



Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria

ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Gonçalves Filho, Cid; Lopes Nizza Júnior, Clodoaldo; Braga Chinelato, Flavia  
Impactos do relacionamento consumidor-marca no desempenho de vendedores no varejo  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 11, núm. 5, Esp., 2018, pp. 1279-1304  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273458852008>

- Como citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# IMPACTOS DO RELACIONAMENTO CONSUMIDOR-MARCA NO DESEMPENHO DE VENDEDORES NO VAREJO

Data de submissão: 25/06/2018

Aceite: 14/02/2017

Cid Gonçalves Filho <sup>1</sup>

Clodoaldo Lopes Nizza Júnior<sup>2</sup>

Flávia Braga Chinelato<sup>3</sup>

## RESUMO

Em mercados competitivos com diversas opções de marcas, buscar um diferencial tem sido uma tarefa recorrente das empresas atualmente. Neste sentido, pessoas passaram a ser um ativo importante na empresa, e vários estudos focaram no relacionamento dos consumidores com as marcas. Mas, poucos estudos foram investigar outros tipos de relacionamentos com a marca, como, por exemplo, o do vendedor neste cenário, e como este relacionamento pode impactar no desempenho de vendas. Esta pesquisa tem como objetivo entender os antecedentes do desempenho de vendedores do varejo. Este trabalho integra de forma inédita os conceitos de Salesperson–Brand Relationship (SBR) e Salesperson-Brand Attachment (SBA). Para isso, foi realizada uma survey com 206 vendedores. Trata-se de uma das primeiras pesquisas que busca desenvolver um modelo integrativo do relacionamento vendedor-marca e suas consequências. O trabalho demonstra relações significativas entre SBR e SBA, da satisfação no trabalho e do comprometimento no desempenho de vendedores. Os principais resultados apontam que 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.

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

---

1 Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, mestrado em Ciências da Informação pela UFMG e doutorado em Administração pela UFMG, Belo Horizonte – MG. Brasil. E-mail: cid@fumecc.br

2 Graduado em Administração pela Faculdade UNA, mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, FEAD e doutorado em Administração pela Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG. Brasil. E-mail: clodoaldo@fumecc.br

3 Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário UNA. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC e Doutorado em Administração pela Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG. Brasil. Email: flaviachinelato@gmail.com

# INTRODUÇÃO

No campo da pesquisa sobre consumo, a noção de que o consumidor forma fortes conexões com a marca já é entendida (Fournier (1998; Kervyn, Fiske e Malone, 2012; Fournier e Alvarez, 2012). Quando um consumidor tem uma relação forte com a marca, ele se relaciona mais, proporcionando crescimento, e este tipo de relacionamento tem sido objeto de pesquisas no campo do marketing (Allison et al. 2016).

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. Fournier (1998) sugere que o relacionamento da marca é um vínculo emocional resultante da interação entre os consumidores e as marcas. Dezenas de pesquisas, modelos e propostas de quadro teórico de desenvolvimento do relacionamento consumidor-marca se seguiram dentro da literatura (Thomson, MacInnis e Park 2005; MacInnis, Park e Priester 2009; Malär et al. 2011; Fournier e Alvarez 2012), mas ainda é preciso considerar que esta ideia também pode ser extrapolada para outros fatores, dessa forma aplicada para os funcionários da marca (Michel, Merk e Eroglu 2015; Allison et al 2016).

Considerando o cenário atual de forte concorrência em diversos mercados, estudar e analisar cada fator de influência no desempenho em vendas de uma marca é de fundamental importância. O papel das empresas atualmente não é apenas entregar produtos ou serviços, mas soluções para os problemas dos clientes. O papel dos vendedores passou a ser de transmitir conhecimento, e isso gerou um maior desafio a eles (INGRAM et al., 2008; VERBEKE, DIETZ e VERWAAL, 2011; DONASSOLO e MATOS, 2012).

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).

Dentro deste escopo conceitual de relacionamento vendedor e marca, 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 é determinante da qualidade do relacionamento. Os mesmos autores postularam que o SBR se estrutura em torno de dimensões cognitivas e afetivas, assumindo múltiplas formas e significados, que geram emoções em vendedores.

Neste sentido, também se observa na literatura, outros esforços no sentido de explorar as relações entre marcas, atitudes e desempenho de vendedores tais como o de Hughes e Ahearne (2010). Allison, Flaherty, Jung e Washburn (2016) desenvolveram um conceito denominado *Salesperson Brand Attachment* (SBA) em que consiste na relação de apego à marca que o vendedor pode desenvolver, buscando verificar suas relações com o desempenho em vendas. Outra pesquisa que investigou a relação de apego à marca 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), o foco não era investigar o impacto do apego no esforço de vendas e suas consequências no desempenho do vendedor, sendo um ponto de sugestão para futuras pesquisas.

