

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

RODOLPHO DE BRITTO SILVA

VARIÁVEIS DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO PARA VENDA DE SEGUROS:
UM MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Rio de Janeiro
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

Rodolpho de Britto Silva

Variáveis determinantes da motivação para venda de seguros:
um modelo de regressão logística

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração e Desenvolvimento Empresarial
da Universidade Estácio de Sá, como requisito
parcial para a obtenção do grau de mestre em
Administração e Desenvolvimento Empresarial.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira

Rio de Janeiro
2008



UNIVERSIDADE

Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**VARIÁVEIS DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO PARA
VENDA DE SEGUROS: UM MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA**

elaborada por

RODOLPHO DE BRITTO SILVA

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 29 de fevereiro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira

Presidente

Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. José Roberto Ribas

Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Edson José Dalto

Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho a Deus, que sempre me iluminou e guiou os meus caminhos.

A meus pais Josmar e Miriam, pela atenção e incentivo constante.

A minha querida família, Idalina, Amanda, Samantha e Rodrigo, a quem deixei de dar atenção e carinho, durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor Paulo Roberto da Costa Vieira, pelo apoio incondicional na realização da dissertação. O seu admirável conhecimento, criatividade, dedicação, orientação e confiança, impregnaram toda empreitada.

Ao Professor Doutor José Roberto Ribas, que sempre me dedicou atenção, com orientações precisas, críticas oportunas e incentivo constante. O convívio me fez ganhar um amigo.

Ao Professor Doutor José Geraldo Pereira Barbosa, com quem tive a felicidade de conviver em sala de aula e na banca de homologação do projeto e de quem recebi recomendações muito úteis para o desenvolvimento da dissertação.

Aos meus colegas de turma, em especial a Julio Cezar Pauzeiro, atencioso, prestativo e colaborador, durante as aulas e trabalhos do curso.

Ao grande amigo e parceiro de mestrado Antonio Carlos Capeletti Sarmento, pela intensa convivência e ajuda na formação de planos e idéias. Suas observações oportunas e participação constante tornaram a pesquisa desafiante.

A minha poderosa equipe de tradução e interpretação de artigos acadêmicos, constituída por minha filha Amanda, meu genro Wallace, meu amigo Marcello Belfort e ao dedicado, produtivo e brilhante Josmar Silva, meu querido pai.

À Biblioteca da Fundação Getúlio Vargas, com seu grande acervo, e à Biblioteca Luiz Mendonça, da Fenaseg, pelo excelente atendimento e atenção de suas competentes bibliotecárias.

A minha ex-aluna Alessandra Dias, da Amil, pela grande participação na aplicação dos questionários.

Aos amigos Fábio Iorio, Moacyr Fernandez e José Augusto, pelas revisões e sugestões.

Aos meus queridos filhos Amanda, Samantha e Rodrigo, que me apoiaram em várias fases do trabalho.

A minha esposa Idalina, a melhor corretora de seguros que conheci, mentora e inspiradora desta pesquisa, com quem dividi experiências e idéias, em todas as etapas do trabalho.

Aos corretores de seguros que participaram desta pesquisa, toda a minha gratidão, sem os quais esta dissertação não seria possível.

Divirto-me mais e tenho mais sucesso financeiro quando deixo de tentar conseguir o que eu quero e começo a ajudar as pessoas a conseguir o que elas querem.

Meu propósito de vendas é ajudar as pessoas a sentirem-se bem em relação ao que compraram e em relação a si mesmas.

*Spencer Johnson e Larry Wilson
"O Vendedor Minuto"*

RESUMO

A força de vendas exerce papel fundamental no desempenho das empresas, representando sua principal fonte geradora de riquezas. O presente estudo investigou a motivação dos vendedores, mais especificamente do corretor de seguro, em razão de sua atividade ser tipicamente a venda pessoal. A pesquisa objetivava identificar as principais variáveis que determinam a motivação dos corretores para a venda de seguros. Para tanto, foi elaborado modelo para avaliação da motivação, no qual produto, preço, marca, liderança, características pessoais do vendedor, treinamento e remuneração participaram como variáveis independentes. A amostra, não probabilística, foi constituída por 190 corretores. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado e auto-administrado, com escala Likert de cinco alternativas. A avaliação do modelo hipotético foi realizada com Regressão Logística. Os resultados indicaram a empatia, enquanto característica pessoal indispensável para o sucesso das vendas, a variável independente mais importante na determinação da motivação, sendo seguida pela remuneração.

Palavras-chave

Motivação para vendas. Variáveis determinantes para venda de seguros. Empatia. Remuneração de vendedores.

ABSTRAT

The sales force has a key role in the performance of enterprises, representing its main generator of wealth. This study investigated the salesperson's motivation, more specifically, the insurance broker because their function is, typically, an individual selling. The dissertation main objective was to identify the key variables which determine the brokers motivation for the insurance selling. To achieve this objective, a hypothetical model was developed to evaluate the motivation using the product, the price, the brand, the leadership, the personal characteristics of the seller, training and the remuneration (awards and commissions) as independent variables. The sample, non probabilistic, was formed by 190 insurance brokers. The data gathering was made using a structured and self administrated questionnaire, with Likert scale of five alternatives. The evaluation of the hypothetical model was performed with Logistic Regression. The results indicated the empathy, as the essential personal characteristic to the success of sales, the most important independent variable to determine the motivation being followed by remuneration.

Keywords

Sales motivation. Determinant variables for insurance sales. Empathy. Seller's remuneration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.1.1	A VENDA PESSOAL	10
1.1.2	A VENDA DE SEGUROS	12
1.1.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO	13
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVO	16
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	MOTIVAÇÃO.....	19
2.1.1	OS PRECURSORES NO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO	19
2.1.2	PESQUISADORES CONTEMPORÂNEOS NO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO.....	21
2.1.3	PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO EM VENDAS	24
2.1.4	VARIÁVEIS QUE IMPACTAM A MOTIVAÇÃO PARA VENDA	26
2.2	PRODUTO.....	26
2.3	PREÇO	30
2.4	MARCA.....	32
2.5	LIDERANÇA.....	34
2.6	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.....	38
2.7	TREINAMENTO.....	42
2.8	REMUNERAÇÃO – COMISSÃO E PRÊMIOS.....	46
3	METODOLOGIA	50
3.1	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	50
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.3	COLETA DE DADOS.....	51
3.3.1	QUESTIONÁRIO.....	51
3.3.2	VALIDAÇÃO / TESTE.....	53

3.3.3	REALIZAÇÃO DA COLETA.....	54
3.4	VARIÁVEIS.....	54
3.5	HIPÓTESES.....	55
3.6	MODELO HIPOTÉTICO.....	56
3.7	TRATAMENTO DOS DADOS.....	57
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	61
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	62
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
5	CONCLUSÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICE : Questionário.....	84

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A força de vendas exerce um papel importante no desempenho das empresas, como principal geradora de renda.

