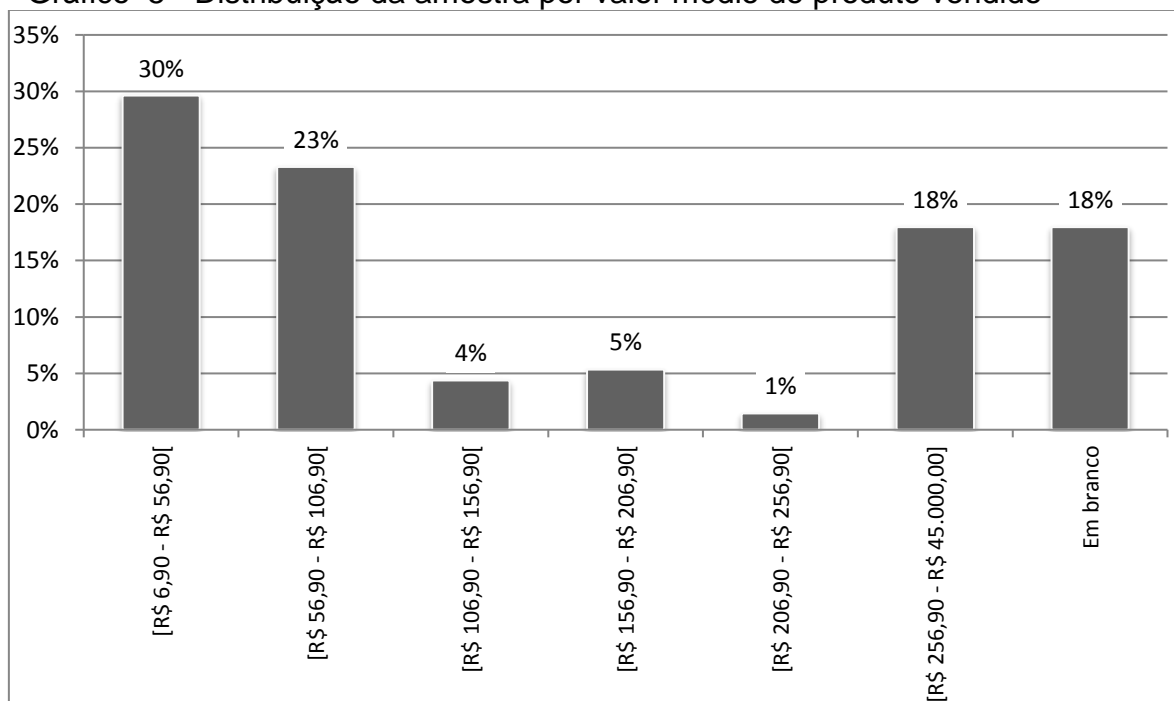
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por ponto de vendas



Fonte: Dados da pesquisa.

O valor médio do produto vendido variou entre R\$ 6,90 e R\$ 56,90, com 33% da amostra; entre R\$ 56,90 e R\$ 106,90, com 23% e acima de R\$ 256 com 18% da amostra, como pode ser visto no GRAF. 5, a seguir.

Gráfico 5 - Distribuição da amostra por valor médio do produto vendido



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, apesar do percentual de 18%, em que o valor médio do produto vendido supera R\$ 256,90, o número de empresas que vende um produto médio acima de R\$ 1.000,00 é igual a 15, o que representa 7,3% da amostra, como pode ser visto na TAB. 2, a seguir.

Tabela 1 - Distribuição da amostra por valor médio do produto vendido (acima de R\$ 256,90)

Valor Médio do Produto Vendido	QTD	%
R\$ 287,00	1	0,5%
R\$ 300,00	7	3,4%
R\$ 320,00	1	0,5%
R\$ 350,00	1	0,5%
R\$ 399,00	1	0,5%
R\$ 400,00	2	1,0%
R\$ 500,00	4	1,9%
R\$ 600,00	1	0,5%
R\$ 650,00	1	0,5%
R\$ 700,00	1	0,5%
R\$ 800,00	1	0,5%
R\$ 1.000,00	8	3,9%
R\$ 2.000,00	3	1,5%
R\$ 2.500,00	1	0,5%
R\$ 3.800,00	1	0,5%
R\$ 25.000,00	1	0,5%
R\$ 45.000,00	1	0,5%
TOTAL	35	17,5%

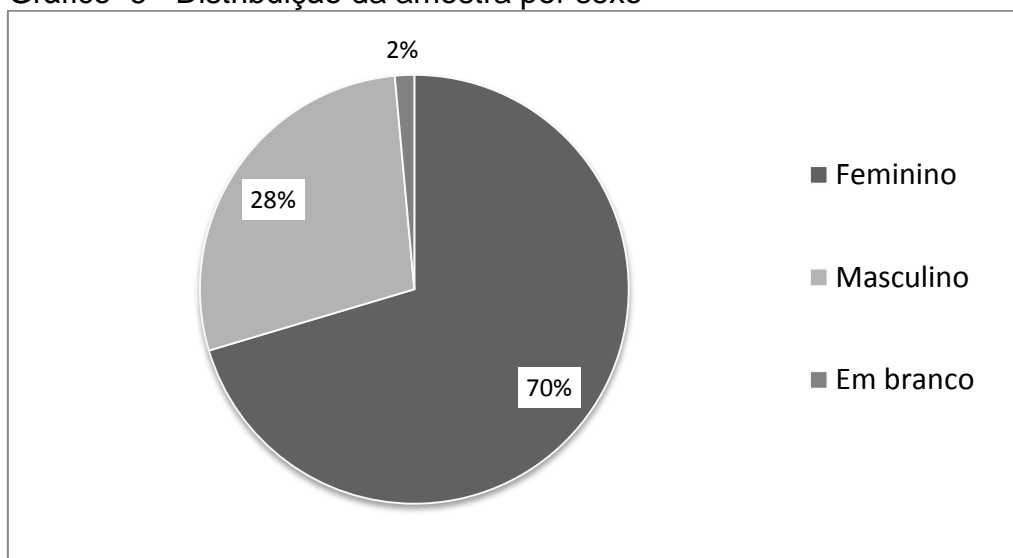
Fonte: Dados da pesquisa. QTD é a quantidade de empresas em cada intervalo de preço médio do produto vendido; Valor % sobre o tamanho total da amostra, ou seja, 206 questionários.

3.4.2 Dados dos entrevistados

Nessa etapa, descreveu-se o perfil da amostra conforme as variáveis de perfil dos dados dos entrevistados.

Observa-se uma predominância de respondentes do sexo feminino, representando 70% da amostra, enquanto o público masculino representa 28% (GRAF. 6).

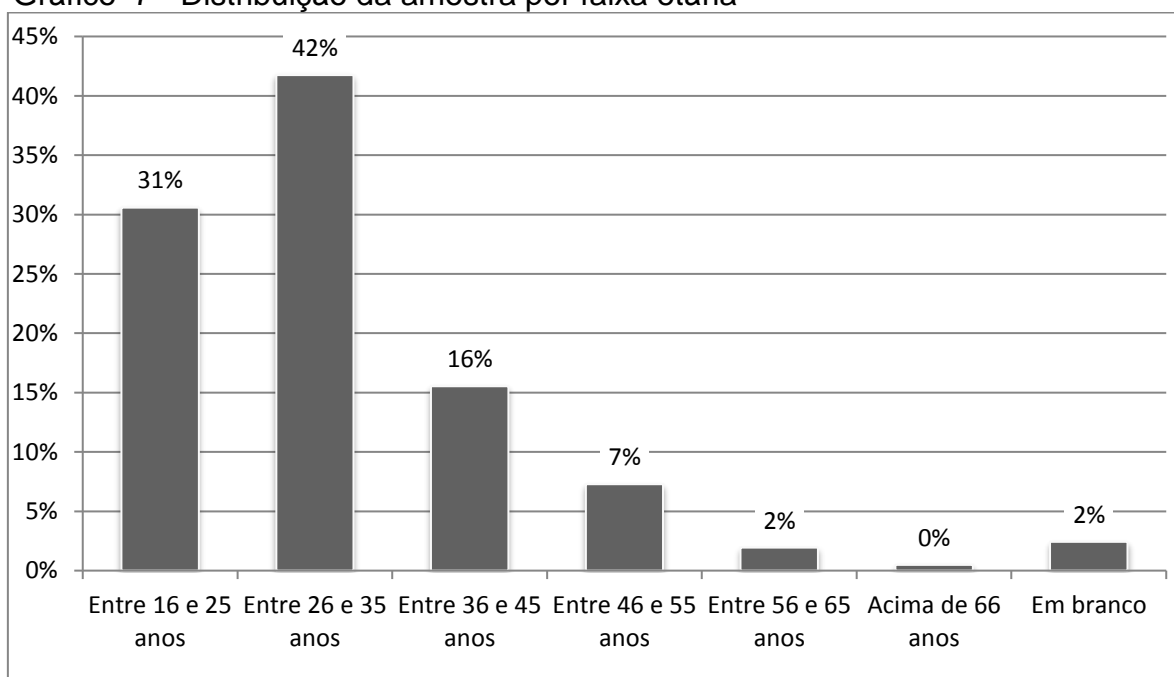
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se uma concentração de 42% dos respondentes na faixa etária entre 26 e 35 anos e outros 31% entre 16 e 25 anos (GRAF. 7).

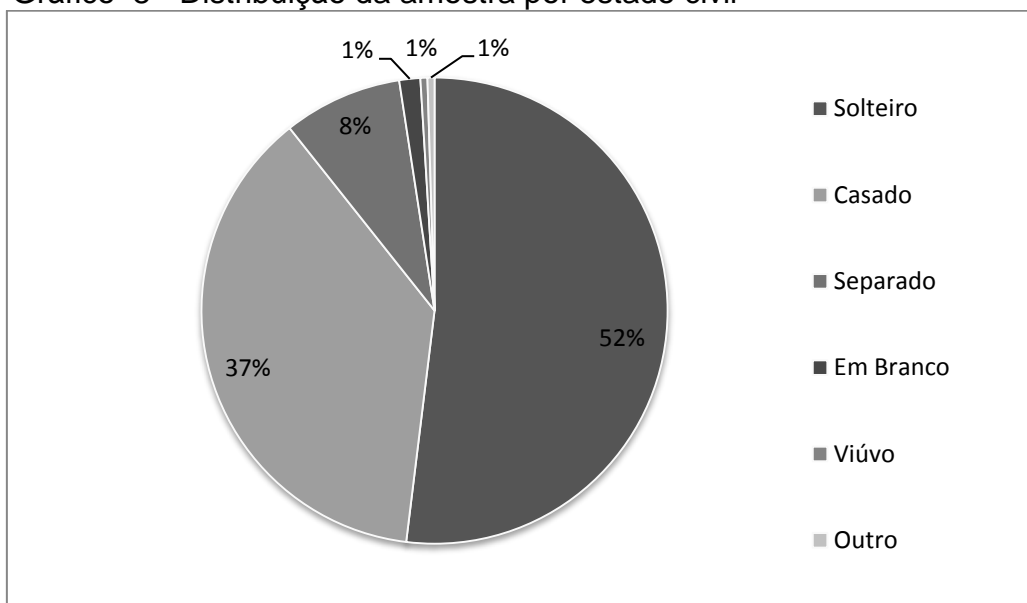
Gráfico 7 - Distribuição da amostra por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil, 52% dos entrevistados são solteiros, enquanto 37% são casados e 8% separados (GRAF. 8).

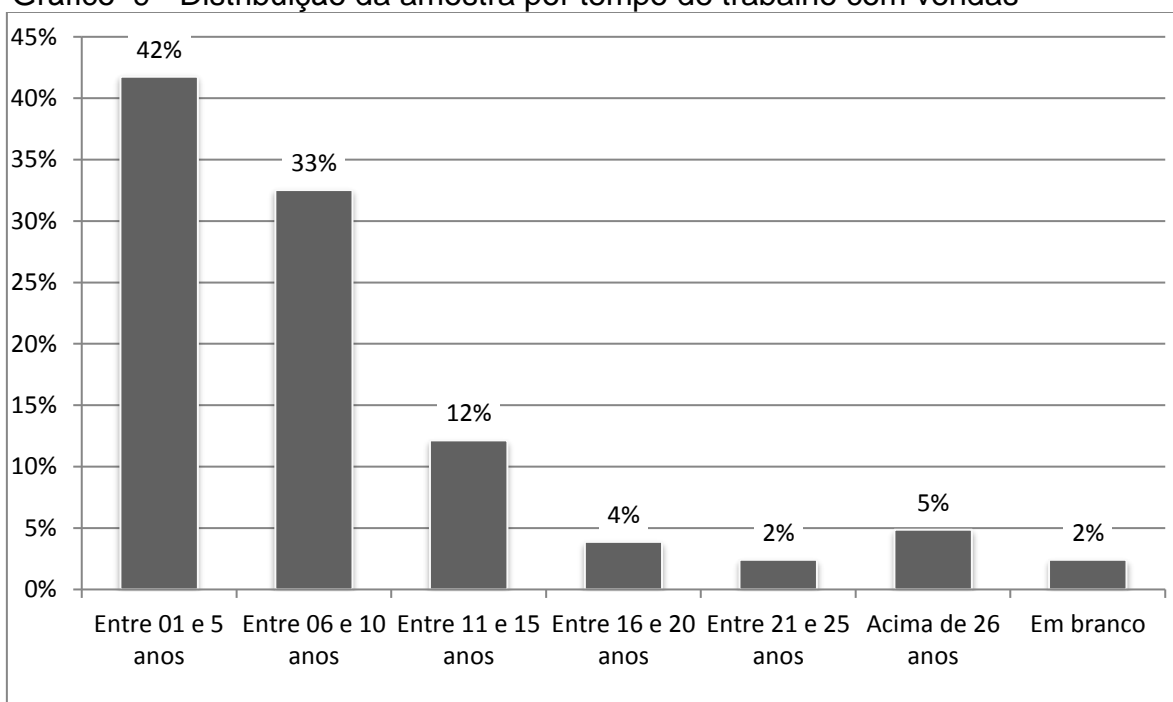
Gráfico 8 - Distribuição da amostra por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o tempo de trabalho com vendas, 42% dos respondentes relataram trabalhar entre 1 e 5 anos, enquanto 33% trabalham entre 6 e 10 anos (GRAF. 9).