Considera-se que ainda existem poucos estudos que focam o relacionamento entre os vendedores e as marcas. As pesquisas encontradas também não integram SBR com o SBA e não alcançam o nível de relacionamento de SBR com SBA com o desempenho dos vendedores. Na literatura ainda existe esta forte lacuna que precisa ser preenchida.

Deste modo, considerando a importância do tema e da escassez de estudos sobre o relacionamento entre os vendedores e as marcas (SBR), o objetivo deste estudo é identificar os antecedentes do varejo que afetam a motivação do vendedor de varejo. Pretende-se contribuir com uma pesquisa inédita que explora 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.

Espera-se que as contribuições desta pesquisa possam fomentar o entendimento do fenômeno, bem como de outras relações que possam revelar elementos de relevância acadêmica e gerencial.

## REVISAO DE LITERATURA

### **Pequeno varejo e sua importância**

Pequeno varejo é responsável por grande parte do emprego de mão de obra no Brasil e movimentam a economia. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Aplicada (IBGE) em 2015 (mais recente disponibilizados), o comércio varejista no Brasil teve uma receita operacional líquida de R\$ 1.389.794.645,00 no ano de 2015, e, conforme Serasa Experian (2018), só no ano de 2017 no Brasil, o comércio varejista cresceu 7,3% em relação ao ano anterior. O varejo é considerando uma das mais importantes fontes de contratação de mão de obra no país, além da sua relevância na movimentação da economia. São conhecidos como lojas de vizinhança (BARKI, PARENTE, 2010), pois procuram se instalar perto dos consumidores para facilitar o acesso, sendo o elo que tem maior contato com o consumidor e com suas necessidades e desejos, principalmente os que atendem à população de baixa renda.

Outra questão importante a ressaltar a respeito do varejo é o papel do vendedor, principalmente no pequeno varejo. Estudos como de Arndt, Arnold e Landry, (2006), Singh e Koshy (2010), Kim e Kim (2012) e Andrade et al (2017) vêm destacando esta relevância, mas com o foco nas tarefas atribuídas aos vendedores. Segundo Kim e Kim (2012), os vendedores 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 a clientes pelo telefone, organizar expositores, auxiliar nas trocas e devoluções de mercadorias, organizar a loja para os inventários, entre outras (ARNDT, ARNOLD e LANDRY, 2006).

Os estudos de Guo (2012), Bendaputi, Leone (2002), Haytko (2004), Plalmatier et al., (2007) e Guo (2012) focam na relação que o vendedor desenvolve com o seu cliente refletindo na marca, considerando os pontos positivos e negativos deste tipo de relação. 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).

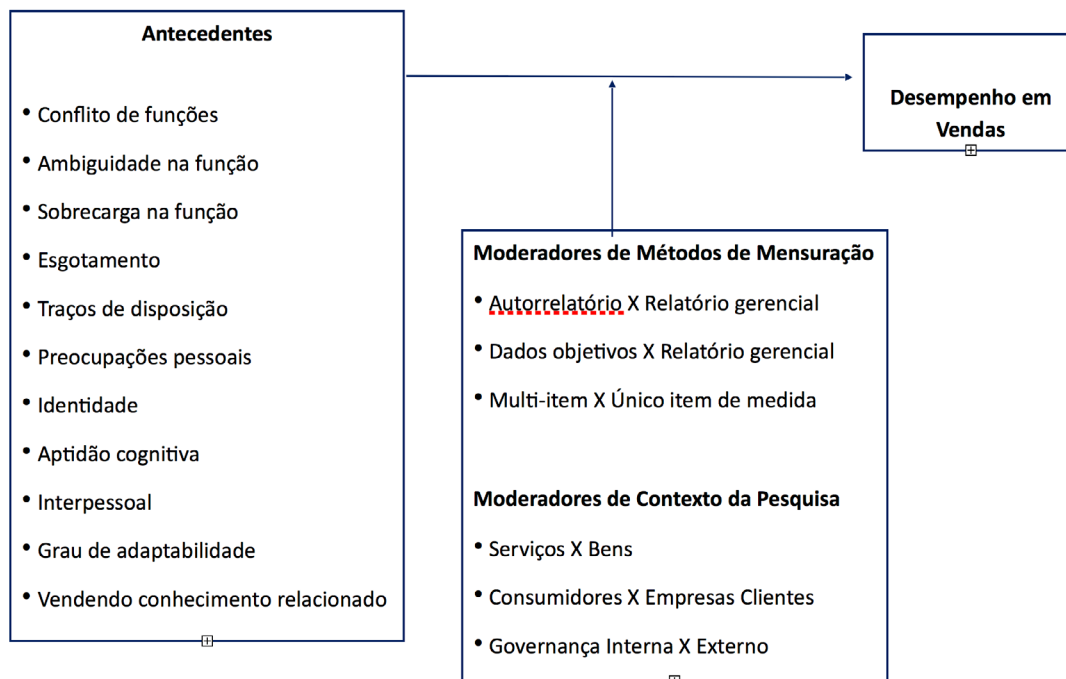
### **Desempenho em vendas e a motivação do vendedor**