É de sua responsabilidade atrair, captar e manter clientes, gerando um estreito relacionamento de longo prazo, o qual possibilitará a fidelidade da clientela, determinante para novas ações negociais.

A força de vendas é também responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa, pois não só representa a organização entre os clientes, como também a mantém informada quanto às necessidades não atendidas (STANTON; SPIRO, 2000).

1.1.1 A Venda Pessoal

A Gestão de Vendas, também denominada Administração da Força de Vendas, pode ser definida como o gerenciamento do componente de vendas pessoais, no programa de marketing de uma organização (STANTON; SPIRO, 2000).

A venda pessoal tem vários papéis relacionados à informação, sendo um processo de dois sentidos, pois, se por um lado, as informações sobre o produto ou oferta precisam ser comunicadas aos clientes atuais e potenciais, no sentido

inverso, as necessidades dos clientes devem ser corretamente interpretadas e entendidas (DONALDSON, 2003).

Venda pessoal refere-se à comunicação pessoal, informando e persuadindo o cliente potencial a comprar algo que atenda às suas necessidades (FUTRELL, 2003).

Venda pessoal é o veículo de comunicação, no qual a mensagem de marketing pode ser adaptada às necessidades e pontos de vista específicos do consumidor. O vendedor tem a oportunidade de realizar uma pesquisa com o consumidor e implementar uma apresentação de vendas eficaz, específica para aquele consumidor (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes. (KOTLER, 2000).

Os vendedores experimentam uma maravilhosa sensação de contentamento quando realizam uma venda. Mas, com muita frequência, enfrentam frustração e rejeição quando não conseguem realizar a venda. Até mesmo os excelentes vendedores não concretizam todas as vendas. Além disso, eles consomem muito tempo visitando clientes e viajando entre essas visitas, ficando a maior parte do tempo isolados, distantes de qualquer apoio de seus companheiros ou líderes (STANTON e SPIRO, 2000).

O sucesso da venda pessoal está ligado à capacidade individual demonstrada pelo vendedor, no diálogo com a clientela. Se o vendedor for bem selecionado e treinado, revelando habilidade e bom senso na sua argumentação, terá assegurado o seu sucesso na difícil arte de vender (CARVALHO, 1989).

Não há registro de mudanças significativas na estrutura e no conteúdo dos textos divulgados sobre a gestão de vendas, desde que este campo foi inicialmente

explorado, há cerca de cinquenta anos. Poucas teorias e ainda menos conhecimentos empíricos estão disponíveis sobre a maioria dos aspectos da administração de vendas, ainda que, efetivamente, o gerenciamento da força de vendas seja crucial para o sucesso de muitas organizações, as academias têm relegado o estudo deste campo a um status de “segunda classe” (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977).

1.1.2 A Venda de Seguros

Para estudar a atuação dos vendedores, foi feita a opção pelo profissional de vendas de seguros, denominado corretor de seguros. Esses profissionais, normalmente, realizam visitas pessoais para o fechamento de negócios de seguros, indo ao local de trabalho do cliente ou mesmo à sua residência. A comercialização caracteriza uma venda tipicamente pessoal, por ser realizada face a face, porta a porta.

Para a comercialização de seguros, a força de vendas pode ser estruturada para a venda direta (cativa) ou terceirizada. Na venda direta, as negociações são feitas diretamente com as Operadoras, ao passo que, na terceirizada, são realizadas por corretores autônomos, empresas concessionárias e firmas corretoras.

No segmento de saúde complementar, por exemplo, a comercialização é realizada para as Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde, ou seja, para as Seguradoras, Empresas de Medicina de Grupo e Cooperativas de Saúde.

Companhias de seguros vendem apólices de seguros, que protegem os segurados contra perdas financeiras. As seguradoras aceitam os riscos dos

segurados, coletam os prêmios - pagamentos feitos pelos segurados em troca da cobertura securitária – e pagam os sinistros – valores de cobertura contratados.

Como ressalta Póvoas (1979), um bom corretor sente que seu dever principal é defender os interesses de seus clientes. Nessa defesa, ele procura a seguradora mais preparada para oferecer os serviços e que melhor atendam às necessidades dos segurados.

O autor destaca que algumas seguradoras vão até a criação dos corretores cativos, tomando para elas o encargo da comercialização. O problema é difícil, pois os segurados, via de regra, sentem-se mais protegidos, entregando o estudo dos seus seguros a um corretor independente.

1.1.3 Marketing de Relacionamento

Os vendedores precisam conhecer as necessidades de seus clientes e serem capazes de ajudá-los a resolver qualquer tipo de problema. Estes profissionais devem desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com a clientela (STANTON e SPIRO, 2000).

Os vendedores são os profissionais mais indicados para ajudar a desenvolver um programa de marketing de relacionamento, pois estão constantemente em contato com os clientes, sendo no processo de vendas, ou administrando a insatisfação gerada pelo produto ou serviço prestado (FUTRELL, 2003).

O relacionamento entre um vendedor e um comprador, raramente termina após a venda. Em um grande número de transações, o relacionamento, na verdade, intensifica-se subsequente à venda. Isto se torna fator crítico do vendedor, na próxima vez (LEVITT, 1990).

Para o autor, com a venda começa o namoro e somente depois se consuma o casamento. O quanto um casamento tem de bom, depende de como o relacionamento é administrado pelo vendedor. Sua atuação será determinante para a continuidade e expansão dos negócios, ou então surgirão os problemas e, com eles, o divórcio.

A venda de seguros fomenta o marketing de relacionamento, haja vista que as renovações colocam corretor e consumidor face a face, ano a ano.

Este relacionamento, nas vendas pessoais por repetição, pode ser fundamentado em que ambos, compradores e vendedores, têm papéis semelhantes na formação, no desenvolvimento e na operação de relacionamentos (HÁKANSSON, 1982; FORD, 1990).

Para gerar e construir a fidelidade de clientes, uma estratégia viável é o desenvolvimento de relacionamentos formais e contínuos, conforme podemos constatar em seguros, onde grande parte das vendas é de repetição, uma vez que as apólices são renovadas anualmente (LOVELOCK, 1983).

Em pesquisa sobre marketing de relacionamento, Ribeiro, Grisie e Saliby (1999), optaram por explorar o mercado de seguros, em razão, principalmente, do ramo ser caracterizado como um serviço de relacionamento prolongado, com alto grau de interação, pelas barreiras de mudança de fornecedor do serviço serem baixas e pelo mercado segurador brasileiro ser de alto potencial.