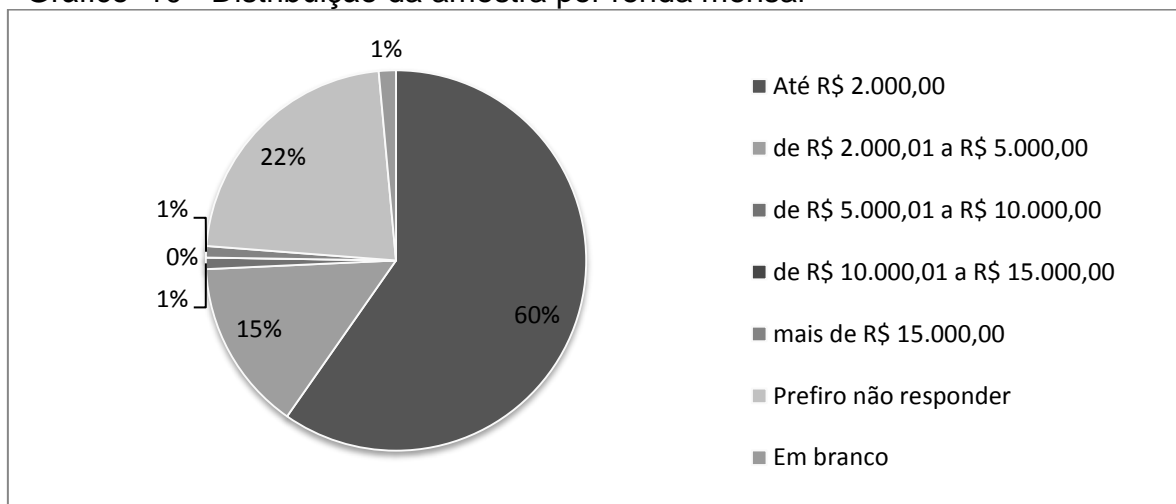
Gráfico 9 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho com vendas



Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa de renda dos entrevistados aponta predominantemente para uma renda mensal de até R\$ 2.000,00, representando 60% da amostra, enquanto 15% declarou possuir uma renda entre R\$ 2.000,01 e R\$ 5.000,00 (GRAF. 10).

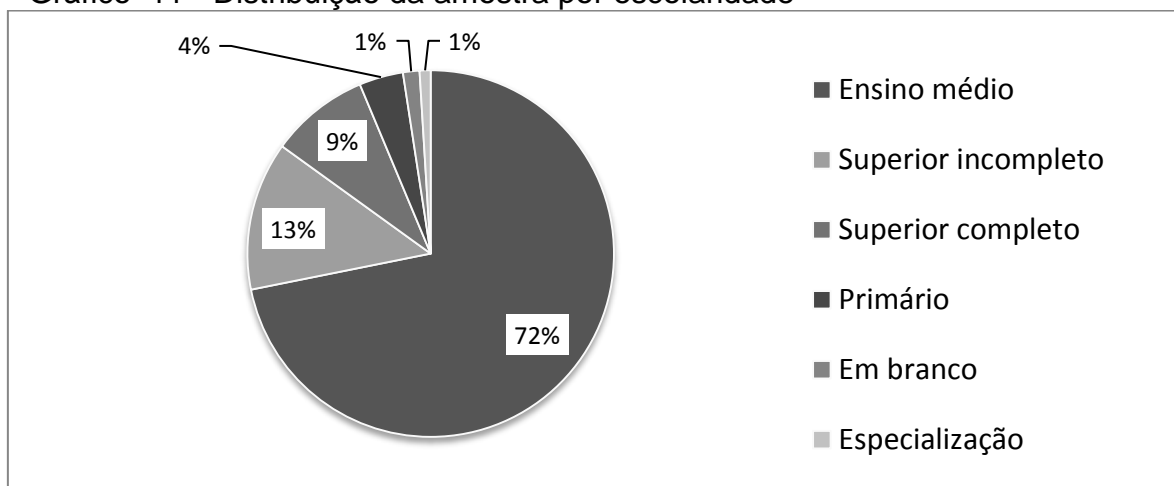
Gráfico 10 - Distribuição da amostra por renda mensal



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, analisou-se a amostra por escolaridade, sendo que 72% dos entrevistados possuem somente o ensino médio, 13% possuem curso superior incompleto e 9% tem curso superior completo.

Gráfico 11 - Distribuição da amostra por escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa.

3.5 Técnica de análise de dados

Após a coleta dos dados, procedeu-se ao seu tratamento pelo *software* SPSS, por meio de testes para validação de escalas, diferenças de médias e verificação de agrupamentos de vendedores considerando o perfil e o desempenho. O SMARTPLS foi usado para testar o modelo hipotético proposto.

Na análise descritiva, primeiramente, fez-se a avaliação da média e do desvio padrão das variáveis. O desvio padrão é a medida mais comum da dispersão estatística, podendo ser definido como o afastamento em relação a uma média próxima da aritmética ou quando as respostas variam em relação à média de toda a população. É calculado de forma a mostrar uma medida de dispersão correspondente a número não negativo, unindo-se às mesmas unidades de medida dos dados utilizados.

Na esfera das estatísticas descritivas, foram utilizadas as medidas mais comuns, tais como: (a) médias e porcentagens; (b) medidas de tendência central (média, mediana e moda) e (c) medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação). A leitura da estatística descritiva foi resumida com a ajuda das tabelas de frequência. E a distribuição por frequência, que é uma forma simples e rápida de análise, foi utilizada para apurar o número de respostas recebidas por cada pergunta. As estatísticas descritivas serviram para organizar, explorar e sumarizar as informações geradas pelo conjunto de dados coletados.

Os dados ausentes foram detectados pelo método da regressão linear simples e análise dos padrões Z de cada item, considerando tanto as variáveis originais quanto seu logaritmo natural (ln). O procedimento de regressão foi utilizado para repor esses dados.

Quanto aos *outliers*, foram aplicados, tanto aos univariados quanto aos multivariados, dois critérios de classificação fora dos limites de $\pm 3,00$ desvios em relação à média. Para os univariados, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelos graus de liberdade (número de variáveis) (HAIR JR. et al., 2010).

Na análise da normalidade, empregou-se o critério da significância dos parâmetros de assimetria e curtose e o teste Jarque-Bera, pela aplicação de testes Z de normalidade dos parâmetros normais (HAIR JR. et al., 2010). A análise da multicolinearidade entre variáveis foi aplicada para verificar a existência de redundância entre variáveis. Quanto à verificação do ajuste linear entre as variáveis, adotou-se a avaliação da significância do coeficiente de correlação de *Pearson*. E, no caso da avaliação da qualidade da mensuração por meio da dimensionalidade das medidas, aplicou-se a análise fatorial exploratória, com extração por componentes principais, retendo fatores com autovalores superiores (GERBING; ANDERSON, 1988).

A validade convergente, discriminante e nomológica, que atesta a confiabilidade dos construtos, foi testada por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais, buscando-se como alternativa a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*) (HAELEIN; KAPLAN, 2004). A validade convergente, especificamente, foi verificada por meio de testes *t* unicaudais com *t* crítico $t=1,65$ ou $t=2,33$, feitos a partir das medidas de abordagem para estimação do PLS.

No caso dos construtos multidimensionais, foi aplicada a redução das escalas, tendo os fatores de segunda ordem como itens (escalas somadas) dos itens correspondentes a cada fator (CIAVOLINO; NITTI, 2010). Trata-se da abordagem denominada “desagregação parcial”, sugerida para os testes de modelos complexos, que utiliza a média aritmética simples dos indicadores de acordo com suas respectivas dimensões, para operacionalizar fatores de segunda ordem (HAIR JR. et al., 2014; RONKKO; EVERMANN, 2013). A essas médias se dá o nome de *parcels* (LITTLE et al., 2002).

Para se obter a validade discriminante dos construtos de segunda ordem do modelo estrutural proposto, empregou-se o método tradicional da análise de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981b), comparando a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS).

Para averiguar se o percentual de variância da escala se encontra livre de erros aleatórios, utilizaram-se as medidas de Confiabilidade Composta (CC) e a Alfa de

Conbrach (AC). A validade nomológica do modelo proposto foi avaliada por teste estrutural, utilizando-se a abordagem PLS.

4 RESULTADOS

Este capítulo visa a apresentar os procedimentos de análise do estudo, bem como os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa quantitativa. Aqui é feita uma análise descritiva, além de se abordarem os itens qualidade da mensuração, análise da dimensionalidade, validade convergente, análise da confiabilidade e indicadores de questão. Posteriormente, será apresentado um modelo estrutural, os cálculos de médias e comparações, encerrando com o teste do modelo estrutural alternativo proposto nesta pesquisa.

4.1 Análise descritiva

Neste estudo, foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, como sugere Malhotra (2007), com o intuito de prover um conhecimento prévio do estudo e, oportunamente, antecipar problemas e soluções para distorções que possam ser identificadas. A Tabela 2 descreve tais resultados, em razão das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 2 - Análise descritiva dos dados (continua)

VARIÁVEIS	AUS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
CONF_01	1	0	10	9,0	1,7
CONF_02	1	0	10	8,9	1,7
CONF_03	1	2	10	9,2	1,5
AFET_01	1	0	10	8,4	2,1
AFET_02	1	0	10	7,3	2,9
AFET_03	1	0	10	8,0	2,6
RECO_01	2	1	10	9,2	1,4
RECO_02	1	0	10	9,2	1,4
RECO_03	1	0	10	9,3	1,4
RECO_04	1	0	10	9,4	1,5
RECO_05	2	0	10	8,9	1,7
MOTIV_01	4	0	10	7,5	2,6
MOTIV_02	2	0	10	6,3	3,2
MOTIV_03	1	0	10	7,1	2,8
MOTIV_04	2	0	10	9,0	1,9
MOTIV_05	3	0	10	7,7	2,6
ORGCOM_01	1	0	10	8,1	2,6
ORGCOM_02	3	0	10	7,0	3,0
ORGCOM_03	1	0	10	7,0	3,0
ORGCOM_04	1	0	10	9,1	1,9
ORGCOM_05	1	0	10	7,4	2,8
BSELLE_01	1	0	10	6,8	3,1
BSELLE_02	1	0	10	8,5	2,1
BSELLE_03	1	0	10	7,7	2,6
SATISF_01	1	0	10	8,4	2,3
SATISF_02	1	0	10	7,2	2,9

VARIÁVEIS	AUS	MIN	MÁX	MÉD	DES
SATISF_03	1	0	10	7,0	2,9
SATISF_04	1	0	10	8,0	2,5
SATISF_05	1	0	10	7,9	2,6
BRANDA_01	1	0	10	6,3	2,9
BRANDA_02	1	0	10	6,6	3,0
BRANDA_03	1	0	10	6,1	3,2
BRANDA_04	1	0	10	6,1	3,0
BRANDA_05	2	0	10	5,6	3,4
BRANDA_06	1	0	10	6,6	2,9
BRANDA_07	1	0	10	6,6	2,8
BRANDA_08	2	0	10	5,7	3,3
BRANDA_09	1	0	10	6,9	2,9
BRANDA_10	1	0	10	6,9	2,8
RESULT_06	3	1	10	9,0	1,5
RESULT_07	2	1	10	9,1	1,5
RESULT_08	3	0	10	8,7	1,8
RESULT_09	2	0	10	8,8	1,7
RESULT_10	2	0	10	8,3	2,1
RESULT_11	2	0	10	8,0	1,9
RESULT_12	2	0	10	8,2	2,1
RESULT_13	2	0	10	8,1	2,2

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: o tamanho da amostra de 206 respostas não é válido para todas as perguntas, havendo dados ausentes (AUS) para algumas perguntas; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; Média é a média aritmética da variável; Desvio é o desvio padrão da variável. N indica que o item tem seu valor normal na escala de 0 a 10.

a) Dados ausentes

A generalização dos resultados pode ficar comprometida, se existirem dados ausentes em demasia e se existirem fatores desconhecidos para sua ocorrência (HAIR JR. et al., 2014).

Portanto, no que se refere aos dados ausentes, é relevante avaliar as razões e, caso existam, a extensão de dados omissos, buscando uma análise e um tratamento perspicazes sobre tal ocorrência (TABACHNICK; FIDELL, 2007), especialmente se os valores obtidos na amostra não forem representativos da população de interesse. Também se deve levar em conta que, quando ocorrem padrões não aleatórios nos dados ausentes que são observados no estudo (TABACHNICK; FIDELL, 2007), isso pode se tornar danoso à generalização dos resultados.

Tabela 3 - Análise de dados ausentes em geral

VARIÁVEIS	AUS	%
CONF_01	1	0,5%
CONF_02	1	0,5%
CONF_03	1	0,5%
AFET_01	1	0,5%
AFET_02	1	0,5%
AFET_03	1	0,5%
RECO_01	2	1,0%
RECO_02	1	0,5%
RECO_03	1	0,5%
RECO_04	1	0,5%
RECO_05	2	1,0%
MOTIV_01	4	1,9%
MOTIV_02	2	1,0%
MOTIV_03	1	0,5%
MOTIV_04	2	1,0%
MOTIV_05	3	1,5%
ORGCOM_01	1	0,5%
ORGCOM_02	3	1,5%
ORGCOM_03	1	0,5%
ORGCOM_04	1	0,5%
ORGCOM_05	1	0,5%
BSELLE_01	1	0,5%
BSELLE_02	1	0,5%
BSELLE_03	1	0,5%
SATISF_01	1	0,5%
SATISF_02	1	0,5%
SATISF_03	1	0,5%
SATISF_04	1	0,5%
SATISF_05	1	0,5%
BRANDA_01	1	0,5%
BRANDA_02	1	0,5%
BRANDA_03	1	0,5%
BRANDA_04	1	0,5%
BRANDA_05	2	1,0%
BRANDA_06	1	0,5%
BRANDA_07	1	0,5%
BRANDA_08	2	1,0%
BRANDA_09	1	0,5%
BRANDA_10	1	0,5%
RESULT_06	3	1,5%
RESULT_07	2	1,0%
RESULT_08	3	1,5%
RESULT_09	2	1,0%
RESULT_10	2	1,0%
RESULT_11	2	1,0%
RESULT_12	2	1,0%
RESULT_13	2	1,0%
TOTAL	70	-

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: AUS é o número de dados ausentes; para algumas perguntas; % é o valor percentual que AUS representa sobre o total de respostas de cada variável.

Nenhuma variável obteve mais que 1,9% de dados ausentes e, de forma geral, a quantidade de dados ausentes foi insignificante: 82 respostas em branco de um total de 10.712 dados (206 questionários x 52 variáveis), o que representa 0,76% do total (TAB. 5).