Segundo os autores Donassolo e Matos (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. 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 na qual foi verificado 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 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. A seguir, a figura 1 ilustra o modelo que foi proposto pelos autores.

Figura1: Modelo conceitual da meta-análise



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

Considerando o papel do vendedor dentro das organizações, percebe-se que é importante de ser analisado, pois conforme o desempenho que ele tem dentro do seu contexto de trabalho, poderá afetar o seu desempenho em vendas de forma positiva ou negativa, seja influenciando um consumidor a comprar a marca, seja um consumidor sendo fiel ao vendedor e não a marca, por exemplo. Mas até agora os estudos não mensuraram o impacto deste desempenho diretamente no mercado dos pequenos varejos, considerando que neste contexto o poder de influencia de um vendedor é muito maior do que em grandes empresas em que os papéis dos funcionários são mais departamentalizados.

Segundo Gillispie e Noble (2017), um estudo relevante sobre o tema motivação como um dos principais antecedentes de venda é: “O papel da percepção do impacto da motivação do vendedor na performance de trabalho: a perspectiva cognitiva e afetiva”, desenvolvido pelos autores Miao e Evans (2007). Os autores realizaram um trabalho de revisão de literatura e estabeleceram alguns termos gerais, tais como: primeiro, as dimensões intrínseca e extrínseca (I/E) e, segundo, foram os termos gerais da motivação intrínseca o 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). 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.

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).

### **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. Neste sentido, com o objetivo de explorar os fundamentos conceituais de SBR, foram realizados fundamentos teóricos nas teorias sobre relacionamento interpessoal e relacionamento consumidor-marca (KELLER, 1993; 2012; FOURNIER, 1998; FOURNIER e ALVAREZ, 2012; KERVYN, FISKE e MALONE, 2012).

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 de Michel et al (2015) 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). 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). Uma das grandes contribuições da pesquisa de Michel, Merk e Eroglu (2015) é o fato de incluir o reconhecimento do vendedor como um elemento que impacta o seu desempenho. Os vendedores se sentem

reconhecidos à medida que os clientes valorizam o seu conhecimento e seus serviços durante o processo de venda.

### **SBA (*Salesperson Brand Attachment*)**

A noção de que o consumidor tem forte apego ou conexões fortes com as marcas está firmemente enraizada na pesquisa do consumidor (FOURNIER, 1998; KERVYN; FISKE e MALONE, 2012; FOURNIER e ALVAREZ, 2012). O apego à marca foi definido como a força da ligação da marca com o outro (PARK et al., 2010). 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.

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. 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. Estes autores desenvolveram o conceito de *Salesperson Brand Attachment* (SBA) em que sugere que o apego do vendedor à marca pode afetar o desempenho nas vendas positivamente. Usando dados de 154 vendedores da indústria de bebidas, a pesquisa evidenciou 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 (GILLESPIE E NOBLE, 2017). 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.

## **DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA**

A teoria da relação marca-consumo de Fournier (1998) desenha paralelos entre as relações dos consumidores com as marcas e suas relações com as pessoas (Fournier e Alvarez 2012). 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. Baseado nesta teoria, foi observado que os vendedores estabelecem relacionamentos com marcas de forma similar aos consumidores (Michel et al 2015). No entanto, as características que qualificam esses relacionamentos não são exatamente as mesmas. 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, Michel et. Al (2015) sugere que SBR possui outras dimensões que CBR (Consumer Brand Relationships).

Uma forma de o vendedor se sentir motivado é saber que pode afetar a decisão de compra de um cliente, podendo contribuir para este momento King e Grace (2010). Isto faz com que os vendedores 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 às expectativas do cliente e conquistar o reconhecimento dos clientes, colegas de trabalho e supervisores (SUJAN, WEITZ, KUMAR, 1994). 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).