Em marketing de relacionamento dois conceitos desempenham papéis relevantes: a confiança e o compromisso. Na visão de Grönroos (2003), confiança pode ser descrita como a expectativa de uma pessoa, por um lado, de que a outra parte se comportará de certo modo previsível em uma dada situação. Ela deriva da experiência de negócios e contatos, que ocorreram com o passar do tempo, durante

um relacionamento constante entre as duas partes. Compromisso significa que uma pessoa, como parte de um relacionamento, sente-se até certo ponto motivada a continuar a fazer negócios com a outra parte, pois esta provou ser digna de confiança, além de ter demonstrado que é capaz.

Em venda pessoal, a construção de relacionamentos duradouros deve ser incentivada, principalmente na comercialização de seguros, onde a confiança e o comprometimento entre corretor e segurado são colocados à prova, ano após ano, nas renovações dos contratos.

Em sua maioria, os corretores de seguros dedicam-se à venda por intermédio de relacionamentos, concentrando seus esforços em desenvolver a confiança dos clientes por longo período, buscando criar uma “carteira”, termo popularmente utilizado para um grupo de clientes fiéis. Esses relacionamentos são também sedimentados através de cooperação, dedicação e compartilhamento de informações.

Os profissionais de vendas que desenvolvem um relacionamento mútuo de confiança com seus clientes, só podem ser bem sucedidos. Este tipo de relacionamento acaba se transformando em grande credibilidade e até mesmo em amizade (FUTRELL, 2003).

Entretanto, segundo Reichhel (2001), a fidelização de clientes não depende apenas do relacionamento interpessoal da força de venda. Para ele, a liderança exercida pela alta gestão da empresa não é apenas fundamental para a formação de empregados leais, mas também para o desenvolvimento e manutenção de clientes leais.

Reichhel (2001) descreveu os seis princípios que devem ser seguidos para que se possa alcançar excelência em lealdade: (1) pregue suas práticas, (2) jogue o jogo do ganha-ganha, (3) seja seletivo, pois não é possível atender bem a todos os clientes, (4) simplifique as coisas, (5) recompense os resultados corretos, guardando os melhores negócios para os melhores clientes e as melhores oportunidades para os melhores colaboradores, (6) abra os ouvidos e fale diretamente, buscando de forma ativa a opinião de consumidores e empregados, comunicando de forma direta as ações que serão tomadas.

1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais são as principais variáveis que impactam, segundo a opinião dos corretores de seguros, a sua motivação para venda?

1.3 - OBJETIVO

Identificar as principais variáveis que determinam a motivação dos corretores para a venda de seguros.

1.4 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa é inerente ao mercado de seguros, no âmbito do estado do Rio de Janeiro, focando, principalmente, os segmentos de Pessoas, Saúde e Seguros Gerais (Automóvel, Patrimonial e Habitacional), típicos da venda pessoal e que representam 81,9% da arrecadação do mercado segurador brasileiro.

A arrecadação de seguros projetada para 2008, segundo a FENASEG – Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização, obedece à seguinte distribuição (Vide **Tabela 1**):

Tabela 1 - MERCADO DE SEGUROS: Arrecadação

Segmentos/ Grupos	R\$ mil	
	Projetado 2008	
	R\$	%
Pessoas	42 687 957	44,3%
VGBL / VAGP /VRGP	22 940 763	23,8%
Previdência Aberta	8 121 452	8,4%
Vida em Grupo	6 292 651	6,5%
PGBL	5 667 647	5,9%
Planos Tradicionais	2 453 805	2,5%
Demais Vidas	2 736 096	2,8%
Acidentes Pessoais	1 747 034	1,8%
Vida Individual	849 961	0,9%
Seguros Gerais	34 358 651	35,7%
Automóvel	17 571 705	18,2%
Patrimonial	7 046 795	7,3%
DPVAT	4 086 107	4,2%
Transporte	1 617 578	1,7%
Habitacional	904 412	0,9%
Crédito	751 052	0,8%
Responsabilidades	664 196	0,7%
Rural	635 627	0,7%
Cascos Marítimos	463 155	0,5%
Riscos Financeiros	398 072	0,4%
Riscos Especiais	219 952	0,2%
Saúde	10 824 552	11,2%
Capitalização	8 466 606	8,8%
Total Mercado	96 337 766	100,0%

Fonte: Fenaseg - Federação Nacional de Empresas de Seguros Privados e Capitalização

Caderno de Projeções: 2007-2010

1.5 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No campo empresarial, o conhecimento das variáveis mais relevantes para motivação dos corretores de seguros, possibilitará a otimização de recursos das Seguradoras, que são direcionados para assegurar uma força de vendas motivada e comprometida com o negócio.

No campo acadêmico, esta pesquisa poderá ser relevante, pois foram encontrados poucos estudos na literatura nacional consultada, acerca da administração de vendas, além do campo praticamente inexplorado, relativo à venda pessoal.

Em razão, também, da escassez de estudos e pesquisas sobre motivação da força de vendas na área de seguros, esta pesquisa poderá ser de grande valia em trabalhos a serem desenvolvidos nas áreas de gestão de vendas e de comercialização de seguros.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico está fundamentado na conceituação da Motivação, e sua delimitação para a gestão de vendas. Abrange, também, a identificação e definição de variáveis que podem ser relevantes para a motivação dos vendedores, inseridos neste contexto os corretores de seguros, que atuam diretamente na venda pessoal.

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um termo originado da palavra em latim *movere*, que significa mover, mas em seu campo semântico possibilita incluir outros fatores pelos quais o comportamento humano é afetado. Motivação é estímulo, intensidade, direção e persistência do esforço, direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período (FUTRELL, 2003).

2.1.1 Os precursores no estudo da Motivação

No estudo da Motivação alguns precursores destacaram-se pelo desenvolvimento de teorias, que serviram de base para novos estudos, implementados por pesquisadores contemporâneos.

Vroom (1964), um dos pioneiros no estudo da motivação e do desempenho, desenvolveu a Teoria da Expectativa e Motivação. Segundo esta teoria, o nível de motivação que um empregado possui está relacionado a três fatores: *Expectancy*,

Instrumentality e *Valance*. *Expectancy* é a convicção do indivíduo que seu esforço conduzirá a um bom desempenho. *Instrumentality*, está na crença dos empregados de que, se atingirem um bom desempenho, receberão uma recompensa e *Valance*, significa o valor do resultado esperado pelo indivíduo. Segundo o autor, um vendedor terá um baixo nível de *Valance* se acreditar que o bônus não é digno do esforço necessário para obtê-lo.

Herzberg (1966), também precursor no estudo da motivação, formulou sua teoria baseada na questão da satisfação, partindo da premissa que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, os higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos são extrínsecos às pessoas e localizam-se no ambiente de trabalho, como remuneração e condições para o exercício do serviço. Os fatores motivacionais, por sua vez, são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de reconhecimento e auto-realização.

Maslow (1970) desenvolveu uma das teorias mais conhecidas e difundidas, a Teoria da Escola Hierárquica das Necessidades Humanas. Afirma que a motivação ascende através de vários níveis de necessidades.