Tabela 4 - Análise de questionários com dados ausentes

N° de Questionários	N° de dados ausentes	%
192	0	0,0%
9	1	1,9%
3	3	5,8%
1	12	23,1%
1	52	100,0%
TOTAL 206	-	-

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: % é o valor percentual que o N° de dados ausentes representa sobre 52 variáveis.

Somente os questionários ID=177 e ID=180 foram excluídos, pois continham muitos dados ausentes (23,1% e 100%, respectivamente). Portanto o tamanho da amostra passou a ser de 204 questionários.

Os nove questionários que continham um dado ausente e os três questionários que continham dois dados ausentes foram repostos pelo método da regressão (máximo de dez preditores), em que se observou o valor do teste de aleatoriedade não significativo ($p = 0,10$). Com esse procedimento, a questão dos dados ausentes se mostrou sanada. Portanto os questionários e as variáveis se encontram fora dos limites que poderiam trazer alguma preocupação, no que tange aos dados ausentes (HAIR JR. et al., 2014).

b) *Outliers*

De acordo com Hair Jr. et al. (2014), os *outliers* podem distorcer as estimativas do estudo, por se tratar de padrões de respostas disparem em relação ao padrão das variáveis, sendo necessário avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (KLINE, 2005).

Por isso, foi verificado se respostas foram originadas de indivíduos que não pertencem à população de interesse ou se pertencem a grupos não representativos, de acordo

com Tabachnick e Fidell (2007). Para tanto, utilizou-se uma estimativa com valor Z entre $\pm 2,58$, cujos *outliers* univariados podem ser verificados na TAB. 6, a seguir.

Tabela 5 - Análise de questionários com outliers

N° de Questionários	N° de outliers	%
142	0	0,0%
22	1	1,9%
16	2	3,8%
5	3	5,8%
2	4	7,7%
3	5	9,6%
2	6	11,5%
3	7	13,5%
1	8	15,4%
1	9	17,3%
2	10	19,2%
3	11	21,2%
1	28	53,8%
1	32	61,5%
TOTAL 204	-	-

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: % é o valor percentual que o N° de outliers representa sobre 52 variáveis.

Iniciou-se então a identificação dos casos multivariados, com o método da distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelo número de graus de liberdade (que é igual ao número de variáveis na regressão multivariada). De acordo com essa distância, os dados podem ser considerados *outliers* multivariados, caso a razão do método de Mahalanobis seja superior a 2,5 (HAIR JR. et al., 2014).

Neste estudo, foram encontrados 4 *outliers* multivariados, nos questionários de ID 17, 23, 25 e 36, cujos valores da razão da distância de Mahalanobis (D^2) pelos graus de liberdade foram de 2,76, 2,76, 2,79 e 2,81, respectivamente.

c) Avaliação da normalidade

Habitualmente, existe a premissa de que as variáveis seguem uma Distribuição Normal, em que os dados tendem a possuir a maioria dos valores concentrados em torno da sua média, moda e mediana, enquanto os casos com valores distantes dessa tendência central são menos comuns.

Hair Jr. et al. (2014) afirmam que se deve verificar os dados em estudo, para avaliar se eles se comportam conforme a distribuição teórica estudada, o que foi feito nesta etapa e pode ser visto na TAB. 7, a seguir.

Tabela 6 - Análise da assimetria e curtose das variáveis (continua)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
CONF_01	-2,19	0,17	-12,88	0,00	5,74	0,34	16,93	0,00	443,49	0,00
CONF_02	-2,37	0,17	-13,91	0,00	7,10	0,34	20,96	0,00	619,47	0,00
CONF_03	-2,22	0,17	-13,06	0,00	4,99	0,34	14,74	0,00	380,13	0,00
AFET_01	-1,98	0,17	-11,60	0,00	4,63	0,34	13,65	0,00	314,67	0,00
AFET_02	-1,10	0,17	-6,48	0,00	0,39	0,34	1,16	0,25	42,69	0,00
AFET_03	-1,67	0,17	-9,78	0,00	2,33	0,34	6,88	0,00	140,51	0,00
RECO_01	-2,35	0,17	-13,78	0,00	6,73	0,34	19,87	0,00	572,74	0,00
RECO_02	-2,65	0,17	-15,54	0,00	10,10	0,34	29,81	0,00	1105,30	0,00
RECO_03	-3,09	0,17	-18,16	0,00	12,74	0,34	37,59	0,00	1704,52	0,00
RECO_04	-3,54	0,17	-20,78	0,00	15,26	0,34	45,02	0,00	2404,61	0,00
RECO_05	-2,43	0,17	-14,26	0,00	7,94	0,34	23,43	0,00	736,44	0,00
MOTIV_01	-1,27	0,17	-7,49	0,00	1,32	0,34	3,91	0,00	70,18	0,00
MOTIV_02	-0,77	0,17	-4,54	0,00	-0,48	0,34	-1,43	0,15	22,29	0,00
MOTIV_03	-1,08	0,17	-6,37	0,00	0,61	0,34	1,80	0,07	43,13	0,00
MOTIV_04	-2,67	0,17	-15,68	0,00	7,78	0,34	22,95	0,00	756,60	0,00
MOTIV_05	-1,28	0,17	-7,54	0,00	1,30	0,34	3,82	0,00	70,27	0,00
ORGCOM_01	-1,86	0,17	-10,94	0,00	3,13	0,34	9,25	0,00	201,48	0,00
ORGCOM_02	-1,06	0,17	-6,24	0,00	0,17	0,34	0,49	0,62	38,64	0,00
ORGCOM_03	-0,99	0,17	-5,84	0,00	-0,02	0,34	-0,05	0,96	33,60	0,00
ORGCOM_04	-2,69	0,17	-15,82	0,00	8,10	0,34	23,90	0,00	804,15	0,00
ORGCOM_05	-1,21	0,17	-7,13	0,00	0,95	0,34	2,80	0,01	57,76	0,00
BSELLE_01	-0,97	0,17	-5,70	0,00	0,03	0,34	0,09	0,93	32,06	0,00
BSELLE_02	-1,84	0,17	-10,83	0,00	3,68	0,34	10,86	0,00	230,72	0,00
BSELLE_03	-1,21	0,17	-7,12	0,00	1,02	0,34	3,00	0,00	58,69	0,00
SATISF_01	-2,04	0,17	-11,97	0,00	4,34	0,34	12,80	0,00	301,21	0,00
SATISF_02	-1,18	0,17	-6,93	0,00	0,65	0,34	1,91	0,06	50,85	0,00
SATISF_03	-1,00	0,17	-5,85	0,00	0,10	0,34	0,31	0,76	33,86	0,00
SATISF_04	-1,57	0,17	-9,20	0,00	2,02	0,34	5,97	0,00	118,15	0,00
SATISF_05	-1,45	0,17	-8,49	0,00	1,57	0,34	4,65	0,00	92,15	0,00
BRANDA_01	-0,65	0,17	-3,81	0,00	-0,31	0,34	-0,92	0,36	15,16	0,00
BRANDA_02	-0,91	0,17	-5,32	0,00	-0,07	0,34	-0,22	0,83	27,91	0,00
BRANDA_03	-0,61	0,17	-3,57	0,00	-0,74	0,34	-2,19	0,03	17,25	0,00
BRANDA_04	-0,59	0,17	-3,46	0,00	-0,53	0,34	-1,56	0,12	14,13	0,00
BRANDA_05	-0,35	0,17	-2,03	0,04	-1,13	0,34	-3,33	0,00	14,90	0,00
BRANDA_06	-0,76	0,17	-4,47	0,00	-0,11	0,34	-0,33	0,74	19,79	0,00
BRANDA_07	-0,71	0,17	-4,16	0,00	-0,17	0,34	-0,51	0,61	17,34	0,00
BRANDA_08	-0,41	0,17	-2,42	0,02	-0,96	0,34	-2,84	0,00	13,66	0,00
BRANDA_09	-0,92	0,17	-5,43	0,00	0,10	0,34	0,28	0,78	29,12	0,00
BRANDA_10	-0,87	0,17	-5,12	0,00	0,07	0,34	0,21	0,83	25,89	0,00
RESULT_06	-1,95	0,17	-11,43	0,00	4,34	0,34	12,79	0,00	288,55	0,00
RESULT_07	-2,43	0,17	-14,28	0,00	7,19	0,34	21,22	0,00	640,53	0,00
RESULT_08	-1,90	0,17	-11,13	0,00	4,59	0,34	13,55	0,00	301,41	0,00
RESULT_09	-2,09	0,17	-12,26	0,00	5,62	0,34	16,58	0,00	416,37	0,00
RESULT_10	-1,99	0,17	-11,68	0,00	4,65	0,34	13,73	0,00	318,53	0,00
RESULT_11	-1,40	0,17	-8,24	0,00	2,84	0,34	8,37	0,00	135,23	0,00

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
RESULT_12	-1,96	0,17	-11,53	0,00	4,53	0,34	13,37	0,00	305,45	0,00
RESULT_13	-1,83	0,17	-10,74	0,00	3,52	0,34	10,39	0,00	219,11	0,00

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z é o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância desse teste.

Todas as 47 variáveis apresentaram assimetria significativa, sendo esta uma assimetria negativa, isto é, com médias elevadas. Desse total, 33 valores apresentaram assimetria fora do limite de ± 1 , sendo considerado um desvio expressivo nesse parâmetro (MUTHEN; KAPLAN, 1992).

Dentro dos valores apresentados em curtose, 29 apresentaram curtose significativa, sendo que 33 indicadores ficaram fora dos limites de ± 1 . Em relação ao teste Jarque-Bera de normalidade, observou-se que todas as 47 variáveis foram significativas (100,0%), demonstrando um desvio sistemático da normalidade.

Portanto as análises dos parâmetros normais de assimetria e curtose na Tabela 6 demonstram que parte expressiva das variáveis apresenta desvios da normalidade. No entanto a magnitude dos desvios não é tão preocupante, mesmo que 80% dos indicadores apresentem valores maiores que 1 em termos absolutos. Mesmo assim, os desvios sugerem a aplicação de um método de estimação robusto a desvio da normalidade, tal como a estimação PLS.

d) Análise de linearidade

As técnicas em que se fundamentam as análises de correlações partem da premissa de que os relacionamentos entre as variáveis é linear, considerando o coeficiente de *Pearson* como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, neste tópico analisou-se este comportamento e testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância dessa estimativa de *Pearson*.

Na matriz que continha 1.081 correlações não redundantes, um total de 990 (92%) das estimativas foram positivas, significativas e superiores a 0,14 e nenhuma foi negativa e significativa.

Portanto 990 correlações no total foram significativas no nível de 5% bicaudal, o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos.

e) Análise de redundância e multicolinearidade

Quando existem correlações elevadas entre as variáveis, existe um potencial para a redundância na base de dados (KLINE, 2005). Portanto deve-se analisar se existem correlações superiores a 0,90 em termos absolutos – o que foi observado somente entre as variáveis BRANDA_01 e BRANDA_04, que atingiram exatamente 0,90 de correlação. Entretanto a redundância pode ser vista mais facilmente na TAB. 8, a seguir, na qual se mostra que todos os indicadores apresentam medidas de inflação da variância (tolerância e VIF) inferiores aos limites de 10.

Tabela 7 - Análise de multicolinearidade

(continua)

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
CONF_01	0,23	4,26
CONF_02	0,19	5,30
CONF_03	0,32	3,14
AFET_01	0,24	4,15
AFET_02	0,35	2,87
AFET_03	0,25	3,94
RECO_01	0,22	4,59
RECO_02	0,20	5,06
RECO_03	0,15	6,73
RECO_04	0,14	7,32
RECO_05	0,35	2,84
MOTIV_01	0,26	3,83
MOTIV_02	0,38	2,65
MOTIV_03	0,27	3,68
MOTIV_04	0,30	3,37
MOTIV_05	0,17	5,79
ORGCOM_01	0,28	3,58
ORGCOM_02	0,22	4,58
ORGCOM_03	0,24	4,25
ORGCOM_04	0,20	4,96
ORGCOM_05	0,17	5,85
BSELLE_01	0,52	1,91
BSELLE_02	0,42	2,39
BSELLE_03	0,42	2,38
SATISF_01	0,21	4,87

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
SATISF_02	0,20	4,97
SATISF_03	0,23	4,38
SATISF_04	0,14	7,03
SATISF_05	0,16	6,22
BRANDA_01	0,11	8,72
BRANDA_02	0,13	7,92
BRANDA_03	0,13	7,55
BRANDA_04	0,10	10,24
BRANDA_05	0,21	4,75
BRANDA_06	0,13	7,44
BRANDA_07	0,19	5,29
BRANDA_08	0,25	4,01
BRANDA_09	0,19	5,14
BRANDA_10	0,29	3,42
RESULT_06	0,19	5,17
RESULT_07	0,18	5,43
RESULT_08	0,23	4,40
RESULT_09	0,22	4,55
RESULT_10	0,18	5,44
RESULT_11	0,21	4,67
RESULT_12	0,24	4,19
RESULT_13	0,23	4,36

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: o valor TOLERÂNCIA: tolerância indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

Devido à redundância encontrada, optou-se pela exclusão da variável BRANDA_04.

4.2 Qualidade da mensuração

Com o intuito de assegurar que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo são confiáveis e válidos, buscou-se evidenciar e purificar as medidas, de acordo com os processos usualmente aceitos nas ciências sociais (COSTA, 2011; NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003).

4.3 Análise da dimensionalidade

A verificação da qualidade da mensuração, por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas, seguiu o critério sugerido por Gerbing e Anderson (1988), isto é, a aplicação da avaliação da análise fatorial exploratória, com extração

por componentes principais. Nesse caso, aplicou-se a premissa de que o número de fatores extraídos com autovalores superiores a 1 corresponde ao número de dimensões existentes em uma escala.

Como pode ser visto nas TAB. de 9 a 18, a seguir, a maioria dos construtos foi identificada com uma única dimensão.