Hipótese 1: Há uma associação positiva entre a motivação para vender (a) e a confiança (b) o afeto (c) reconhecimento 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 podem 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 para se manterem no cargo.

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”. Nos resultados encontrados na pesquisa de Michel et al (2015), o comprometimento organizacional é influenciado pela confiança que o vendedor sente em relação à marca e foi encontrado um impacto significativo, porém menor em relação ao afeto percebido e o reconhecimento percebido. Isto 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 mantêm os vendedores comprometidos com a empresa (SREEJESH, 2014; SIRIANNI ET AL 2013; BITNER ET AL 1994). Dessa forma, tem-se a

hipótese:

Hipótese 2: Há uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e (a) confiança na marca (b) afeto (c) reconhecimento percebido da marca.

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 à 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 têm 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, tem-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O comprometimento afeta positivamente o (a) desempenho do resultado (b) desempenho comportamental.

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 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.

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, tem-se a hipótese:

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

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). 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 a 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 al (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 encontrada 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, tem-se a hipótese:

Hipótese 5: Motivação para vender tem impacto positivo em (a) desempenho do resultado (b) desempenho comportamental.

Sreejesh (2014) define a satisfação como o resultado da avaliação subjetiva de que a escolha feita atendeu às expectativas ou as superou, 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). Judge et. al. (2001) observaram 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 6: A satisfação nas tarefas afeta (a) positivamente o desempenho do resultado (b) negativamente o desempenho comportamental.

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

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). Para Park et al (2006), as interações repetidas com uma marca e a experiência de marca são as chaves para a construção da confiança. Na medida em que o vendedor sente um forte vínculo com a marca, exposições 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, consequentemente terá um comprometimento maior com a organização, confirmando que o maior apego à 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: O apego a marca tem um impacto positivo no esforço de venda da marca.

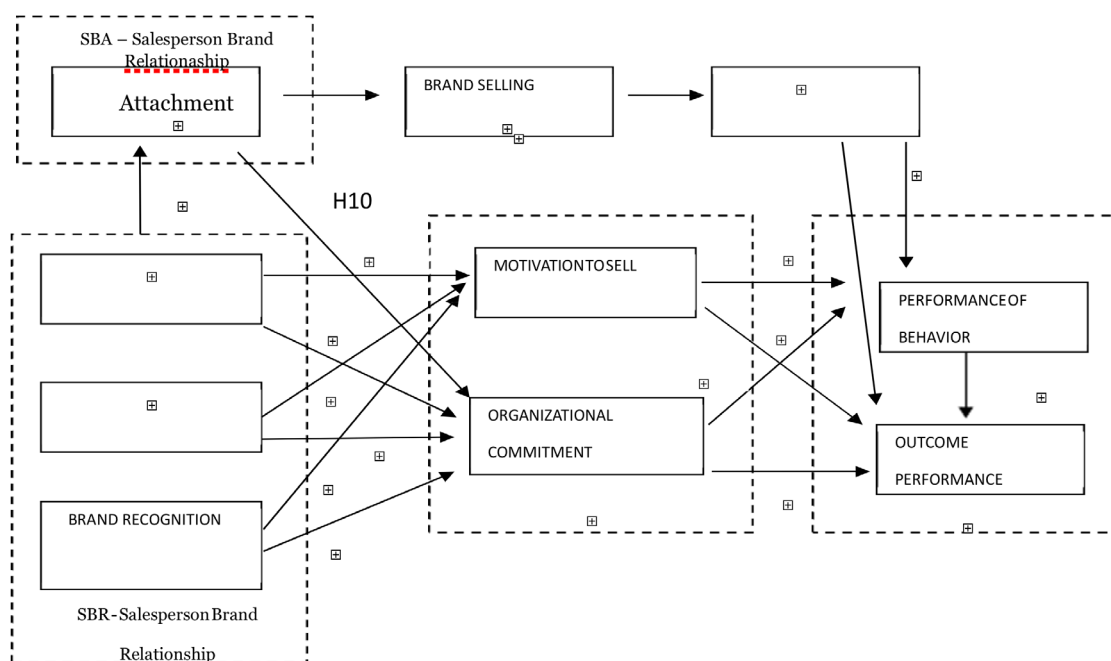
Hipótese 9: O apego à marca tem um impacto positivo no SBR.