Segundo o autor, as necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Distingue dois tipos de necessidades: as primárias e as secundárias.

Para Maslow (1970), as necessidades primárias são as fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência das pessoas, e as de segurança, relacionadas à necessidade de proteção. As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, que dizem respeito a amar e ser amado, as de estima, que se relacionam à auto-estima, desejo de reconhecimento e prestígio e, por fim, as de auto-realização, no topo da hierarquia. À medida que as necessidades básicas, representadas na base da

pirâmide, vão sendo satisfeitas, sucessivamente, dão lugar a outras em patamares mais elevados na hierarquia.

2.1.2 Pesquisadores contemporâneos no estudo da motivação

Fundamentados nos precursores e voltados para o campo da venda pessoal, pesquisadores desenvolveram seus estudos para as academias, abrangendo muitas vezes o binômio motivação - desempenho.

Para Churchill, Ford, e Walker (1977), diversas teorias subseqüentes expandiram a teoria original de Vroom (1964), na tentativa de predizer, não somente o nível de motivação do vendedor, mas também, o nível de desempenho apresentado no trabalho.

Bergamini (1998), destaca que, segundo a teoria de Herzberg (1996), existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Existem objetivos motivacionais, que visam manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível e estão ligados ao ambiente extrínseco ao indivíduo, enquanto que outros tratam da busca de uma maior satisfação motivacional e estão relacionadas ao próprio indivíduo.

Quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente, o que se observa pode ser concebido como uma simples reação comportamental do indivíduo ao estímulo de tais fatores. Quando a ação tem como origem o potencial propulsor interno à própria pessoa, em termos comportamentais, é identificado como motivação (BERGAMINI, 1990).

Na visão de Stanton e Spiro (2000), a natureza do cargo de vendas, a individualidade dos vendedores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas

mutações do mercado tornam a motivação dos profissionais de vendas uma tarefa difícil e importante.

Segundo os autores, vendedores não podem ser motivados, a menos que o queiram. O desafio da gerência é identificar, compreender e canalizar a motivação que seus vendedores possuem. Para os vendedores, a motivação é o esforço que desejam fazer em relação a diversos aspectos inerentes às suas atribuições.

Para Stanton e Spiro (2000), todas as ações humanas começam pela motivação. As pessoas agem de determinada maneira, porque estão motivadas. Em decorrência, motivação deve ser entendida como o desejo de empreender esforço para atender ao surgimento de uma necessidade.

No entendimento desses autores, o problema resume-se em encontrar a combinação correta de fatores motivadores para qualquer grupo de vendedores, considerando a natureza singular da função de vendas e, por ser cada vendedor, um indivíduo que reage de modo diferente a um determinado motivador.

Tal concepção vai ao encontro da definição de Churchill e Peter (2003), onde motivação é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas, que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações. Para vendedores, representa o ímpeto que os mantém produtivos, ano após ano.

Conceitualmente, esforço tem sido confundido ou considerado equivalente à motivação. Motivação e esforço devem ser tratados como conceitualmente distintos, sendo o esforço representado pela força e pela energia através da qual o trabalho é realizado, enquanto que motivação representa o estado psicológico ou predisposição do indivíduo, envolvendo a direção, a intensidade e a persistência do comportamento (BROWN; PETERSON, 1994).

Na concepção de Weitz, Sujan e Sujan (1986), o comportamento motivado tem três aspectos distintos: intensidade, persistência e escolha. A intensidade refere-se ao nível mental e físico do esforço despendido, a persistência estabelece a duração no esforço e a escolha situa o aspecto direcional da motivação, abrangendo a tarefa selecionada e a forma de aproximação utilizada.

Motivos não são apenas parte do mundo interior de um ser humano, mas estão também relacionados ao mundo exterior, através de seu comportamento. Assim sendo, a motivação pode ser tratada como a tentativa científica de estabelecer-se uma relação causal entre motivos e comportamento, na medida em que este último é determinado pelos primeiros (SIEVERS, 1990).

Em pesquisa sobre a motivação da força de vendas, em relação ao trabalho com mais inteligência ou mais empenho, relacionando-o às estratégias e ao esforço, Sujan (1986) identificou evidências que influenciam a motivação dos vendedores para trabalhar com mais inteligência.

Segundo o estudo, a tendência de se atribuir fracassos às estratégias fracas, motiva o vendedor a trabalhar com mais inteligência, enquanto que a tendência em se atribuir fracassos à insuficiência de esforço, motiva os vendedores a trabalhar mais arduamente.

O desempenho de um profissional de venda pessoal é visto por Ryans e Weinberg (1995) como sendo resultado de uma função de três classes de fatores: motivação, conhecimento e habilidades, além da estratégia da venda.

Durante décadas, a dificuldade em motivar os vendedores foi frustrante para a Administração de Vendas e Marketing, pois o trabalho é difícil e não existe solução simples (DOYLE; SHAPIRO, 1980). Segundo os autores, há crença que já se nasce um bom vendedor e que ninguém o faz.

Kotler (2000), ressalta que o trabalho de campo é freqüentemente frustrante, pois os vendedores geralmente trabalham sozinhos, com horários irregulares e estão quase sempre longe de casa, defrontando-se com outros vendedores agressivos e competitivos. Menciona que a motivação de vendedores foi modelada por Churchill, Ford e Walker (1993), os quais ressaltaram que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior é o seu esforço. Esse esforço conduzirá a um melhor desempenho, que levará a maior recompensa, e esta a uma satisfação maior, que por sua vez, reforçará a motivação.

Que a motivação eficaz leva ao sucesso nas vendas, vários gestores concordam. Mas quais seriam os fatores determinantes?

2.1.3 Pesquisa sobre motivação e desempenho em vendas

Dentre os diversos estudos sobre motivação na área de vendas, cabe destacar o estudo de Churchill, Ford e Walker (1977), o qual se refere ao desempenho na força de vendas. Os aludidos autores observam, enfaticamente, que na literatura de marketing e administração de vendas, a motivação dos vendedores para despende esforços no trabalho e no resultado de seu desempenho, usualmente, tem sido visto como funções de uma ou diversas variáveis independentes, consideradas separadamente. Grande parte dessa literatura enfoca quatro conjuntos de predições: a atitude ou habilidade do vendedor, a compensação financeira e prêmios, os incentivos psicológicos e os fatores organizacionais e gerenciais.

Como um primeiro passo para melhorar o conhecimento da força de vendas, os autores desenvolveram um modelo, baseado na integração das presentes teorias

empíricas, que relacionam evidências, trabalhando com motivação e desempenho, encontrados na Psicologia Industrial e em outras ciências e disciplinas comportamentais.

O modelo de Churchill, Ford e Walker (1977) fundamenta a hipótese de que o desempenho no trabalho de um vendedor resulta de três fatores básicos: seu nível de motivação, sua aptidão ou habilidade para venda e a percepção de como sua função possa ser realizada.