Tabela 8 - Análise fatorial do construto “Confiança da marca”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Confiança da marca	Q.01 - Eu confio nesta marca.	CONF_01	0,92	
	Q.02 - Eu conto com esta marca.	CONF_02	0,86	
	Q.03 - Essa marca é segura.	CONF_03	0,84	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 - Análise fatorial do construto “Afeto da marca”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Afeto da marca	Q.05 - Eu tenho sentimentos positivos para com esta marca que eu não tenho com outras marcas de concorrentes.	AFET_03	0,87	
	Q.04 - Vender esta marca me faz feliz.	AFET_01	0,84	
	Q.05 - Eu sinto que minha relação com esta marca é exclusiva e especial.	AFET_02	0,81	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10- Análise fatorial do construto “Reconhecimento da Marca”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Reconhecimento da Marca	Q.08 - Sinto-me reconhecido, pois os clientes expressam felicidade em usar os produtos e serviços desta marca (empresa) em decorrência de meus conselhos.	RECO_03	0,93	
	Q.09 - Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	RECO_04	0,91	
	Q.06 - Sinto-me reconhecido, meus clientes elogiam minha contribuição em ter apresentando esta marca.	RECO_01	0,88	
	Q.07 - Sinto-me reconhecido, pois meus clientes articulam a utilidade de meus conselhos sobre os produtos e serviços desta marca (empresa).	RECO_02	0,87	
	Q.10 - Sinto-me recompensado com o aumento da fidelidade dos clientes desta marca (empresa).	RECO_05	0,71	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11 - Análise fatorial do construto “Motivação para vender”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Motivação para vender	Q.11 - Vender a marca X é ainda mais divertido do que vender produtos de outras marcas.	MOTIV_01	0,85	
	Q.13 - Vender desta marca é mais emocionante e desafiador do que vender os produtos de outras marcas.	MOTIV_03	0,83	
	Q.15 - Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outras marcas.	MOTIV_05	0,82	
	Q.12 - Vender esta marca para os clientes se parece mais como jogar/brincar do que vender os produtos de outras marcas.	MOTIV_02	0,69	
	Q.14 - Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	MOTIV_04	0,58	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12 - Análise fatorial do construto “Organizational Commitment”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Organizational Commitment	Q.18 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	ORGCOM_03	0,85	
	Q.17 - Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.	ORGCOM_02	0,82	
	Q.20 - Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outras marcas.	ORGCOM_05	0,79	
	Q.16 - Estou feliz em pertencer a esta organização.	ORGCOM_01	0,77	
	Q.19 - Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	ORGCOM_04	0,61	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13 - Análise fatorial do construto “Brand-Selling Effort”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Brand-Selling Effort	Q.23 - Eu trabalho incansavelmente para vender a um cliente (a marca) até que eu tenha o pedido (venda) para a marca.	BSELLE_03	0,83	
	Q.22 - Eu não desisto facilmente quando encontro um cliente difícil para a marca.	BSELLE_02	0,78	
	Q.21 - Eu trabalho longas horas para cumprir meus objetivos de vendas para a marca.	BSELLE_01	0,60	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14 - Análise fatorial do construto “Satisfação no Trabalho”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no Trabalho	Q.27 - Meu trabalho é satisfatório.	SATISF_04	0,89	
	Q.28 - Estou realmente fazendo algo que vale a pena no meu trabalho.	SATISF_05	0,86	
	Q.24 - Eu estou satisfeito com o meu trabalho nesta empresa.	SATISF_01	0,85	
	Q.26 - Meu trabalho é emocionante.	SATISF_03	0,84	
	Q.25 - Meu trabalho dá uma sensação de realização.	SATISF_02	0,83	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 15 - Análise fatorial do construto “Brand Attachment”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Brand Attachment	Q.30 - Você se sente pessoalmente ligado a esta marca.	BRANDA_02	0,88	
	Q.31 - Você se sente emocionalmente ligado a esta marca.	BRANDA_03	0,87	
	Q.34 - Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca são frequentemente automáticos, vindo à mente por conta própria.	BRANDA_06	0,86	
	Q.29 - Esta marca é parte de você e de quem você é.	BRANDA_01	0,86	
	Q.35 - Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à sua mente natural e instantaneamente.	BRANDA_07	0,82	
	Q.33 - Esta marca diz algo para outras pessoas sobre quem você é.	BRANDA_05	0,80	
	Q.37 - Esta marca, automaticamente, evoca bons pensamentos sobre o passado, presente e futuro.	BRANDA_09	0,79	
	Q.36 - Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à mente tão natural e instantaneamente, que você não tem muito controle sobre eles.	BRANDA_08	0,74	
	Q.38 - Você tem muitos pensamentos sobre esta marca.	BRANDA_10	0,73	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16 - Análise fatorial do construto “Behavioral Performance”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Behavioral Performance	Q.46 - Sou muito eficaz no fornecimento de informações precisas aos clientes e outras pessoas na minha empresa.	RESULT_07	0,91	
	Q.48 - Eu sou muito eficaz em adquirir o conhecimento necessário sobre os meus produtos, os produtos dos concorrentes e as necessidades dos meus clientes.	RESULT_09	0,87	
	Q.47 - Sou muito eficaz no fornecimento de documentos precisos e completos.	RESULT_08	0,85	
	Q.45 - Sinto-me muito eficaz na manutenção de boas relações com os clientes.	RESULT_06	0,83	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 17 - Análise fatorial do construto “Outcome Performance”

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Outcome Performance	Q.49 - Sou muito eficaz em contribuir com a quota de mercado da minha empresa.	RESULT_10	0,85	
	Q.50 - Sou muito eficaz na geração de um elevado nível de vendas em Reais.	RESULT_11	0,83	
	Q.52 - Sou muito eficaz na superação de metas e objetivos de vendas.	RESULT_13	0,83	
	Q.51 - Sou muito eficaz em vender grandes valores para os clientes.	RESULT_12	0,79	

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns critérios foram analisados na TAB. 19, a seguir, para verificar a qualidade da solução, quais sejam:

- medida KMO superior a 0,70 (com mínimo aceitável de 0,60);
- variância extraída superior 50% (o nível desejável deve ser superior a 60%);
- comunalidades superando a marca de 0,40.

Tabela 18 - Resumos das análises fatoriais das escalas (continua)

Indicador	Carga	Comunalidade	KMO	Percentual de Variância Explicada
CONF_01	0,92	0,85	0,68	76,77%
CONF_02	0,86	0,74		
CONF_03	0,84	0,71		
AFET_03	0,87	0,76	0,70	70,88%
AFET_01	0,84	0,70		
AFET_02	0,81	0,66		
RECO_03	0,93	0,86	0,83	74,53%
RECO_04	0,91	0,82		
RECO_01	0,88	0,77		
RECO_02	0,87	0,76		
RECO_05	0,71	0,51		
MOTIV_01	0,85	0,72	0,79	57,75%
MOTIV_03	0,83	0,69		
MOTIV_05	0,82	0,67		
MOTIV_02	0,69	0,47		
MOTIV_04	0,58	0,34		
ORGCOM_03	0,85	0,71	0,81	59,45%
ORGCOM_02	0,82	0,67		
ORGCOM_05	0,79	0,62		
ORGCOM_01	0,77	0,59		
ORGCOM_04	0,61	0,37		
BSELLE_03	0,83	0,69	0,58	55,25%

Indicador	Carga	Comunalidade	KMO	Percentual de Variância Explicada
BSELLE_02	0,78	0,61		
BSELLE_01	0,60	0,36		
SATISF_04	0,89	0,80		
SATISF_05	0,86	0,73		
SATISF_01	0,85	0,73	0,82	73,08%
SATISF_03	0,84	0,71		
SATISF_02	0,83	0,69		
BRANDA_02	0,88	0,77		
BRANDA_03	0,87	0,75		
BRANDA_06	0,86	0,75		
BRANDA_01	0,86	0,74		
BRANDA_07	0,82	0,68	0,91	67,19%
BRANDA_05	0,80	0,64		
BRANDA_09	0,79	0,63		
BRANDA_08	0,74	0,55		
BRANDA_10	0,73	0,54		
RESULT_07	0,91	0,83		
RESULT_09	0,87	0,76		
RESULT_08	0,85	0,72	0,80	75,16%
RESULT_06	0,83	0,70		
RESULT_10	0,85	0,73		
RESULT_11	0,83	0,69	0,81	68,72%
RESULT_13	0,83	0,69		
RESULT_12	0,79	0,63		

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se notar na TAB. 20, a seguir, que, de forma geral, após a depuração das soluções dimensionais obtidas, foi possível obter boa adequação da análise, com variância explicada pelos fatores entre 55,25% e 76,66%, medidas KMO de adequação da amostra entre 0,68 e 0,91 e testes de esfericidade de Bartlett significativos, demonstrando a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

Entretanto os construtos “Motivação para vender”, “Organizational Commitment” e “Brand-Selling Effort” obtiveram um Percentual de Variância Explicada inferior ao nível desejável de 60%. Além disso, a medida KMO do construto “Brand-Selling Effort” ficou muito próxima do nível mínimo aceitável de 0,60. Também as variáveis MOTIV_04, ORGCOM_04 e BSELLE_01 obtiveram comunalidades um pouco abaixo do aceitável de 0,40.

Observa-se que as condições para aplicação da AFE são aceitáveis, com um considerável percentual de variância extraída dos construtos, o que reforça a unidimensionalidade das medidas. Portanto preferiu-se manter os indicadores e construtos, cujas medidas ficaram abaixo do patamar aceitável ou desejável, pois ainda poderiam alcançar a validade convergente nas próximas etapas.

4.4 Validade convergente

O objetivo desta etapa é analisar o grau em que as estimações são livres de erros sistemáticos, o que atesta se as mensurações do pesquisador correspondem ao construto desejado (CHURCHILL, 2005).

Para tanto, aplicou-se o método de avaliação da validade convergente sugerida por Bagozzi et al. (1991), em que se busca verificar a validade convergente por meio da avaliação da significância das cargas fatoriais dos construtos no nível de 1%.

Também é possível verificar se os indicadores conseguem explicar ao menos 40% da variância dos indicadores, de modo que um valor mínimo de 0,63 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas.

Para tratar o modelo, empregou-se a estimação por meio dos mínimos quadrados parciais, cuja robustez a desvios da normalidade se mostram evidentes (HAIR JR. et al., 2014). Destaca-se ainda que os construtos cuja dimensionalidade indicou dois fatores foram operacionalizados como fatores de segunda ordem, conforme abordagem proposta por Chin e Dibbern (2010). Nesta abordagem, os indicadores das dimensões de um fator de segunda ordem são inseridos como indicadores do construto de ordem mais elevada (segunda ordem). Os resultados estão expressos na TAB. 20, a seguir.

Tabela 19 - Validade convergente dos indicadores (continua)

Indicadores	Carga	Erro	Valor T
AFET_01 <- Afeto da marca	0,85	0,03	28,57
AFET_02 <- Afeto da marca	0,81	0,04	20,57
AFET_03 <- Afeto da marca	0,86	0,04	22,90
BRANDA_01 <- Brand Attachment	0,86	0,03	29,84
BRANDA_02 <- Brand Attachment	0,88	0,02	50,65
BRANDA_03 <- Brand Attachment	0,86	0,02	36,49
BRANDA_05 <- Brand Attachment	0,79	0,03	25,20
BRANDA_06 <- Brand Attachment	0,86	0,03	30,76
BRANDA_07 <- Brand Attachment	0,82	0,04	18,58
BRANDA_08 <- Brand Attachment	0,73	0,06	13,11
BRANDA_09 <- Brand Attachment	0,81	0,03	24,85
BRANDA_10 <- Brand Attachment	0,75	0,04	17,42
BSELLE_01 <- Brand-Selling Effort	0,44	0,15	3,01
BSELLE_02 <- Brand-Selling Effort	0,85	0,05	16,27
BSELLE_03 <- Brand-Selling Effort	0,85	0,04	21,48
CONF_01 <- Confiança da marca	0,92	0,02	43,20
CONF_02 <- Confiança da marca	0,89	0,05	19,29
CONF_03 <- Confiança da marca	0,81	0,06	14,13
MOTIV_01 <- Motivação para vender	0,84	0,03	30,45
MOTIV_02 <- Motivação para vender	0,64	0,06	10,53
MOTIV_03 <- Motivação para vender	0,79	0,04	18,24
MOTIV_04 <- Motivação para vender	0,67	0,06	11,43
MOTIV_05 <- Motivação para vender	0,81	0,04	22,96
ORGCOM_01 <- Organizational Commitment	0,76	0,04	18,29
ORGCOM_02 <- Organizational Commitment	0,80	0,04	22,10
ORGCOM_03 <- Organizational Commitment	0,82	0,04	22,18
ORGCOM_04 <- Organizational Commitment	0,67	0,06	11,04
ORGCOM_05 <- Organizational Commitment	0,79	0,04	20,99
RECO_01 <- Reconhecimento da Marca	0,88	0,03	26,60
RECO_02 <- Reconhecimento da Marca	0,87	0,04	24,70
RECO_03 <- Reconhecimento da Marca	0,92	0,03	32,52
RECO_04 <- Reconhecimento da Marca	0,91	0,02	39,11
RECO_05 <- Reconhecimento da Marca	0,73	0,07	9,73
RESULT_06 <- Behavioral Performance	0,83	0,03	23,98
RESULT_07 <- Behavioral Performance	0,91	0,02	43,52
RESULT_08 <- Behavioral Performance	0,85	0,04	24,26
RESULT_09 <- Behavioral Performance	0,87	0,03	28,69
RESULT_10 <- Outcome Performance	0,85	0,04	24,01
RESULT_11 <- Outcome Performance	0,84	0,05	17,31
RESULT_12 <- Outcome Performance	0,80	0,05	16,74
RESULT_13 <- Outcome Performance	0,83	0,03	24,38
SATISF_01 <- Satisfação no Trabalho	0,86	0,03	26,42
SATISF_02 <- Satisfação no Trabalho	0,81	0,03	24,32
SATISF_03 <- Satisfação no Trabalho	0,83	0,03	26,31
SATISF_04 <- Satisfação no Trabalho	0,90	0,02	51,40
SATISF_05 <- Satisfação no Trabalho	0,87	0,02	35,80

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: 1) peso de regressão do fator para o construto; 2) Erro da estimativa; 3) valor *t* da estimativa de regressão.

Como se pôde ver, a maioria dos indicadores obteve níveis adequados de confiabilidade, pois todos têm carga significativa no nível de 1% (valor $T > 2,23$).

Apesar de o indicador “BSELLE_01 <- Brand-Selling Effort” ter uma carga de 0,44, ou seja, muito próxima ao limite de 0,50, ele foi mantido por ser significativo em T.

6.5 Validade discriminante

A validade discriminante avalia a premissa de que ambos representam fatores diferentes (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). A validade discriminante é obtida quando as medições não se correlacionam em patamares demasiadamente elevados, os quais indicam que os construtos medem o mesmo conceito (MALHOTRA e BIRKS, 2007).