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

Considerando que o relacionamento motiva e gera um impacto na performance do vendedor, propõe-se um modelo nomológico representado pela figura 2. Este modelo tem como principal antecedente o SBR, que por sua vez impacta na motivação e no comprometimento organizacional. Por outro lado, tem-se o SBA, demonstrando que o apego também tem uma cadeia de impacto na motivação e na satisfação do trabalho. Neste sentido, este modelo espera que o apego e o relacionamento gerem performance no vendedor por meio das vendas.

Neste sentido, na Figura 2 apresenta-se o modelo de pesquisa:

Figura 2 - Modelo Hipotético da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

## METODOLOGIA

Foi realizada uma *survey* por meio de entrevistas pessoais no mês de maio de 2017, com pequenos varejistas. O questionário foi respondido por vendedores que estavam em seu horário de trabalho. A coleta foi realizada em seis administrações regionais da cidade de Belo Horizonte, a 3ª maior metrópole do Brasil. O varejo em Belo Horizonte é uma das principais atividades econômicas da cidade, presente em todas as regiões, sendo responsável por empregar boa parte da mão de obra local e com forte participação na economia, conforme a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte, CDL/BH (2018). Para a realização desta pesquisa foi feito um pré-teste com 20 questionários, os respondentes eram vendedores que possuíam horário diurno comercial. O objetivo dessa metodologia de amostragem por quota foi conseguir uma amostra que tivesse uma representação proporcional ao estrato de pequenos comércios da cidade. A amostragem em cada varejo foi por conveniência, devido ao fato de as pessoas selecionadas terem sido as mais

disponíveis naqueles locais.

Em relação aos construtos utilizados na pesquisa, foi realizada uma tradução das escalas do inglês para o português. Em seguida, foram realizadas duas traduções reversas (português-inglês) por dois tradutores e um terceiro tradutor confeccionou uma versão final em inglês baseado nas traduções anteriores. Esta versão foi comparada com a versão original em inglês e, após a aprovação dos tradutores, foram iniciados os estudos

A descrição das escalas de operacionalização dos construtos se segue:

Quadro 1: Operacionalização dos construtos – escalas utilizadas

Construto	Fonte das escalas
SBR Brand Trust	Michel et al (2015); Park et al (2006); Chaudhuri e Holbrook 2001)
SBR Brand Affect	Michel, et al (2015); Berger-Remy e Michel (2015); King e Grace (2010); Chaudhuri e Holbrook 2001)
SBR Brand Recognition	Michel, et al (2015); Berger-Remy e Michel (2015); King e Grace (2010);
SBA Salesperson Brand Attachment	Gillispie e Noble (2017); Allison et al. (2016); MacInnis et al. 2009
Organizational Commitment	Naghnen (2017); Michel et al. (2015); Rafiei (2014) ; Atuahene-Gima (1997); Anderson e Robertson (1995); Allen e Meyer (1990)
Motivation to Sell	Allison et al (2016); Saha et al (2010); Choudhury (2007); Spiro e Weitz (1990)
Brand Selling Effort	Gillispie e Noble (2017); Allison et al (2016); Hakanen et al (2006); Schaufeli et al (2004)
Job Satisfaction	Gillispie e Noble (2017); Andrade et al (2017); Seerjesh (2014); Saha et al (2010); Kahya (2007); Arndt et al. (2006)
Performance of Behavior	Miao e Evans (2007); Sujan et al (1994); Cravens et al (1993); Jawar-ski e Kohli (1991); Anderson e Oliver (1987)
Outcome performance	Miao e Evans (2007); Sujan et al (1994); Cravens et al (1993); Jawar-ski e Kohli (1991); Anderson e Oliver (1987)

Fonte: Elaborado pelos autores

## CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

### Perfil da amostra

A amostragem em cada varejo foi por conveniência, devido ao fato de as pessoas selecionadas terem sido as mais disponíveis naqueles locais, as que podiam fornecer as informações necessárias.

Respondentes	Variáveis	N	Valid %
Gênero	Feminino	143	70%
	Masculino	58	28%
Estado Civil	Casado	76	37%
	Separado	18	8%
	Solteiro	107	52%

Idade	Menos de 25	86	42%
	Entre 26 a 35	64	31%
	Mais de 36	27	13%
Renda familiar	Ate R\$ 2.000	123	60%
	Entre R\$ 2.001 a R\$ 5.000	30	15%
	Preferiu não responder ou em branco	51	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil da amostra das empresas, 77% são lojas localizadas nas ruas ou galerias. 93% delas trabalham com vendas de produtos físicos (não serviço). Mais de 60% destes varejos vendem produtos ligados à moda e à beleza. 64% dos estabelecimentos entrevistados possuem um valor médio dos produtos vendidos de R\$ 256,00.