A relação entre estes fatores é provavelmente multiplicativa, ou seja, se um vendedor for deficiente em qualquer um destes fatores, o desempenho será provavelmente baixo. O modelo apresentado pelos autores é representado por: $\text{Desempenho} = f(\text{motivação} \times \text{aptidão} \times \text{função percepção})$.

Segundo os mesmos autores, a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho, também é influenciada pela sua capacidade de percepção. Esta função é definida amplamente pelas expectativas, exigências e pressões transmitidas ao vendedor pelos parceiros, tanto empresas quanto lideranças. As percepções do vendedor destas expectativas e exigências, influenciam fortemente a definição de seu papel e a maneira de desempenhá-lo.

Os principais componentes da função percepção são a precisão, a percepção do papel ambíguo e a percepção de conflito.

A precisão refere-se ao grau para o qual as percepções do vendedor sobre seus parceiros e líderes, são precisas. A percepção do conflito surge, quando o vendedor acha que as exigências de seus parceiros são incompatíveis e ele não tem possibilidade de satisfazê-los ao mesmo tempo. Esta percepção ocorre, também, quando um cliente faz alguma solicitação ou exigência, que o vendedor acredita ser inaceitável pela empresa. A percepção do papel de ambigüidade ocorre quando o

vendedor sente que não tem a informação necessária para desempenhar seu trabalho adequadamente. Todos esses principais componentes estão relacionados às percepções do vendedor e às expectativas e exigências de seus parceiros.

O modelo indica, também, que cada uma das três determinantes do desempenho é influenciada por uma diversidade de variáveis antecedentes, que incluem características pessoais do vendedor e características da empresa, como produto, remuneração, liderança e treinamento, além de fatores relacionados ao ambiente econômico, como demanda.

2.1.4 Variáveis que impactam a motivação para venda.

Os vendedores têm suas próprias metas pessoais, necessidades e pontos fortes e fracos, podendo reagir de maneira diferente a uma determinada força motivadora.

Assim sendo, torna-se necessário identificar, na literatura de Administração de Vendas, as variáveis que devem ser pesquisadas, a fim de que se possa encontrar aquelas determinantes da motivação para venda de seguros.

2.2 PRODUTO

As percepções de um vendedor da ligação entre esforço e desempenho, podem ser influenciadas pelas características do ambiente do mercado, no qual ele trabalha. Neste aspecto, as restrições sobre a viabilidade de um produto podem afetar seu desempenho nas vendas e a sua motivação (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977).

Produtos são ferramentas para a solução de problemas. Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas, ou satisfazer suas necessidades. Tudo mais deriva disto (LEVITT, 1980).

Na concepção do autor, é necessário pensar em produtos, observando quatro níveis distintos: produto genérico, produto esperado, produto aumentado e produto potencial.

Genérico é o produto básico, fundamental. O esperado, abrange, também, atributos e condições mínimas, que os compradores normalmente esperam encontrar, como: entrega certa, condições de pagamento e auxílio técnico. O ampliado, por sua vez, é aquele que excede às expectativas do cliente, enquanto que o produto potencial consiste em antecipar as transformações a que deve ser submetido no futuro, excedendo às expectativas do consumidor.

No mercado de seguros, muitos produtos como seguros de vida, de acidentes pessoais, patrimonial e riscos especiais são classificados como “produtos não-procurados”, o que torna a venda mais difícil face à demanda praticamente inexistente. Bens não-procurados são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar (KOTLER, 2000).

Produtos intangíveis, como seguros, raramente podem ser comprovados ou testados por antecipação, bem como requerem especial atenção para fidelização do cliente. O que é singular nos produtos intangíveis é que o cliente pouco percebe quando está bem servido. Isto acontece especialmente nos casos dos que têm, pela duração do contrato, continuidade constante (LEVITT, 1981).

Segundo o autor, em um relacionamento de seguro, por exemplo, habitualmente, o consumidor se torna ciente da abrangência do produto quando

surge um problema, e esta conscientização é, algumas vezes, acompanhada de insatisfação. Em seu ponto de vista, para produtos que possuem alta taxa de desistência, como seguro de vida, os clientes têm de ser lembrados do que contrataram, cabendo aos corretores, regularmente, restabelecer as promessas que foram feitas, para manter o relacionamento.

Clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços proporcionam. Serviços são de origem relacionais. O fornecedor do serviço está sempre presente, interagindo com o cliente. Se acontecerem diversos encontros consecutivos, de modo contínuo ou intercalado, pode emergir um relacionamento, não o suficiente para fazer com que clientes sejam fiéis, mas relevantes para a construção da fidelidade (GRÖNROOS, 2003).

Na concepção de Póvoas (1979), casos de clientes motivados que desejam contratar seguro são exceções e, normalmente, só acontecem nas seguintes situações: obrigatoriedade, salvaguarda de uma propriedade, exposição excepcional a um risco, situações emocionais, como no nascimento de um filho e em outras poucas oportunidades. Por ignorância, o cliente supõe que deve correr o risco e não faz o seguro espontaneamente, necessitando ser convencido.

Stanton e Spiro (2000) ressaltam que os componentes do Mix de Marketing – produto, preço, distribuição e promoção – são o núcleo do sistema de marketing de uma empresa.

Para Baker (2005), o *mix* de marketing é o composto pelo qual a administração busca o aumento nas vendas, através do desenvolvimento de produtos atraentes, preços competitivos, promoções e distribuição eficazes.

O marketing, numa seguradora, envolve a concepção de idéias e de produtos, a criação e o desenvolvimento desses produtos, bem como sua distribuição aos

clientes. Cada variável do *mix* de marketing influi e sofre influência das outras variáveis como, por exemplo, o método de distribuição que uma seguradora usa para um produto, que afeta seu preço, pois este custo será incluído na composição do preço final. O tipo do produto também traz impacto na promoção, e assim por diante (STONE, 2004).

A qualidade de um produto é avaliada como alta ou baixa, dependendo de sua relativa excelência ou superioridade, entre os produtos ou serviços que estão sendo observados como substitutos pelo consumidor. Qualidade percebida pode ser definida como aquela julgada pelo consumidor acerca de um produto excelente ou superior (ZEITHAML, 1988).

Na visão da autora, atributos que sinalizam qualidade têm sido dicotomizados em estímulos intrínsecos e extrínsecos. Os estímulos intrínsecos dizem respeito à composição física do produto, os quais não podem ser mudados sem alterar-lhe a natureza, em si mesmo. Estímulos extrínsecos abrangem o lado externo do produto, como o preço e a marca.

Uma vez que o seguro é um produto complexo, como ressalta Stone (2004), é necessário que seja bem explicado aos potenciais compradores, o que tem levado as seguradoras a confiar a venda de seus produtos a profissionais com sólidos conhecimentos nessa área.