Para analisar a validade discriminante, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Toda vez que a variância partilhada entre construtos superar a variância explicada internamente (dos indicadores), tem-se uma evidência de validade discriminante.

Para todos os fatores principais (desconsiderando dimensões de fatores de segunda ordem com suas dimensões de primeira ordem), obteve-se evidência de validade discriminante, como pode ser visto na TAB. 20, a seguir.

Tabela 20 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Brand Affect	0,71	0,48	0,64	0,30	0,62	0,66	0,69	0,51	0,52	0,60
2. Behavioral Performance	0,24	0,75	0,48	0,35	0,54	0,46	0,55	0,70	0,63	0,50
3. Brand Attachment	0,40	0,23	0,67	0,36	0,49	0,65	0,76	0,62	0,44	0,74
4. Brand Selling Effort	0,09	0,12	0,13	0,54	0,40	0,35	0,37	0,41	0,42	0,44
5. Brand Trust	0,39	0,29	0,24	0,16	0,77	0,50	0,54	0,43	0,57	0,48
6. Motivation to Sell	0,43	0,22	0,42	0,12	0,25	0,57	0,76	0,53	0,63	0,62
7. Organizational Commitment	0,48	0,30	0,58	0,14	0,30	0,57	0,59	0,60	0,62	0,77
8. Outcome Performance	0,26	0,49	0,38	0,17	0,19	0,28	0,36	0,69	0,51	0,67
9. Brand Recognition	0,28	0,40	0,19	0,18	0,33	0,39	0,38	0,26	0,75	0,50
10. Job Satisfaction	0,36	0,25	0,55	0,20	0,23	0,38	0,60	0,45	0,25	0,73
AVE	0,71	0,75	0,67	0,54	0,77	0,57	0,59	0,69	0,75	0,73
CC	0,88	0,92	0,95	0,77	0,91	0,87	0,88	0,90	0,94	0,93
AC	0,79	0,89	0,94	0,59	0,85	0,81	0,83	0,85	0,91	0,91

Fonte: dados da pesquisa. Os dados abaixo da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a AVE. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao AVE da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Entretanto os construtos “Motivação para vender” e “Organizational Commitment” possuem variâncias muito similares (0,57 e 0,57). O mesmo ocorre com “Satisfação no Trabalho” e “Organizational Commitment” (0,60 e 0,59). Isso sugere que esses construtos medem efeitos muito similares.

Para avaliar a validade discriminante dos construtos acima, empregou-se o método sugerido por Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), que consiste em verificar o intervalo de confiança da correlação desatenuada pelos índices de confiabilidade.

O intervalo de confiança é obtido por meio da transformação de Fisher Z que produz evidências nos casos em que a correlação contém o intervalo da igualdade, situação na qual se pode dizer que os construtos não possuem validade discriminante (TAB. 22 e 23).

Tabela 21 - Avaliação da validade discriminante de FISHER Z entre MOTIV x ORGCOM

	CC	R	LI de R	LS de R
1. Motivação para vender	0,87	0,76	0,80	0,93
2. Organizational Commitment	0,88			

Fonte: Dados da pesquisa. Obs.: CC = Confiabilidade Composta; R = Correlação; LI de R = Limite Inferior de R Atenuado; LS de R = Limite Superior de R Atenuado.

Tabela 22 - Avaliação da validade discriminante FISHER Z entre PIIM x ECMP

	CC	R	LI de R	LS de R
1. Satisfação no Trabalho	0,93			
2. Organizational Commitment	0,88	0,78	0,79	0,91

Fonte: Dados da pesquisa. CC = Confiabilidade Composta; R = Correlação; LI de R = Limite Inferior de R Atenuado; LS de R = Limite Superior de R Atenuado.

Aplicando-se a fórmula de desatenuação sob esse intervalo (vide Tabela 21 e Tabela 22), chega-se à expectativa de que a correlação entre os construtos seja de 0,93 entre “Motivação para vender” x “Organizational Commitment” e de 0,91 entre “Satisfação no Trabalho” x “Organizational Commitment”, ou seja, valor inferior a 1,00 – o que atesta a validade discriminante dos construtos.

Dessa forma, com base nos métodos propostos, é possível atestar a validade discriminante de todos os pares de construto do modelo, comprovando que eles mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2006).

4.5 Análise da confiabilidade e indicadores de qualidade de mensuração

Avaliar a confiabilidade de uma escala constitui uma tentativa de estimar o percentual de variância dessa escala, que é livre de erros aleatórios (MALHOTRA; BIRKS, 2007). De fato, pela teoria psicométrica clássica, a confiabilidade deve ser entendida como a razão da variância do escore verdadeira e a variância total existente em uma escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Usualmente, o *alfa de Cronbach* é usado para estimar a confiabilidade das escalas (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), mas deve-se lembrar que tal medida só mede a variação livre de erros que ocorre em um único momento da mensuração sendo, portanto, considerada uma medida de consistência interna (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Comumente, valores de alfa superiores a 0,8 sugerem que as escalas têm consistência adequada (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), mas limites de

até 0,6 podem se aceitar para estudos que tratam de aplicações pioneiras de escalas (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Como pôde ser visto na tabela 19, todos os construtos superaram os limites mínimos para o Alpha de Crombach (AC), exceto o “Brand-Selling Effort”, que obteve o valor de 0,59 e foi considerado válido, por estar muito próximo do limite de 0,60. Já a Confiabilidade Composta (CC) (ponto de corte 0,70) e o próprio AVE (ponto de corte 0,50) (HAIR JR. et al., 2010) foram alcançados por todos os construtos.

4.6 Teste do modelo estrutural

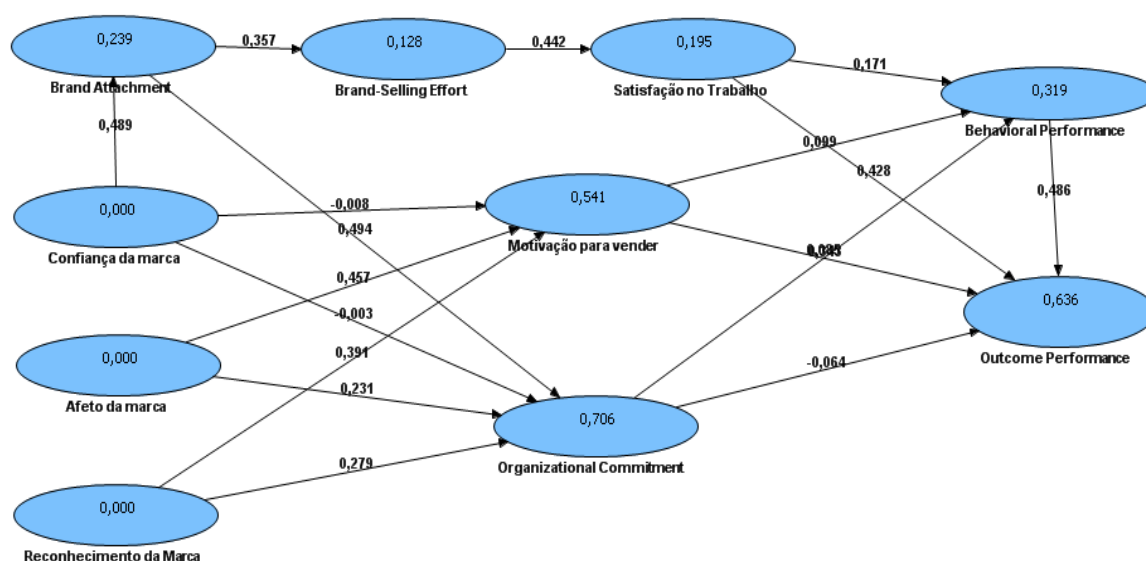
Nessa seção, apresenta-se o teste do modelo estrutural do estudo, que foi feito aqui pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dado o seu potencial de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em uma única abordagem, além de considerar o impacto do erro de mensuração nas estimativas (FORNELL; LARCKER, 1981; PODSAKOFF et al., 2003).

De forma genérica, a modelagem de equações estruturais refere-se às técnicas que visam testar estruturas de covariância (HAENLEIN; KAPLAN, 2004) amplamente difundidas por softwares como o LISREL (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982).

No entanto, como se viu, os dados do estudo não seguem uma distribuição normal, de modo que sua aplicabilidade neste estudo seria limitada. Ademais, no limite, a amostra ideal para testar esse modelo empregando a abordagem estrutural tradicional seria de 1653 casos (número de elementos não redundantes na matriz de covariância).

Por tal motivo, buscou-se como alternativa a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN; 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 no mínimo 65 respostas, sendo um patamar ideal 260. Desse modo, o teste do modelo foi feito usando a abordagem PLS. O modelo estrutural testado pode ser visto na FIG. 7, a seguir.

Figura 7 - Modelo estimado no PLS: pesos padronizados e R2



Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos das hipóteses testadas, apresentam-se em sequência os pesos, erro padrão, testes T, significância e resultados dos testes de hipóteses (TAB. 24).

Tabela 23 - Resultado das hipóteses do modelo proposto (excluindo pesos de fatores de segunda ordem)

H	Relações	ORI	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.

Além de avaliar a magnitude dos valores de R^2 como critério de precisão preditiva, os pesquisadores também devem examinar o valor Q^2 de Stone-Geisser (GEISSER, 1974; STONE, 1974).

No modelo estrutural, os valores de Q^2 maiores que zero, para uma determinada variável residual endógena, indicam a relevância preditiva do modelo do caminho para essa construção específica. Seguindo Cohen et al (2001), 0,02 representa um tamanho de efeito "pequeno", 0,15 representa um tamanho de efeito "médio" e 0,35 representa um tamanho de efeito "alto". A TAB. 25 mostra essa relevância preditiva.

Tabela 24 - Relevância Preditiva Q^2

Construto	Q^2	Tamanho do Efeito
Outcome Performance	0,41	Alto
Organizational Commitment	0,39	Alto
Motivação para vender	0,27	Médio
Behavioral Performance	0,21	Médio
Brand Attachment	0,15	Pequeno
Satisfação no Trabalho	0,13	Pequeno
Brand-Selling Effort	0,06	Pequeno

Fonte: Dados da pesquisa.

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.

4.7 Cálculo de médias e comparação de perfil

Neste tópico, calcularam-se as médias das variáveis empregando a abordagem de média ponderada pelas cargas fatoriais dos indicadores, conforme estimação do PLS e sugestões da literatura (KLINE, 2005). Nesse caso, os indicadores com maior peso em seus respectivos construtos têm maior importância na composição do escore estimado do construto latente. Para realizar a comparação de médias, aplicou-se a análise de variância dos construtos, como segue (TAB. 26).

Tabela 25 - Comparação de médias:
construtos x Localização da Empresa

Pergunta	F	Sig.
M_Afeto_da_marca	0,88	0,55
M_Behavioral_Performance	3,92	0,00
M_Brand_Attachment	1,80	0,07
M_Brand_Selling_Effort	1,13	0,34
M_Confianca_da_marca	2,10	0,03
M_Motivacao_para_vender	1,90	0,05
M_Organizational_Commitment	1,74	0,08
M_Outcome_Performance	3,12	0,00
M_Reconhecimento_da_Marca	2,92	0,00
M_Satisfação_no_Trabalho	1,88	0,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostrado na TAB. 27 e GRAF. 12, foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos construtos, em relação à “DAD_05 - Q.94 - Qual localização de sua empresa (loja em que você atua)?” para os construtos:

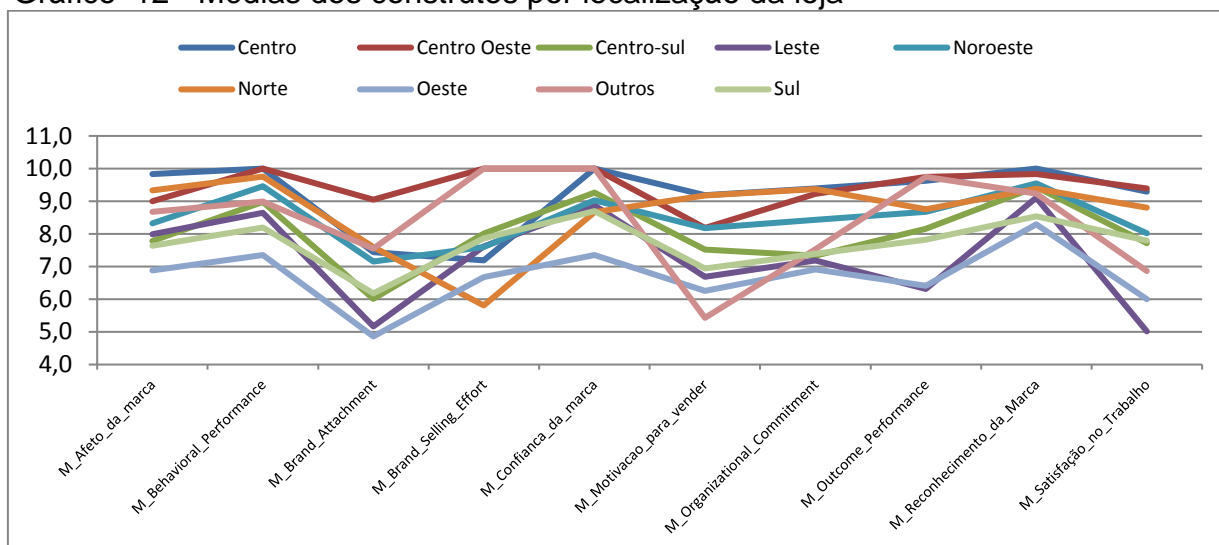
- ✓ M_Behavioral_Performance
- ✓ M_Confianca_da_marca
- ✓ M_Outcome_Performance
- ✓ M_Reconhecimento_da_Marca

Tabela 26 - Médias dos construtos por localização da loja

Construto	Centro	Centro Oeste	Centro -sul	Leste	Noroeste	Norte	Oeste	Outros	Sul
M_Afeto_da_marca	9,8	9,0	7,8	8,0	8,3	9,3	6,9	8,7	7,6
M_Behavioral_Performance	10,0	10,0	9,0	8,6	9,5	9,8	7,3	9,0	8,2
M_Brand_Attachment	7,4	9,0	6,0	5,2	7,2	7,6	4,9	7,5	6,2
M_Brand_Selling_Effort	7,2	10,0	8,0	7,6	7,6	5,8	6,7	10,0	7,9
M_Confianca_da_marca	10,0	10,0	9,3	8,9	9,0	8,7	7,4	10,0	8,7
M_Motivacao_para_vender	9,2	8,2	7,5	6,7	8,2	9,2	6,3	5,4	6,9
M_Organizational_Commitment	9,4	9,2	7,3	7,2	8,4	9,4	6,9	7,5	7,4
M_Outcome_Performance	9,6	9,7	8,2	6,3	8,7	8,8	6,4	9,7	7,8
M_Reconhecimento_da_Marca	10,0	9,8	9,4	9,1	9,5	9,4	8,3	9,2	8,5
M_Satisfação_no_Trabalho	9,3	9,4	7,7	5,0	8,0	8,8	6,0	6,9	7,8

FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 12 - Médias dos construtos por localização da loja



Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, é possível verificar a diferença significativa entre as marcas a partir da TAB. 28 a seguir.