Tabela 2 – Perfil de amostra das empresas

Empresa	Variáveis	N	Valid %
Tipo de produto	Moda e Beleza	122	60%
Setor	Produto	189	93%
Valor médio	Até R\$ 256	130	64%
Localização	Rua	157	77%
	Shopping	47	23%

Fonte: Dados da pesquisa

### Análises Exploratória e Pressupostos

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

## Validade e Confiabilidade da Mensuração

Partiu-se, então, para a verificação da qualidade da mensuração (confiabilidade e validade) por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas. De outro lado, aplicou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais, retendo fatores com autovalores superiores (GERBING e ANDERSON, 1988). Procedeu-se à exclusão de indicadores com baixas communalidades (inferior a 0,40). Os valores de KMO estiveram entre 0,68 e 0,91, e a medida variância extraída entre 61 e 76%.

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

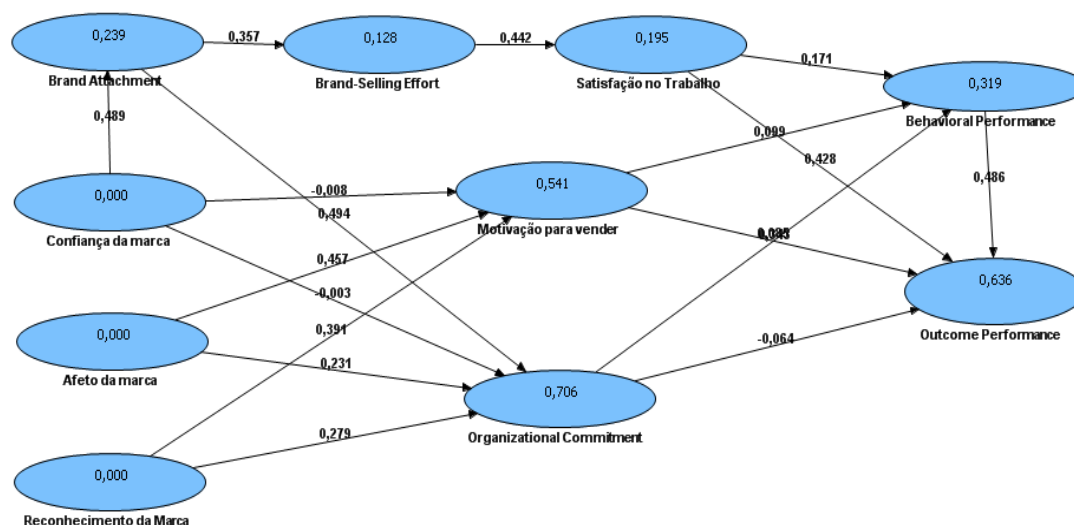
## Validade Nomológica e Teste do Modelo Hipotético

Nessa seção, apresenta-se o teste do modelo estrutural do estudo, que foi feito aqui pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dado o seu potencial de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em uma única abordagem, além de considerar o impacto do erro de mensuração nas estimativas (FORNELL; 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)“6”, “6” ] } }, “author” : [ { “dropping-particle” : “”, “family” : “Chin”, “given” : “W. W.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” } ], “id” : “ITEM-1”, “issued” : { “date-parts” : [ [ “2000” ] ] }, “title” : “Frequently Asked Questions \u2013 Partial Least Squares & PLS-Graph”, “type” : “webpage” }, “uris” : [ “http://www.mendeley.com/documents/?uuid=c4a53f95-ef8e-4735-a145-a5422a13b572” ] } }, “mendeley” : { “formattedCitation” : “(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. 3, a seguir.

Figura 3 - 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.3).

O critério de julgamento das hipóteses é o valor de t, que deve ser acima 1,96 para  $p < 0,05$  (5%).

Tabela 3 - Resultado das hipóteses do modelo proposto (excluindo pesos de fatores de segunda ordem)

H	Relações	PESO	DESV	T	Resultado
H1B	Afeto da marca -> Motivação para vender	0,46	0,08	5,48	Suportada
H2B	Afeto da marca -> Organizational Commitment	0,23	0,08	2,91	Suportada
H4	Behavioral Performance -> Outcome Performance	0,49	0,08	6,14	Suportada
H8	Brand Attachment -> Brand-Selling Effort	0,36	0,08	4,74	Suportada
H10	Brand Attachment -> Organizational Commitment	0,49	0,07	6,76	Suportada
H7	Brand-Selling Effort -> Satisfação no Trabalho	0,44	0,08	5,6	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	0,06	0,04	Não Suportada
H5b	Motivação para vender -> Behavioral Performance	0,1	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	0,1	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	4,6	Suportada