As pessoas compram expectativas de benefícios prometidos pelo vendedor, e não coisas. Quando existe perspectiva de grande demora para se cumprir a promessa, ou quando o seu cumprimento será contínuo durante um longo período, a ansiedade do comprador se acumula, logo após ter sido tomada a decisão de compra. As expectativas do cliente são moldadas pelas promessas e conduta do vendedor, antes que a venda seja concretizada (LEVITT, 1990).

Rosa (1999), destaca que as seguradoras estão fazendo marketing de algo intangível, já que o seguro é uma promessa do pagamento de uma quantia, se ocorrer uma certa contingência. Até que essa contingência ocorra, o produto é puramente um pedaço de papel.

2.3 PREÇO

O preço é um estímulo extrínseco que recebe maior atenção dos pesquisadores, pois parece funcionar como substituto para a qualidade, quando o consumidor tem informações inadequadas sobre os atributos intrínsecos. Pesquisas empíricas têm mostrado que consumidores usam preço para inferir qualidade, quando somente este estímulo está disponível. Quando o preço está combinado com outros estímulos (usualmente intrínsecos), a evidência é menos convincente (ZEITHAML, 1988).

No mercado onde o cliente é mais exigente e tende a ditar o preço que está disposto a pagar por um produto, ele deve ser atendido com excelência e com novas formas de abordagem. Antes de formar preços e estabelecer políticas, deve-se examinar o mercado, o ambiente, a concorrência e verificar o que o mercado estaria disposto a pagar pelo produto, para então se decidir sobre o preço, sempre com enfoque de fora para dentro da empresa (BERNARDI, 1998).

O preço causa um impacto muito forte sobre o volume de vendas e a participação de mercado. O preço em si tem forte influência sobre a demanda e essa influência é manifestada muito mais rapidamente do que no caso dos outros componentes do marketing mix (BAKER, 2005).

O preço, muitas vezes, cumpre duas funções simultâneas: reflete o sacrifício que o comprador tem de fazer para adquirir um produto e também age como um sinal da qualidade do produto (MONROE, 1990). Na visão de Baker (2005), nenhum outro elemento do *mix* de marketing tem essa dualidade.

O sacrifício que o consumidor faz para adquirir um produto não é apenas o preço monetário, inclui custo do tempo, custo da procura, custos psíquicos e todos outros, explícitos ou implícitos, na percepção do consumidor (ZEITHAML, 1988).

Para a autora, o preço pode influenciar o valor percebido pelo consumidor, negativamente, quando visto como um sacrifício comparado com os benefícios que o produto proporciona. Ou ter uma influência positiva, quando associado à qualidade deste, podendo induzir prestígio.

Durante o processo de comercialização, podem ocorrer, com frequência, oposição ou resistência às argumentações do vendedor, denominadas objeções à venda. Para Futrell (2003), oferecer preços mais baixos dá, para muitos vendedores, uma chance maior de sucesso nas vendas. Destaca o autor, também, que esta percepção ocorre porque o preço pode ser enquadrado entre as principais objeções à venda.

Para Stanton e Spiro (2000), objeções são encontradas em praticamente todas as apresentações de vendas, ressaltando, também, o preço como uma das principais razões que podem dificultar ou inviabilizar um negócio.

O preço é uma das objeções mais levantadas pelo cliente, no diálogo de vendas. O desempenho do vendedor, justificando o preço do produto, dependerá de seu empenho e habilidade, demonstrados na conquista e confiança depositada pelo cliente (CARVALHO, 1989).

2.4 MARCA

Para a *American Marketing Association (Committee on Definitions, 1960)*, marca é um nome, termo, símbolo, ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor, em distinção a outros dos demais vendedores.

A marca é importante para agregar valor aos produtos e serviços comercializados, pois os compradores a valorizam na hora da decisão de compra.

“O valor agregado é um conceito relativo que habilita clientes a fazer uma compra com base na superioridade sobre as marcas concorrentes” (BAKER, 2005, p. 261).

A marca tem como essência a promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade (KOTLER, 2000).

Para Aaker (1988), uma marca é representada por um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor e os diferenciar daqueles dos concorrentes. Destaca que o valor patrimonial da marca - *Brand Equity* - é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto de uma empresa a seus consumidores.

Os ativos e passivos nos quais o *Brand Equity* se baseia, podem ser agrupados, segundo o autor, em: (a) Lealdade à marca - reduz a vulnerabilidade da ação competitiva; (b) Conhecimento do nome - as pessoas tendem a comprar a marca conhecida, sentindo-se confortáveis pela familiaridade; (c) Qualidade percebida - associa uma percepção qualificadora, influenciando diretamente as decisões de compra; (d) Associação da marca como acréscimo à qualidade

percebida - onde se situa o posicionamento na mente dos consumidores, seja por credibilidade, superioridade, tecnologia, etc.; (e) Outros ativos do proprietário da marca - tais como patentes, relações com os canais de distribuição etc. O *Brand Equity* proporciona valor ao consumidor pelo aumento da sua interpretação e processamento de informação, maior confiança na decisão de compra e na satisfação de uso.

Para Knap (2002), *Brand Equity* caracteriza-se por uma avaliação da marca baseada na totalidade de suas percepções, incluindo a qualidade relativa de seus produtos e serviços, seu desempenho financeiro, fidelidade, satisfação, estima do consumidor e assim por diante.

As marcas variam quanto ao seu poder e valor no mercado. Em um extremo, estão as marcas que não são conhecidas pela maioria dos compradores. Em seguida vêm aquelas que têm bom nível de conscientização de marca. Depois se situam as com alto grau de aceitabilidade, seguidas daquelas que possuem alto grau de preferência (KOTLER, 2000).

As marcas mais fortes e com valores elevados terão um vasto espectro de consumidores comprometidos, segundo Aaker (1998). Para Urdan e Urdan (2006), a marca forte traduz um ativo organizacional, que cria melhores condições para vender com rentabilidade.

O valor da marca é a percepção pelo cliente de quão valioso é para ele um bem ou serviço. Se o valor da marca declinar com o tempo, o cliente estará mais aberto a outras empresas. A marca forma-se na mente do cliente, por um fluxo de contatos interativos entre o cliente e o prestador de serviços. Em decorrência, um forte envolvimento com a marca significa que o cliente sente-se positivamente identificado com a organização (GRÖNROOS, 2003).

O uso da marca oferece à empresa a oportunidade de atrair um grupo de clientes fiéis. A fidelidade à marca fornece à empresa alguma proteção em relação à concorrência (KOTLER, 2000).

Em pesquisa sobre a importância da credibilidade do vendedor na venda pessoal, Sharma (1990) encontrou evidências de que a credibilidade dos vendedores exerce um efeito positivo sobre a avaliação do produto e a intenção de compra, quando os compradores não têm conhecimento prévio da marca do produto ou quando os consumidores têm baixa expectativa em relação à marca. Em contrapartida, a credibilidade do vendedor não se altera quando os compradores têm alta expectativa da marca.