Tabela 27 - Médias dos construtos por localização da loja

Construto	Centro-sul (B)	Centro (C)	Centro Oeste (D)	Leste (E)	Noroeste (F)	Norte (G)	Oeste (H)	Outros (I)	Sul (J)
M_Afeto_da_marca									
M_Behavioral_Performance	H J	H	H		B H J				
M_Brand_Attachment			H		B H				
M_Brand_Selling_Effort			H						
M_Confianca_da_marca	H J	H	H		H				H
M_Motivacao_para_vender					H J				
M_Organizational_Commitment					B J				
M_Outcome_Performance	E H	E H	E H		E H J				H
M_Reconhecimento_da_Marca	H J				H J				
M_Satisfação_no_Trabalho	E H	E	E		E H				E H

FONTE: Dados da pesquisa. Obs.: As regiões Norte e Outros não foram usadas nas comparações, pois a soma dos pesos foi inferior a 2.

Podem-se comparar as regiões, tomando-se como base a Noroeste (F) e o construto “M_Behavioral_Performance” com as letras destacadas “BHJ”. Pode-se afirmar que as lojas da região Noroeste apresentaram médias significativamente superiores às lojas da região “BHJ”, ou seja, Centro-sul (B), Oeste (H) e Sul (J).

Já as lojas das regiões Leste (E), Norte (G), Oeste (H) e Outros (I) não possuem médias significativamente superiores às demais lojas, em todos os construtos.

As regras gerais a seguir foram definidas por Cohen et al (2001) para o η^2 , porque o eta-quadrado parcial na ANOVA fatorial, sem dúvida, aproxima-se mais do que o eta-squared, sendo: pequeno $\geq 0,01$; médio $\geq 0,06$ e grande $\geq 0,14$.

A seguir, demonstra-se o tamanho do efeito destes, por meio das medidas de ETA ao quadrado, que expressam o percentual de variância que pode ser explicada pelas diferenças dos respondentes à localização das lojas (TAB. 29).

Tabela 28 - Medidas de associação e tamanho do efeito

Construto	Eta	Eta ²	Classificação
M_Afeto_da_marca	0,20	0,04	Pequeno
M_Behavioral_Performance	0,39	0,15	Grande
M_Brand_Attachment	0,28	0,08	Médio
M_Brand_Selling_Effort	0,22	0,05	Pequeno
M_Confianca_da_marca	0,30	0,09	Médio
M_Motivacao_para_vender	0,28	0,08	Médio
M_Organizational_Commitment	0,27	0,07	Médio
M_Outcome_Performance	0,36	0,13	Médio
M_Reconhecimento_da_Marca	0,35	0,12	Médio
M_Satisfação_no_Trabalho	0,28	0,08	Médio

FONTE: Dados da pesquisa.

Quanto à comparação de médias, avaliaram-se também os grupos como “Q.95.A - Valor médio do produto vendido”, “Q.91 - Qual o setor de sua empresa no varejo”, “Q.96 - Qual o seu sexo”, mas não foram encontradas diferenças significativas entre os construtos e esses grupos.

5 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 (ARNDT et al. 2006).

Com relação às conexões entre SBR e SBA, observa-se que a confiança na marca apresenta um impacto significativo com o apego, sendo ($\beta=0,489$, $p<0,01$). Seguindo a cadeia monológica do SBA, observa-se um impacto positivo do apego em relação ao esforço de vendas, sendo ($\beta=0,357$, $p<0,01$). Isto significa que quando um vendedor tem um forte apego à marca, aumenta o esforço de vendas. Este resultado encontrado confirma com os da pesquisa dos autores Gillespie e Noble (2017).

Em relação ao constructo esforço de vendas e a satisfação no trabalho, foi encontrado ($\beta=0,442$, $p<0,01$). Este resultado sugere que o SBA é um impulsionador do esforço de vendas e por sua vez impacta na satisfação no trabalho do vendedor. Esses resultados encontrados corroboram os resultados encontrados na pesquisa de Allison et al. (2016) e Gillespie e Noble (2017).

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; ANDRADE ET AL 2017). Mas a motivação para vender não apresentou um impacto significativo no desempenho dos resultados ($\beta=0,08$, $p=NS$), assim como o comprometimento organizacional ($\beta=0,08$, $p=NS$).

Segundo o modelo, o comprometimento organizacional é o antecedente mais significativo no desempenho comportamental ($\beta=0,34$, $p<0,05$). Por outro lado, a satisfação no trabalho e motivação para vender não apresentaram impacto significativo no desempenho comportamental, sendo respectivamente ($\beta=0,17$, $p=NS$) e ($\beta=0,10$, $p=NS$), resultados estes que são contrários as considerações de Shah et al (2010) em que acreditam que uma maior motivação e satisfação no trabalho

aumenta o desempenho dos vendedores. Assim como para Andrade et al (2017) em que encontraram nos resultados da sua pesquisa que é preciso verificar os fatores que podem afetar a satisfação do vendedor, pois ela pode afetar o seu desempenho.

6 CONCLUSÕES

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 dos relevantes conceitos criados por Michel et al (2015) sobre o SBR e de Allison et al (2016) sobre SBA. Sendo esta a primeira pesquisa que realiza uma integração entre estes dois conceitos e mede o desempenho dos vendedores.

A proposta desta tese foi obter evidências que permitissem uma investigação mais abrangente acerca do relacionamento entre vendedores e marcas, verificando os possíveis antecedentes e consequentes desta relação, avaliando, por conseguinte, variáveis do estágio comportamental (FETSCHERIN e HEILMANN, 2015) como significativas para a manutenção desse relacionamento. Também se procurou avaliar a influência de tais atributos, buscando inferir possíveis implicações desse processo para a tomada estratégica de decisões no setor varejista de Belo Horizonte.

Para tanto, foram apresentados os antecedentes e definições do SBA, do SBR e de desempenho, trazendo à tona a perspectiva de vários autores desse campo de estudos. Foi proposto um modelo integrativo dos componentes do SBA e do SBR, apresentando as conexões com o desempenho como relevantes nas relações. Também foram propostas dez hipóteses, no sentido de verificar os impactos dos elementos componentes do modelo no desempenho comportamental e nos resultados. As conclusões visam a correlacionar os objetivos com os resultados obtidos.

Foram identificados os impactos do relacionamento do vendedor com a marca no pequeno varejo, visando determinar as suas atitudes em relação ao seu trabalho e ao desempenho (FETSCHERIN e HEILMANN, 2015). Explorou-se o efeito de mediação das atitudes do trabalho entre o relacionamento vendedor-marca e o seu desempenho. Identificaram-se os antecedentes do desempenho dos vendedores (comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho).

Percebeu-se por meio dos resultados encontrados que o comprometimento organizacional é o antecedente que mais impacta o desempenho da empresa, seguido pela satisfação. Por outro lado, identificou-se que a motivação não tem nenhum impacto significativo no desempenho. O SBR e o SBA explicaram 70,6% do comprometimento organizacional e 54,1% da motivação para vender. Quando analisados os antecedentes da motivação, foi identificado que o afeto é o que mais impacta a motivação para vender, seguido do reconhecimento da marca. Em compensação, a confiança não teve um impacto significativo, resultado diferente do encontrado na pesquisa de Michel et al. (2015).

Observou-se também que os resultados encontrados em relação ao SBA na cadeia monológica vão ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa de Allison et al. (2016), ou seja, o SBA é um impulsionador do esforço de vendas e da satisfação no trabalho. Foi possível verificar também que há uma relação alta entre a confiança na marca com o apego.

Conclui-se que esta pesquisa alcançou os objetivos propostos e respondeu à questão da pesquisa de como o relacionamento vendedor-marca impacta o desempenho de vendedores no pequeno varejo, uma vez que resultados comprovam que as relações do vendedor com a marca têm papel relevante no seu desempenho, comprometimento, esforço e na satisfação com o trabalho. Conforme os resultados da pesquisa, empresas que desejam desempenho de vendas no varejo devem construir “Apego à Marca” em sua equipe de vendedores, de modo a impulsionar satisfação no trabalho e comprometimento. São ainda relevantes o “Afeto à Marca” e “Reconhecimento”. Os vendedores precisam ser reconhecidos pelos clientes que consomem a marca. Nesse aspecto, ressalte-se a relevância do papel do cliente no desempenho do vendedor.

Entende-se que esta pesquisa contribui para o entendimento do fenômeno, em especial quanto às relações entre marcas, comportamento de vendedores no varejo e desempenho, bem como quanto à exploração de novas relações que possam revelar elementos de relevância acadêmica e gerencial.

6.1 Implicações gerenciais

O objetivo deste trabalho, do ponto de vista gerencial, era contribuir para a percepção dos atributos que mais podem influenciar o relacionamento entre o vendedor e a marca, visando uma maior aproximação e conexão com esse vendedor, de forma a valorizar e efetivar tal relação. Gerentes de marca poderiam, a partir do modelo proposto e dos resultados obtidos, focar o desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos do vendedor com a marca.

Conforme foi identificado no modelo apresentado, considerando os aspectos do SBR, é importante para a empresa proporcionar um maior conhecimento do vendedor em relação à marca, para que este se sinta mais reconhecido pelos clientes (e valorizar essa relação vendedor/marca). Do mesmo modo, é importante para a empresa perceber formas pelas quais ela possa desenvolver maior afeto no vendedor em relação à marca, pois isso é importante para aumentar a motivação dele para vender. Porém, quanto à questão da confiança em relação à marca, percebe-se que não é algo que os pequenos varejistas brasileiros precisem considerar como uma relação que impacta o desempenho dos vendedores.

Os aspectos considerados pelo SBA, como a relação de apego à marca, também são considerações que podem ser bem trabalhadas nas empresas para que colaborem com a cadeia monológica de aumento no esforço de vendas e satisfação no trabalho que, ao fim, gerará melhores resultados para elas.

Portanto as empresas podem utilizar as informações apresentadas nesta pesquisa como uma forma de direcionar suas ações de modo a priorizar a construção de um melhor relacionamento do vendedor com a marca e do vendedor com os clientes, visando maior desempenho final.

6.2 Implicações acadêmicas

Este estudo buscou contribuir academicamente no sentido de fomentar a discussão sobre o relacionamento do vendedor com a marca, buscando uma maior reflexão

sobre as formas mais adequadas de investigar o fenômeno em questão. Este trabalho mostra-se relevante academicamente, uma vez que apresenta um modelo inédito, que integra dois modelos conceituais de alta relevância, quais sejam, o SBA e o SBR.

Os estudos a respeito de marcas focam a relação da marca com o consumidor, tendo sido encontrada na literatura uma lacuna quanto a estudos que direcionassem a relação entre os vendedores e as marcas, conforme informado pelos autores Allison et al. (2016) e Michel et al. (2015), que foram os autores basilares para o desenvolvimento desta pesquisa.

Este estudo também contribuiu para fomentar a discussão a respeito do conceito de reconhecimento da marca apresentado por Michel et al. (2015), que considera um ponto de vista diferente, pois, para eles, esse reconhecimento da marca está ligado ao reconhecimento que o cliente faz ao vendedor, ou seja, a percepção do vendedor de ser reconhecido pelo cliente.

6.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Este estudo leva a entender como o apego à marca interage com a estrutura organizacional e reflete na performance da empresa, além de identificar como outros fatores moderadores são gerencialmente importantes. É razoável esperar que tais interações não só afetem resultados do vendedor, mas também resultados relacionados à marca, à empresa e até mesmo aos clientes.

Esta pesquisa privilegiou a pesquisa quantitativa, buscando mensurar a intensidade dos impactos dos construtos no desempenho do comportamento e do resultado da empresa. As dificuldades naturais de um *survey* como pesquisa estruturada e de campo também podem ser consideradas limitações. Esta pesquisa se limitou a investigar empresários das micro e pequenas empresas varejistas localizadas na cidade de Belo Horizonte. A ausência de informações de vendedores de demais portes de empresas, assim como de outras regiões também pode ser considerada uma limitação.

Como pesquisas futuras, sugere-se aplicar este modelo desenvolvido para outros grupos de funcionários dentro da organização, assim como aplicar a mesma pesquisa em diferentes setores, como em diferentes mercados (emergentes e desenvolvidos) e realizar um estudo comparativo entre eles.

Algumas questões podem ser levantadas para futuras pesquisas como: por que o aumento da independência dos vendedores pode gerar uma maior insatisfação? Também podem ser feitas pesquisas que explorem a questão do apego, isto é, como o apego pode evoluir para os funcionários ao longo do tempo, bem como em relação às ações que ocorrem dentro da organização e que promovem ou impedem esses relacionamentos.

No campo do desempenho, pode-se explorar a pesquisa qualitativa para maior detalhamento do impacto do modelo desenvolvido na performance da empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Marca: Brand Equity Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 146-163, 1999.
- AHEARNE, M. et al. The role of consensus in sales team performance. *Forthcoming in Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 3, p. 458-469, June 2010.
- AHEARNE, M. et al. High touch through high tech: the impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, v. 54, n. 4, p. 671-685, 2008.
- AILAWADI, Kusum L.; KELLER, Kevin L.. “Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities.” *Journal of Retailing* 80 (4): 331–342. 2004
- ALLISON, L. et al. Salesperson brand attachment: a job demands-resources theory perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 36, n. 1, p. 3-18, 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANSZDNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira, 2004.
- ANDRADE, E. N. C. et al. Antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. 1, p. 1-30, 2017.
- AMABILE, T. M. et al. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 66, p. 950-967, May 1994.
- AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, São Paulo, n. 8, p. 110-116, jul./ago. 1999.
- ANDERSEN, J. C., NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson International Edition, 2009.
- ANDERSON, C. A., HOROWITZ, L. M.; FRANCH, R. S. Attributional style of lonely and depressed people. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 45, n. 1, p. 127-136, July 1983.
- ANDERSON, C. A.; JENNINGS, D. L. When experiences of failure promote expectations of success: the impact of attributing failure to ineffective strategies. *Journal of Personality*, n. 48, p. 393-407, 1980.

ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of marketing*, v. 51, p. 76-88, Oct. 1987.

ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, n. 58, p. 53-67, 1994.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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, Kwaku. 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.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAGHERI, M. T. R. The effect of organizational commitment on organizational performance. *NAJA human resources journal*, v. 7, n. 30, p. 73-96, 2010.

BAGOZZI, R. P. Salesforce performance and satisfaction as a function of individual individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, v. 15, n. 4, p. 517-531, 1978.

BAGOZZI, R. P. Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, n. 44, p. 65-77, Spring 1980.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*, v. 133, p. 35-67, 1994.

BAKER, M. J.; HART, S. *The marketing books*. 6. ed. Burlington (USA): Elsevier, 2008.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Sales Management control research-synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 1, p. 7-26, Winter 2005.

BARKI, E.; PARENTE, J. G. Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. *Greener Management International*, v. 56, p. 11-23, 2010.

BEATTY, S. E. et al. Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, v. 72, n. 3, p. 223-247, 1996.

BEHRMAN, D.; PERREALT JR., W. D. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson. *Journal of Marketing*, n. 48, p. 9-21, 1984.

BERSCHIED, E.; PEPLAU, A.. The Emerging Science of Relationships. In *Close Relationships*, edited by Harold H. Kelley, Ellen Berscheid, Andrew Christensen, John H. Harvey, Ted L. Hustin, George Levinger, Evie McClintock, Laetitia Anne Peplau, and Donald R. Peterson, 1–19. New York: W.H. Freeman, 1983.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 2, p. 76-88, 2003.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56 (2): 57–71, 1992.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, B.R; MOHR, Lois A.. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing* 58 (4): 95–106, 1994.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BROWN, S. P.; ROBERT, A. P. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 63-77, Feb. 1993.

CARMELI, Abraham. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 8, pp.788-813, 2003

CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006.

CASTILHO, R. Consumer behavior and factors that affect satisfaction and risk perception of purchases of own brand food products. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 1, p. 351-370, 2015.

CASTILHOS, R. B.; ROSSI, C. A. V. Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. In: ROCHA, A.; SILVA, J. F. da (Org.). *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

CHALLAGA, G. N.; SHERVANI, T. A. Dimension and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 1, p. 89-105, 1996.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. Product-Class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes: The Role of Brand Trust and Brand Affect. *Brand Management*, v. 10, n. 1, p. 33-58, 2002.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 2, p. 81-93, Apr. 2001.

CHAUVEL, M. A.; MATTOS, M. P. A. Z. Consumidores de baixa renda: uma revisão dos achados de estudos feitos no Brasil. *Cadernos Ebape*, v. 6, n. 2, 2008.

CHIN, W. W. *Frequently asked questions: partial least squares & PLS-Graph*. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2003.

CHURCHILL Jr., G. A. et al. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, v. XXII, p. 103-118, May 1985.

CIAVOLINO, E.; NITTI, M. High-Order constructs for the structural equation mode. IV MEETING ON DYNAMICS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS. *Anais...* Salento, 2010.

COHEN, J. e COHEN, P. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Second Edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2001.

COSTA, F. J. da. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

COULTER, R. A.; LIGAS, M. The long good-bye: the dissolution of customer-service provider relationships. *Psychology of Marketing*, v. 17, n. 8, p. 669-695, 2000.

CRAVENS, David W., Thomas N. INGRAM, Raymond W. LaForge, Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57 (4), 47–59. 1993

CRON, W. L; De CARLO, T. E. *Dalrymple's sales management*. 10. ed. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons, 2009.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. New York: Plenum Press, 1995.1985.

DELPECHITRE, D. Review and assessment of past empathy scales to measure Salespersons's empathy. *Journal Of Management & Marketing Research*, [s.l.], v. 13, p. 1-16, 2013.

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.

DRIGOTAS, S. M.; RUSBULT, C. E. Should I Stay or Should I Go? A Dependence Model of Breakups. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 62, p. 62-87, Jan. 1992.

DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.

EREVELLES, S.; FUKAWA, N. The Role of Affect in Personal Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33:1, 7-24, 2013.

ESCALAS, J. E.; BETTMAN, J. R. Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, v. 32, p. 378-89, 2005.

FETSCHERIN, M.; HEILMANN, T. *Consumer Brand Relationships: Meaning, Measuring, Managing*. New York: Palgrave Macmillan, 2015.

FLAHERTY, Theresa B., DAHLSTROM, Robert; SKINNER, Steven J. Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 2 (Spring), 1–18, 1999.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 3, p. 382, Aug. 1981.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 440, Nov. 1982.

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. Lessons Learned About Consumers Relationships With Their Brands. In: MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PRIESTER, J. R. (Eds.) *Handbook of Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 5-23, 2009.

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.

GATTO, S. L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione ell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In: CONGRESSO

INTERNAZIONALE LE TENDENZE DEL MARKETING, Venezia. *Anais ... Venezia: Università Ca' Foscari*, novembre, p. 1-25, 2002.

GEISSER, S. A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101-107, 1974.

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, May 1988.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

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.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRANT, K. et al. The role of satisfaction with territory desing on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 2, p. 165-178, 2001.

GROVE, S. L.; FISK, R. P. The Service Experience as Theater. *Advances in Consumer Research*, Duluth, v. 19, n. 1, p. 455-461, Jan. 1992.

GUNDLACH, G., ACHROL, R. e MENTZER, J. The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92, 1995.

HAIR JR., F. J. et al. *Multivariate data analysis*. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HAIR JR., F. J. et al. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publications, v. 46, 2014.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A Beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HAKANEN, J., BAKKER, A.B. e SCHAUFELI, W.B. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513, 2006.

HARRISON, M., HAGUE, P.; HAGUE, N. Why is business-to-business marketing special? Manchester: BtoB International, 2005.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HINDE, R. A. A Suggested Structure for a Science of Relationships. *Personal Relationships*, v. 2, p. 1-15, Mar. 1995.

HUNTER, G. L.; GOEBEL, D. J. Salesperson's Information Overload: Scale Development, Validation, and its Relationship to Salespersons' job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Abingdon, v. 28, n. 1, p. 21-35, winter 2008.

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.

HULTINK, Eric J.; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance. *Journal of Product Innovation Management* 17 (6): 435–450, 2000.

INGRAM, T. N. et al. *Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INGRAM, T. N.; LEE, K. S.; SKINNER, S. J. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 9, n. 3, p. 25-33, 1989.

JAWORSKI, B. J. Toward a theory of marketing control: environmental context: control types, and consequences. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 23-39, July 1988.

JAVORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, n. 28, p. 190-201, May 1991.

JAVORSKI, B. J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. S. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 57-69, 1993.

JOHN Amue G., FRANCIS Asiegbu I., CHUKWU, Ikenna I. Improving Sales Performance through Sales Force Motivation Strategies: A Study of Pharmaceutical Firms in Nigeria. *International Journal of Business Management & Economic Research*, Vol 3(5), pp 620-626, 2012.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. LISREL: *A guide to the program and applications*. 2nd ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.

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) 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. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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.

KIM, J.; KIM, J. E.; JOHNSON, K. P. The Customer-salesperson Relationship and Sales Effectiveness in Luxury Fashion Stores: The Role of Self Monitoring. *Journal of Global Fashion Marketing*, v. 1, n. 4, p. 230-239, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Parables of leadership. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 4, July/Aug. 1992.

KING, C.; GRACE, D.. Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing* 44 (7/8): 938–971, 2010.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press, 2005.

KOHLI, A. K. Effects of supervisory behavior: the roly of individual differences among dalespeople. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 40-50, Oct. 1989.

KOHLI, A. K.; SHERVANI, T. A.; CHALLAGALLA, G. N. Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketin Research*, v. 32, n. 2, p. 263-274, May 1998.

KOTLER, P.; LEVY, D. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, v. 33, n. 1, p. 10-15, Jan. 1969.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. *Jornal of Marketing*, v. 35, n. 3, p. 3-12, July 1971.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, p. 46-54, Apr. 1972.

LACOEUILHE, J. and BELAID, S. Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque? *Revue Francaise du Marketing*, 213, 7-25, 2007.

LEACH, M. P.; LIU, A. H.; JOHNSTON, W. J. The Role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 3, p. 269-281, Summer 2005.

LEVY, M.; W., B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LITTLE, T. D. et al. To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits structural equation modeling. *A Multidisciplinary Journal*, v. 9, n. 2, p. 151-173, 2002.

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.

MacINNIS, D. J.; PARK, S. W.; PRIESTER, J. Why Brand Relationships. In: MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PRIESTER, J. R. *Handbook of Brand Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2009.

MALÄR, L. et al. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of Marketing*, v. 75, p. 35-52, July 2011.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building Brand Community. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38-54, Jan. 2002.

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. Desafios no relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda: um estudo no pequeno varejo merceário. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 10, n. 2, p. 18-17, 2016.

MENSAH, Elizabeth Boye Kuranchie; TAWIAH, Kwesi Amponsah. Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. Vol. 9, N. 2, 2016.

MEYER, J. Conceptual issues in the study of dynamic hazard warnings: human factors. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, v. 46, n. 2, p. 196-204, 2004.

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.

MIKULINCER, Mario; SHAVER, Phillip R. Boosting Attachment Security to Promote Mental Health, Prosocial Values, and Inter-group Tolerance. *Psychological Inquiry* 18 (3): 139–156, 2007.

MINGOTI, S. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec/ Abrasco, 1993.

MOREIRA, J. C. T. *Marketing business to business: é fazer ou morrer*. São Paulo: Makron Books, 1998.

- MOREIRA, J. C. T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MOREIRA, E. G. *Diagnóstico organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- MOREIRA, J. C. T. *Administração de vendas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. *Easy and use interpretation of SPSS for windows: answering research questions with statistics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1998.
- MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, v. 38, p. 171-189, 1985.
- NAGHNEH, M. H. K. et al. The relationship between organizational commitment and nursing care behavior. *Electronic Physician*, v. 9, n. 7, p. 4835-4840, 2017.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. New York, USA: Sage Publications, 2003.
- 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.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. 3. ed. Columbus: Mcgraw Hill, 1994.
- OLIVER, R. L.; ERIN, A. An empirical test of the consequences of behavior, and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 57-67, Oct. 1994.
- OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. Behavior-and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 15, n. 4, p. 1-15, 1995.
- OLIVER, Richard L., ANDERSON Erin. An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58 (October), 53–67, 1994.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARK CW, Deborah J, Macinnis, PRIESTER J. Brand attachment: constructs, consequences, and causes. *Foundations and Trends in Marketing*, 1(3): 191-230, 2006.
- PARK CW, Deborah J, Macinnis, PRIESTER J.; EISINGERICH Andreas B.; Lacobucci Dawn. Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. *Journal of Marketing*. Vol. 74 (Nov), 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, Lyman W., WILLIAM J. Crampon, Frank J. SMITH. Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1): 87–98, 1976.

RAFIEI, M., AMINI, M & FOROOZANDEH, N. Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841-1848, 2014.

RANGARAJAN, D.; JONES, E.; CHIN, W. Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage Among Salespeople. *Industrial Marketing Management*, n. 34, p. 345-354, 2005.

REIS, H. T.; SHAVER, P. Intimacy as an interpersonal process. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* (pp. 367- 389). Chichester, England: Wiley, 1988.

RONKKO, M.; EVERMANN, J. A critical examination of common beliefs about partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 3, p. 425-448, mar. 2013.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social, development and well-being. *American Psychologist*, n. 55, p. 68-78, Jan. 2000.

SAHOO, Saroj Kumar, ROUSTRAY, Padmalita; DASH, Ashok Kumar. Does Motivation Really Count for Sales force Performance in Pharmaceutical Industry?; *Business and Management Research* Vol. 3, No. 2; 2014.

SANTOS, G.; FERREIRA, R.; PAIXÃO, M. R. Análise na aplicabilidade de um plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em um Centro Varejista (Mall). *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 6, n. 1, p. 48-65, 2017.

SANTOS, I. E. dos. *Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

SCHAUFELI, WILMAR 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.

STEENBURGH, T., AHEARNE, M.. Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review* 90 (7/8): 70–75, 2012.

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.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.

SINGH, R.; KOSHY, A. Determinants of B2B Salesperson's performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, v. 25, n. 7, p. 535-546, 2010.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review*, p. 1-6, 2012.

SINK, D. S., TUTTLE, T. C. *Planejamento e o: consumo hedônico e utilitário*
SIRIANNI, Nancy J., Mary J. BITNER, Stephen W. BROWN, Naomi Mandel. Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing* 77 (November): 108–123, 2013.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990.

STONE. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 1 11-147, 1974.

SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning, orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, n. 58, p. 39-52, July 1994.

SUJAN, H. Smarter versus harder: an exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *JMR Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 23, n. 1, p. 41-49, Feb. 1986.

SUJAN, H.; WEITZ, B.; KUMAR, N. Learning Orientation: Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 39-52, 1994.

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.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI S. Fostering international brand loyalty through committed and attached relationships. *International Business Review*, 20(5), 521–534, 2001.

TYAGI, P. K. Work motivation through the desing salesperson jobs. *Journal of Personal Salling & Sales Management*, v. 5, p. 41-51, May 1985.

VERBEKE, W. et al. When intelligence is (dys)functional for achieving sales performance. *Journal of Marketing*, v. 72, p. 44-57, 2008.

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.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, p.93, 2005.

WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A. Jr.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 2, p. 156-168, 1977.

WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 1, p. 85-103, 1981.

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.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 241-255, 1999.

WILLIAM, K. C.; SPIRO, R. L.; FINE, L. M. 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, Summer 1990.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. *California Management Review*, v. 43, n. 4, 2001.

ZEINABADI, H. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 5, p. 998-1003, 2010.

ZHOU Z, Zhang Q, Su C, ZHOU N. How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. *Journal of Business Research*, 65(7), 890–895, 2012.