H6b	Satisfação no Trabalho -> Behavioral Performance	0,17	0,12	1,44	Não Suportada
H6a	Satisfação no Trabalho -> Outcome Performance	0,43	0,09	4,61	Suportada

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

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

## DISCUSSÃO 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 à 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 à 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 às considerações de Shah et al (2010), as quais apresentam que uma maior motivação e satisfação no trabalho aumenta o desempenho dos vendedores. Assim como para Andrade et al (2017), 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância de se verificar a relação entre o vendedor e a marca, assim como as consequências desta relação no desempenho em vendas, esta pesquisa contribuiu para fomentar a literatura com discussão a respeito 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. 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 teórico do fenômeno, em especial quanto às relações entre marcas, comportamento de vendedores no varejo e desempenho. Do ponto de vista gerencial, contribui para a percepção dos atributos que mais podem influenciar o relacionamento entre vendedor e a marca, visando uma maior aproximação e conexão com esse vendedor, de forma a valorizar e efetivar tal relação. Gerentes de marcas poderiam, a partir do modelo proposto e dos resultados obtidos, focar no desenvolvimento e gerenciamento de relacionamento do vendedor com a marca.

## REFERENCIAS

Ailawadi, Kusum L., and Kevin L. Keller. 2004. “Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities.” *Journal of Retailing* 80 (4): 331–342.

Allen, Nathalie J., and John P. Meyer. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 63 (March): 1–18.

Allison, Lee, Karen E. Flaherty, Jin Ho Jung, and Isaac Washburn. 2016. “Salesperson Brand Attachment: A Job Demands-Resources Theory Perspective.” *Journal of Personal Selling and Sales Management* 36(1): 3–18.

Anderson, E.; Oliver, R. L.(1994). "An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems". *Journal of Marketing*, 58: 53-67.

Anderson, Erin, and Thomas S. Robertson. 1995. "Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands." *Journal of Marketing* 59 (April): 16–31.

Andrade, E. N. C. et al. (2017). Antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(1): 1-30.

Arndt, A.; Arnold, T. J.; Landry, T. D. (2006) "The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover". *Journal of Retailing*, Greenwich, 82(4):319- 330.

Atuahene-Gima, Kwaku. 1997. "Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications." *Journal of Product Innovation Management* 14 (6): 498–514.

Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy (2005), "Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 1 (Winter), 7–26.

Berger-Remy, Fabienne, and Géraldine Michel. 2015. "How Brand Gives Employees Meaning: Towards an Extended View of Brand Equity." *Recherche et Applications en Marketing* 30 (2): 1–28.

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

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr. 1994. "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint." *Journal of Marketing* 58 (4): 95–106.

Blackston, Max. 1992. "Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships." *Journal of Advertising Research* 32 (3): 79–83

Carmeli, Abraham. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of*

*Managerial Psychology*, 18(8): 788-81.

Carroll, B. A.; Ahuvia, A. C. (2006). "Some antecedents and outcomes of brand love". *Marketing Letters*, 17(2):79-89.

Challagalla, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60 (1), 89–105.

Chaudhuri, A.; Holbrook, M. B. (2001). "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand performance: The Role of Brand Loyalty". *Journal of Marketing*, 65(2): 81-93.

Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Sales- person Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103–118.

Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57 (4), 47–59.

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.

Delpechitre, D. (2013). "Review and assessment of past empathy scales to measure Salespersons's empathy". *Journal Of Management & Marketing Research*, 1(13): 1-16.

Donassolo, Pedro. H.; Matos, Celso. A. (2014). "Os fatores preditores do desempenho de vendas: um estudo com vendedores atacadistas". *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52): 448-465.

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

Fornell, Claes, and David F. Larcker. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research* 1: 39–50.

Fournier, Susan. 1998. "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research." *Journal of Consumer Research* 24 (4): 343–353.

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, Susan, and Claudio Alvarez. 2012. "Brands as Relationship Partners: Warmth, Competence, and In- Between." *Journal of Consumer Psychology* 22 (2): 177–185.

Gerbing, David W., and James C. Anderson. 1988. "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment." *Journal of Marketing Research* 25 (2): 186–192.

Gillespie, Erin Adamson, and Stephanie M. Noble. 2017. "Stuck like Glue: The Formation and Consequences of Brand Attachments among Salespeople." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 37(3): 228–49

Hackman, j. R.,; oldham, g. R. 2004. "Work redesign. Reading, MA: AddisonWesley", 1980. HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics* 3(4): 283–297.