Segundo Rosa (1999), já que o seguro é notadamente intangível, as seguradoras devem intensificar os investimentos na consolidação da marca do produto, bem como na divulgação da imagem da empresa.

2.5 LIDERANÇA

Para Churchill, Ford e Walker (1977), a maioria dos conflitos percebidos pelos vendedores é fruto das exigências da empresa, de um lado, e as dos clientes, do outro. Nesses casos, existe pouca possibilidade de que as lideranças possam agir unilateralmente, para reduzir tais conflitos. O sentimento de ambigüidade e de falta de precisão, contudo, podem ser influenciados pelo estilo de liderança dos supervisores de vendas. O líder de vendas, face a sua experiência, tem probabilidade de perceber com precisão, as ligações entre o esforço de vendas e o desempenho.

Para esses autores, o estilo de liderança de um supervisor de vendas também ajuda a determinar como, precisamente, o vendedor perceberá a ligação entre o desempenho e a recompensa.

Na concepção de Stanton e Spiro (2000), liderança é o processo pelo qual uma pessoa influencia o comportamento de outras, visando ao cumprimento de metas específicas. Para os autores, os líderes podem motivar pessoas a realizarem mais do que conseguiriam por si mesmas.

No exercício da liderança, o gerente de vendas estimula o desempenho de sua equipe, procurando ouvir, esclarecer e apoiar, reforçando, com isso, a autoimagem e a autoconfiança dos vendedores (FUTRELL, 2003).

Nas organizações atuais, onde as racionalizações, as reduções de pessoal e as reestruturações estão sendo implementadas, os gerentes de vendas têm papel singular, incentivando seu pessoal a se adaptar e ser flexível às mudanças, atuando como verdadeiros líderes transformacionais. Conseguem, assim, que seus vendedores tenham um desempenho superior às expectativas (BAKER, 2005).

Na compreensão do autor, os líderes precisam descobrir o que mais motiva cada vendedor. Para isso, devem estabelecer bons relacionamentos de trabalho com sua equipe. Devem conhecer e tratar cada vendedor como um agente transformador.

Entende também, que bons líderes dependem mais da persuasão que do poder. E essa capacidade de persuasão, faz com que seus liderados os admirem e respeitem.

Outro papel importante na liderança se faz presente quando os vendedores se defrontam com uma tarefa nova ou difícil e podem não ter as habilidades

necessárias ou a vontade de enfrentá-la. Para Stanton e Spiro (2000), nesta circunstância, compete aos gerentes orientar e motivar sua força de vendas.

Os autores referem-se à liderança como a abordagem geral da gerência à motivação, enquanto o foco da supervisão direta é a operação e o controle do dia a dia da equipe de vendas. Mais exatamente, esta supervisão refere-se aos relacionamentos diretos do trabalho entre vendedores e supervisores. Por conseguinte, a liderança pode ser, em muitos casos, geradora de motivação para a força de vendas, agindo mais como exemplo e referência, do que na supervisão direta da atuação dos vendedores.

Em estudo sobre o impacto da liderança no desempenho na venda de seguros, MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) ressaltam que a chave para influenciar o desempenho da força de vendas é o *feedback* que o líder deve dar aos seus vendedores. Este *feedback* pode ser positivo, pelo reconhecimento ou aprovação, ou negativo, pela censura ou desaprovação. Os autores encontraram evidências da influência da liderança no desempenho, mas nem sempre com efeito positivo. Segundo os resultados, os supervisores que continuamente tentam direcionar seus liderados com menor desempenho, tendem a ter profissionais menos produtivos, em parte por reduzir a confiança desses vendedores.

Alguns gerentes de vendas, acreditam que a supervisão direta estimula os vendedores a trabalhar melhor. Stanton e Spiro (2000) abordam que existe um limite para o grau em que um empregado pode ser estimulado, sem ficar ressentido.

Henry (1975), destaca que qualquer ação levada para melhorar a quantidade e a qualidade de vendas, ou a administração do tempo, não será completamente efetiva, a menos que o gerente de vendas se empenhe diretamente. Quando for necessário ajustar mudanças nas ações dos vendedores, isto pode ser obtido

através do treinamento, supervisão e motivação, implementados pelo gestor de vendas.

Outro aspecto importante refere-se ao desempenho resultante da liderança. Stanton e Spiro (2000) ressaltam que o desempenho, por si só, também pode levar à satisfação. Se os vendedores forem bem-sucedidos, indubitavelmente eles ficarão mais satisfeitos com o trabalho do que se não tivessem alcançado sucesso.

Duas das mais importantes funções de um supervisor de vendas são assistir aos vendedores, analisando o desempenho e sugerir modos para atingir melhor performance no futuro. Em determinadas situações, o líder de vendas pode usar um fraco desempenho como uma oportunidade para o aprendizado, através de críticas construtivas. Em vez de tentar alterar as atitudes dos vendedores, deve intensificar seu nível de motivação (JOHNSTON; KIM, 1994).

Um gerente de vendas deve ter um comportamento voltado, tanto para as tarefas como para os relacionamentos, em diferentes situações. O comportamento voltado para relacionamentos é orientado para as pessoas e mostra até que ponto o líder utiliza a comunicação nos dois sentidos, e não como no comportamento voltado para tarefas, que tem um sentido único. Neste caso, inclui ouvir, oferecer esclarecimentos, conhecer os motivos e metas individuais e dar *feedback* positivo, para ajudar a reforçar a auto-imagem, a autoconfiança e o ego da pessoa (FUTRELL, 2003).

Os corretores de seguros, em suas atividades, carecem, na maioria das vezes, de uma liderança que facilite sua atuação, orientando-os quanto aos produtos, serviços e processos, bem como os motivando na busca por melhores resultados.

2.6 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Segundo Churchill, Ford e Walker (1977), diversos teóricos em psicologia industrial sugerem que algumas características pessoais do vendedor podem influenciar seu desempenho. Na visão destes autores, a percepção do vendedor sobre a necessidade de um maior desempenho, para aferir maior recompensa, pode ser influenciada por suas características pessoais e pela empresa para a qual trabalha.

Na concepção de Mayer e Greenberg (2006), um bom vendedor deve ter pelo menos duas qualidades básicas: empatia e necessidade de conquistar.

Definem empatia como a importante habilidade em intuir como a outra pessoa se sente, com a finalidade de vender um produto ou serviço. Para os autores, um vendedor não pode vender bem sem esta valiosa e insubstituível habilidade.

Necessidade de conquistar (*Ego drive*), é a segunda qualidade, básica e indispensável, e faz com que o bom vendedor tenha uma necessidade pessoal, maior do que simplesmente a necessidade de vender, como se a venda fosse uma conquista, uma virtude que atinge o seu ego.