APÊNDICE A – CONSTRUTOS E LEGENDAS

Tabela 29 - Construtos e legendas (continua)

Grupo	Legenda	Número	Descrição
Identificação	ID_01	ID	Número do Questionário
	ID_02	FONTE	ANA, IRLA ou MARINA
	ID_03	1	Você é um vendedor de varejo?
	ID_04	2	Qual das seguintes atividades você realiza?
	ID_05	2.2 a	Favor citar o produto ou serviço vendido:
	ID_06	2.2b	Coloque aqui o nome da empresa em que você trabalha:
Confiança da marca	CONF_01	Q.01	Eu confio nessa marca.
	CONF_02	Q.02	Eu conto com essa marca.
	CONF_03	Q.03	Essa marca é segura.
Afeto da marca	AFET_01	Q.04	Vender esta marca me faz feliz.
	AFET_02	Q.05	Eu sinto que minha relação com esta marca é exclusiva e especial.
	AFET_03	Q.05	Eu tenho sentimentos positivos para com esta marca que eu não tenho com outras marcas de concorrentes.
Reconhecimento da Marca	RECO_01	Q.06	Sinto-me reconhecido, meus clientes elogiam minha contribuição em ter-lhes apresentando esta marca.
	RECO_02	Q.07	Sinto-me reconhecido, pois meus clientes articulam a utilidade de meus conselhos sobre os produtos e serviços desta marca (empresa).
	RECO_03	Q.08	Sinto-me reconhecido, pois os clientes expressam felicidade em usar os produtos e serviços desta marca (empresa) em decorrência de meus conselhos.
	RECO_04	Q.09	Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.
	RECO_05	Q.10	Sinto-me recompensado com o aumento da fidelidade dos clientes desta marca (empresa).
Motivação para vender	MOTIV_01	Q.11	Vender a marca X é ainda mais divertido do que vender produtos de outras marcas..
	MOTIV_02	Q.12	Vender esta marca para os clientes se parece mais como jogar/brincar do que vender os produtos de outras marcas.
	MOTIV_03	Q.13	Vender desta marca é mais emocionante e desafiador do que vender os produtos de outras marcas.
	MOTIV_04	Q.14	Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.
	MOTIV_05	Q.15	Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outras marcas.
Organi	ORGCOM_01	Q.16	Estou feliz em pertencer a esta organização.

Grupo	Legenda	Número	Descrição
	ORGCOM_02	Q.17	Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.
	ORGCOM_03	Q.18	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
	ORGCOM_04	Q.19	Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.
	ORGCOM_05	Q.20	Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outras marcas.
	Brand-Selling Effort	BSELLE_01	Q.21
BSELLE_02		Q.22	Eu não desisto facilmente quando encontro um cliente difícil para a marca.
BSELLE_03		Q.23	Eu trabalho incansavelmente para vender a um cliente (a marca) até que eu tenha o pedido (venda) para a marca.
Satisfação no Trabalho	SATISF_01	Q.24	Eu estou satisfeito com o meu trabalho nesta empresa.
	SATISF_02	Q.25	Meu trabalho dá uma sensação de realização.
	SATISF_03	Q.26	Meu trabalho é emocionante.
	SATISF_04	Q.27	Meu trabalho é satisfatório.
	SATISF_05	Q.28	Estou realmente fazendo algo que vale a pena no meu trabalho.
Brand Attachment	BRANDA_01	Q.29	Esta marca é parte de você e de quem você é.
	BRANDA_02	Q.30	Você se sente pessoalmente ligado a esta marca.
	BRANDA_03	Q.31	Você se sente emocionalmente ligado a esta marca.
	BRANDA_04	Q.32	Esta marca é parte de você.
	BRANDA_05	Q.33	Esta marca diz algo para outras pessoas sobre quem você é.
	BRANDA_06	Q.34	Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca são frequentemente automáticos, vindo à mente por conta própria.
	BRANDA_07	Q.35	Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à sua mente natural e instantaneamente.
	BRANDA_08	Q.36	Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à mente tão natural e instantaneamente, que você não tem muito controle sobre eles.
	BRANDA_09	Q.37	Esta marca, automaticamente, evoca bons pensamentos sobre o passado, presente e futuro.
	BRANDA_10	Q.38	Você tem muitos pensamentos sobre esta marca.
Resultados em Vendas	RESULT_01	Q.40	Possuo um ótimo resultado em vendas quando comparado ao dos meus colegas de equipe.
	RESULT_02	Q.41	Minhas vendas estão dentro da média de vendas do mercado.
	RESULT_03	Q.42	Sou um dos melhores vendedores da empresa.
	RESULT_04	Q.43	Comparado com os corretores do mercado desta cidade, eu estou entre os que mais vendem.
	RESULT_05	Q.44	Consigo manter os clientes leais a mim como vendedor.
	RESULT_06	Q.45	Sinto-me muito eficaz na manutenção de boas relações com os clientes.
	RESULT_07	Q.46	Sou muito eficaz no fornecimento de informações precisas aos clientes e outras pessoas na minha empresa.
	RESULT_08	Q.47	Sou muito eficaz no fornecimento de documentos precisos e completos
	RESULT_09	Q.48	Eu sou muito eficaz em adquirir o conhecimento necessário sobre os meus produtos, os produtos dos concorrentes e as necessidades dos meus clientes.

Grupo	Legenda	Número	Descrição
	RESULT_10	Q.49	Sou muito eficaz em contribuir com a quota de mercado da minha empresa.
	RESULT_11	Q.50	Sou muito eficaz na geração de um elevado nível de vendas em Reais.
	RESULT_12	Q.51	Sou muito eficaz em vender grandes valores para os clientes.
	RESULT_13	Q.52	Sou muito eficaz na superação de metas e objetivos de vendas.
DADOS DA EMPRESA	DAD_01	Q.91	Qual o setor de sua empresa no varejo?
	DAD_02	Q.91A	Outro. Qual?
	DAD_03	Q.92	Há quantos anos trabalha nesta empresa?
	DAD_04	Q.93	Há quantos anos trabalha em vendas?
	DAD_05	Q.94	Qual a localização de sua empresa (loja em que você atua)?
	DAD_06	Q.94.B	
	DAD_07	Q.95	Onde se encontra seu ponto de venda?
	DAD_08	Q.95.A	Valor médio do produto vendido:
	DAD_09	Q.95.B	Bairro da loja:
	DAD_10	Q.96	Qual o seu sexo?
	DAD_11	Q.97	Qual a sua idade?
	DAD_12	Q.98	Qual o seu estado civil?
	DAD_13	Q.99	Há quanto tempo você trabalha com vendas?
	DAD_14	Q.100	Qual a sua média de renda mensal?
	DAD_15	Q.101	Qual o seu nível de escolaridade?

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

PESQUISA FUMEC

Prezado Vendedor,

Como é de seu conhecimento, estamos realizando uma pesquisa para o curso de Doutorado da Universidade Fumec, para conhecer melhor o perfil dos vendedores e sua atuação com vendas. A pesquisa é anônima, de modo que não precisamos saber seu nome ou nada que o identifique. Sua participação é muito importante para o sucesso do nosso trabalho.

Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos!

INTRODUÇÃO

1. Você é um vendedor de varejo? *

Marcar apenas um retângulo.

Sim Não

Obs.: Se for marcada a resposta Não desta seção, interromper o preenchimento deste formulário.

2. Qual das seguintes atividades você realiza? *

Selecione todas opções que se aplicam. Marque todas que se aplicam.

Vendas de produtos

Venda de serviços

Vendas de produtos e serviços

Outro: _____ (Preencha se não existe opção anterior ou para complementar suas atividades)

2.2 Favor citar o produto ou serviço vendido: _____

Coloque aqui o nome da empresa em que você trabalha: _____ (opcional)

As perguntas abaixo dizem respeito a sua opinião sobre esta empresa e sua avaliação e relacionamento com a Marca da Empresa em que você trabalha.

Confiança da marca

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre a marca da empresa em que você trabalha. Favor marcar um X as opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
Q.1 Eu confio nessa marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q. 2 Eu conto com essa marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q. 3 Essa marca é segura.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Afeto da marca

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre a marca da empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
Q.4 Vender esta marca me faz feliz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q.5. Eu sinto que minha relação com esta marca é exclusiva e especial	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.5 Eu tenho sentimentos positivos para com esta marca que eu não tenho com outras marcas de concorrentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Reconhecimento

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões reconhecimento na empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente						Concordo totalmente					
Q.6 Sinto-me reconhecido, meus clientes elogiam minha contribuição em ter apresentando esta marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q. 7 Sinto-me reconhecido, pois meus clientes articulam a utilidade de meus conselhos sobre os produtos e serviços desta marca (empresa).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.8 Sinto-me reconhecido, pois os clientes expressam felicidade em usar os produtos e serviços desta marca (empresa) em decorrência de meus conselhos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.9 Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.10 Sinto-me recompensado com o aumento da fidelidade dos clientes desta marca (empresa).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Motivação para vender

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre seu trabalho na empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente						Concordo totalmente					
Q.11 Vender a marca X é ainda mais divertido do que vender produtos de outras marcas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.12 Vender esta marca para os clientes se parece mais como jogar/brincar do que vender os produtos de outras marcas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.13 Vender desta marca é mais emocionante e desafiador do que vender os produtos de outras marcas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.14 Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.15 Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outros marcas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Organizational Commitment

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões seu trabalho na empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente						Concordo totalmente					
Q.16 Estou feliz em pertencer a esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.17 Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Q.18 Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Q.19 Sinto-me reconhecido quando meus clientes expressam a sua satisfação com esta marca (empresa), recomendando-a.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.20 Prefiro o desafio de vender esta marca do que vender outras marcas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Brand-Selling Effort

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões seu trabalho na empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo totalmente					
Q.21 Eu trabalho longas horas para cumprir meus objetivos de vendas para a (a marca).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.22 Eu não desisto facilmente quando encontro um cliente difícil para marca).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.23 Eu trabalho incansavelmente em vender a um cliente (a marca) até que eu tenha o pedido (venda) para a marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Satisfação no Trabalho

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre seu trabalho na empresa em que você trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo totalmente					
Q.24 Eu estou satisfeito com o meu trabalho nesta empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.25 Meu trabalho dá uma sensação de realização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.26 Meu trabalho é emocionante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q. 27 Meu trabalho é satisfatório.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.28 Estou realmente fazendo algo que vale a pena no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Brand Attachment

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre a marca da empresa em que trabalha. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo totalmente					
Q.29. Esta marca é parte de você e de quem você é.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.30. Você se sente pessoalmente ligado a esta marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.31 . Você se sente emocionalmente ligado a esta marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.32 Esta marca é parte de você.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.33. Esta marca diz algo para outras pessoas sobre quem você é.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.34. Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca são frequentemente automáticos, vindo à mente por conta própria.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.35. Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à sua mente natural e instantaneamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.36. Os seus pensamentos e sentimentos em relação a esta marca vêm à mente tão natural e instantaneamente que você não tem muito controle sobre eles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q.37 . Esta marca, automaticamente, evoca bons pensamentos sobre o passado, presente e futuro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q. 38 Você tem muitos pensamentos sobre esta marca.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

RESULTADOS EM VENDAS

Abaixo se encontram frases que expressam suas opiniões sobre seu trabalho na empresa escolhida. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo totalmente					
Q.40 Posso um ótimo resultado em vendas quando comparado ao dos meus colegas de equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.41 Minhas vendas estão dentro da média de vendas do mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.42 Sou um dos melhores vendedores da empresa. .	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.43 Comparado com os corretores do mercado desta cidade, eu estou entre os que mais vendem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.44 Consigo manter os clientes leais a mim como vendedor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.45 Sinto-me muito eficaz na manutenção de boas relações com os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.46 Sou muito eficaz no fornecimento de informações precisas aos clientes e outras pessoas na minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.47 Sou muito eficaz no fornecimento de documentos precisos e completos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.48 Eu sou muito eficaz em adquirir o conhecimento necessário sobre os meus produtos, os produtos dos concorrentes e as necessidades dos meus clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.49 Sou muito eficaz em contribuir com a quota de mercado da minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.50 Sou muito eficaz na geração de um elevado nível de vendas em Reais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.51 Sou muito eficaz em vender grandes valores para os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q.52 Sou muito eficaz na superação de metas e objetivos de vendas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DADOS DA EMPRESA

Abaixo existem alguns itens sobre a empresa em que atua como vendedor. Favor marcar a opção que melhor representa esses dados.

91. Qual o setor de sua empresa no varejo? *

Marcar apenas um retângulo.

- 1 Moda (Roupas, calçados, bolsas, etc.)
- 2 Móveis
- 3 Eletrônicos (TV, Computador, Celular, etc.)
- 4 Veículos
- 5 Beleza (Perfumaria e maquiagem)
- 6 Outros. Qual? _____

92. Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____

93) Há quantos anos trabalha em vendas? _____

94. Qual a localização de sua empresa (loja em que você atua)? *

Marcar apenas um retângulo.

Sul Norte Oeste Leste Outro: _____

95. Onde se encontra seu ponto de venda? *

Marcar apenas um retângulo.

Na rua
 Shopping convencional
 Shopping popular
 Galeria
 Outro. Qual? _____

Bairro da loja: _____

Valor médio do produto vendido: _____

DADOS PESSOAIS

Abaixo existem alguns itens sobre você. Favor marcar a opção que melhor representa seus dados pessoais.

96. Qual o seu sexo? *

Marcar apenas um retângulo.

1 Masculino 2 Feminino

97. Qual a sua idade? *

Utilizar somente números

98. Qual o seu estado civil? *

Marcar apenas um retângulo.

1 Casado(a) 2 Solteiro(a) 3 Separado(a) 4 Viúvo(a) 5 Outro

99. Há quanto tempo você trabalha com vendas? *

Utilizar somente números

100. Qual a sua média de renda mensal? *

Marcar apenas um retângulo.

1 Até R\$ 2.000,00
 2 de R\$ 2.000,01 a R\$ 5.000,00
 3 de R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00

4 de R\$ 10.000,01 a R\$ 15.000,00

5 mais de R\$ 15.000,00

6 Prefiro não responder

101). Qual o seu nível de escolaridade?

1. <input type="checkbox"/> Não possui	4. <input type="checkbox"/> Superior incompleto	1) Estado Civil
2. <input type="checkbox"/> Primário	5. <input type="checkbox"/> Superior completo	1. <input type="checkbox"/> Casado / Amigado
3. <input type="checkbox"/> Ensino médio	6. <input type="checkbox"/> Especialização	2. <input type="checkbox"/> Solteiro
	7. <input type="checkbox"/> Mestrado/doutorado	3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado
		4. <input type="checkbox"/> Viúvo (a)

Obrigada pela participação!