Hair, Jr., Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, and Wilmar B. Schaufeli. 2006. "Burnout and Work Engagement Among Teachers." *Journal of School Psychology* 43 (6): 495–513.

Hultink, Eric j.; Atuahene-gima (2000) "Kwaku.The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance".*Journal of Product Innovation Management* 17 (6): 435–450.

Hughes, Douglas E., and Michael J. Ahearne. 2010. "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification." *Journal of Marketing* 74 (July): 81–96.

Hunter, G. L.; Goebel, D. J. (2008) "Salesperson's Information Overload: Scale Development, Validation, and its Relationship to Salespersons' job satisfaction and performance". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Abingdon, 28(1): 21-35.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> acesso em 30-04-2018

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

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28 (May), 190–201.

Judge, t.a.; Thoresen, c.j., Bono, Patton, k.j. (2001). "The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative review". *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.

Kahya, E. 2007."The Effect of Job characteristics and working conditions on job performance". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6): 515-23.

Keller, K. L. (2003) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kervyn, Nicolas, Susan T. Fiske, and Chris Malone. 2012. "Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception." *Journal of Consumer Psychology* 22: 166–176.

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

Kohli, a. K.; Shervani, t. A.; Challagalla, G. N. (1998) "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors". *Journal of Marketing Research*, 32(2): 263-274.

Lacoeuilhe, j.; Belaid, S. (2007) "Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque?" *Revue Française du Marketing*, 213, 7-25.

Macinnis, d. J.; Park, c. W.; Priester, J. R. (Eds.) (2009). *Handbook of Relationships*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 5-23.

Mcalexander, j. H.; Schouten, J. W.; Koenig, H. F. (2002) "Building Brand Community". *Journal of Marketing*, 66, 138-54.

Michel, Géraldine, Michaela Merk, and Sevgin Eroglu. 2015. "Salespersona-Brand Relationship: Main Dimensions and Impact within the Context of Private Brand Retailing." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 35(4): 314–33.

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

Nizza Junior, C. L. (2015) *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.

Park C. W; Macinnis, D.J; Priester J. (2006). "Brand attachment: constructs, consequences, and causes". *Foundations and Trends in Marketing*, 1(3): 191-230.

Park, C. Whan, Deborah J. Macinnis, Joseph R. Priester, Andreas B. Eisingerich, and Dawn Iacobucci. 2010. "Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers." *Journal of Marketing* 74 (Nov): 1–17.

Podsakoff, Philip M., and Dennis W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12 (Winter), 531–544.

PORTER, L., WILLIAM J. CRAMPON, F. SMITH, J. Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1): 87–98, 1976.

Rafiei, M., Amini, M; Foroozandeh, N. (2014). "Studying the impact of the organizational commitment on the job performance". *Management Science Letters* , 4(8), 1841-1848.

Sahoo, S.K., Routray, P.; Dash, A.K.. (2014). "Does Motivation Really Count for Sales force Performance in Pharmaceutical Industry?" *Business and Management Research* 3, 2.

Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. 2004. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293–315.

Sirianni, Nancy J., Mary J. Bitner, Stephen W. Brown, and Naomi Mandel. 2013. "Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning." *Journal of Marketing* 77 (November): 108–123.

Shah, i, a. Fakhr, z. Ahmad, m, s. Zaman, k. (2010) "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.

Schaufeli, w. B; Bakker, Arnold B. (2004). "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.

Sreejesh, Dr. S. 2014. "Consumers' Attitudinal and Behavioural Ties with Brands- na Integrative Approach to Build a Consumer-Brand Relationship Model." *Journal of Research for Consumers* (26): 32–75.

Steenburgh, t., Ahearne, M..(2012) "Motivating Salespeople: What Really Works". *Harvard Business Review* 90 (7/8): 70–75.

Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Sell- ing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 39–52.

Tabachnick, b. G.; Fidell, L. S. (2007) *Using Multivariate Statistics*. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.

Thomson, Matthew, Deborah J. MacInnis, and C. Whan Park. 2005. "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands." *Journal of Consumer Psychology* 15 (1): 77–91.

Tsai S. (2011). "Fostering international brand loyalty through committed and attached relationships" *International Business Review*, 20(5), 521–534.

Tyagi, Pradeep K. (1985), "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance," *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 76–86.

Verbeke, W.; Dietz, B.; Verwaal, e.(2011) "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.

Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (October), 174–191.