Para Mayer e Greenberg (2006), uma habilidade reforça a outra, pois existe uma relação dinâmica entre empatia e necessidade de conquistar. Para eles, estas características dinâmicas podem ser tratadas separadamente, visto que um vendedor, por exemplo, pode ter muita empatia e baixa necessidade de conquistar.

Na visão dos autores, uma pessoa com forte necessidade de conquistar tem motivação máxima para utilizar qualquer grau de empatia que possua. Por outro lado, um vendedor com muita empatia, mas com pequena ou nenhuma necessidade

de conquistar, provavelmente não usará sua empatia de maneira persuasiva. Assim, deixará de obter sucesso nas vendas.

Empatia, freqüentemente descrita como uma característica possuída por vendedores de sucesso, tem sido amplamente pesquisada no campo da psicoterapia, sob o ponto de vista da mente. Neste campo, ainda que de modo algum os métodos de construção de relacionamentos estreitos com os clientes representem empatia do vendedor para com estes, podem ser vistos como similares ao conceito de empatia. Isto pode ser percebido, como se o processo de entendimento das necessidades dos consumidores fosse análogo ao conceito de um apurado entendimento empático (DAWSON; SOPER e PETTIJOHN ,1992).

Na revisão da literatura sobre características pessoais dos vendedores, foi identificado um estudo a respeito do comportamento da força de vendas de materiais de construção, nos Estados Unidos. Os autores, Lamont e Lundstrom (1977), tinham por objetivo pesquisar se a personalidade e as características pessoais impactavam no desempenho dos vendedores.

Os pesquisadores aplicaram 143 questionários auto administrados, sendo considerados 94 completos, que foram analisados, juntamente com indicadores de performance de 71 vendedores, utilizando Regressão Múltipla. Apesar de terem sido encontradas algumas características pessoais e de personalidade, que possuíam correlação com alguns indicadores de desempenho, os resultados não confirmaram, de maneira incontestável, a relação de causa e efeito para estas variáveis.

Ainda neste contexto, outro estudo foi desenvolvido por Churchill, Ford e Walker (1985), utilizando técnica de Meta-Análise, em 116 artigos, que renderam 1653 associações, entre desempenho em vendas com suas determinantes.

Os resultados desse estudo, indicaram, em ordem de importância: (1) Características Pessoais, (2) Habilidades, (3) Personalidade, (4) Aptidão, (5) Motivação e (6) Fatores Organizacionais / Ambientais. O estudo, no entanto, ressalta que o tipo de produto comercializado afeta essa relação de importância.

Em pesquisa realizada sobre a relação existente entre o esforço despendido e a satisfação no trabalho da força de vendas, com impacto no desempenho, Brown e Peterson (1994), destacam duas variáveis individuais determinantes: *Instrumentality*, empregada no sentido de focar com determinação e *Competitiveness*, no sentido de competitividade, como um desejo de ganhar uma competição, de ser um vendedor melhor do que os demais.

Para Deeter-Schmelz e Sojka (2007), vendedores com alta necessidade de cognição têm prazer em resolver problemas dos consumidores, pois os vêem como um desafio a superar, enquanto que vendedores que possuem como característica pessoal o auto-monitoramento, têm a habilidade para “ler” as “deixas” dos compradores e adaptar o seu comportamento, conseqüentemente, à sua apresentação de vendas. Esses estudos, indicam que tal característica influencia positivamente o desempenho da venda.

Para McMurry (1961), o indivíduo que possui uma personalidade típica para vendas tem um perfil amável, de uma pessoa que tem uma necessidade compulsiva para ganhar e obter o afeto de outros. Ele não nasce com esta necessidade, ela surge em seu ambiente. A sua reação é tentar usar de todos os meios à disposição para "comprar" a aceitação e o afeto de todos com quem entra em contato, seja usando a simpatia, adulação, presentes, etc. Ele possui um tipo de radar interno, inestimável para vendas, além da consciência de que isto é muito útil para si.

Além deste traço singular, o autor destaca várias qualidades importantes como: alto nível de energia, muita autoconfiança, grande apetite por dinheiro, autodisciplina e perseverança. Nunca aceita o “não”, já que a venda se constitui em uma vitória.

Stanton e Spiro (2000), destacam que não existe um único método adequado para as empresas fixarem as qualificações necessárias à sua força de vendas. Isso depende do tamanho da organização, do tempo em que atua no negócio e dos registros históricos retrospectivos. Mencionam algumas qualificações dos vendedores, como conhecimento, energia, empatia, presteza, disposição para trabalhar “duro” no intuito de solucionar problemas, além de honestidade.

Os profissionais que conseguem estabelecer credibilidade junto a seus clientes por meio de empatia contínua, disposição de ouvir suas necessidades específicas e entusiasmo permanente com o seu próprio trabalho e com as atividades dos clientes, ficam em posição de fazer afirmações que chegam a ser tidas como sagradas por seus clientes (FUTRELL, 2003).

Para o autor, a satisfação do cliente também tem a ver com as expectativas atendidas, pois se referem aos sentimentos em relação à compra. Se o cliente estiver satisfeito, aumentam as probabilidades de ele voltar a comprar no futuro. Se ficarem satisfeitos com compras repetidas, os clientes tendem a continuar comprando do mesmo vendedor.

Em estudo sobre a relação existente entre a satisfação dos vendedores e a satisfação dos clientes, Homburg e Stock (2005) pesquisaram as seguintes características dos vendedores: empatia, habilidade e confiança. A empatia, concebida no sentido de facilitar a comunicação e a interação com o cliente. A habilidade, como perícia em vendas para resolver problemas dos consumidores e a

confiança, como a característica que profissionais de vendas transmitem ao comprador, que a promessa feita será cumprida.

Os autores apresentam como resultado da pesquisa, que o relacionamento entre a satisfação do trabalho do vendedor e a satisfação do comprador será maior no caso de vendedor com alto nível de empatia. Constataram, também, que a satisfação do vendedor no trabalho tem forte impacto na satisfação do cliente, fato que ocorre, também, quando existe elevada autoconfiança do vendedor.

Para Urdan e Urdan (2006), não há um modelo ideal de vendedor que assegure êxito em vendas, mas é possível delinear características do vendedor com desempenho provavelmente elevado, tais como: amor pela profissão, empatia, capacidade de servir aos clientes, disposição para trabalhar com afinco, necessidade de realização e conhecimento do trabalho.

Em decorrência dos estudos desenvolvidos pelos autores referenciados, duas características pessoais ocorrem com maior frequência, sendo relacionadas para esta pesquisa, a empatia e a necessidade de conquistar, esta abrangendo a perseverança no trabalho, com afinco e determinação.

2.7 TREINAMENTO

Em seu modelo conceitual, ao destacar que a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho é influenciada pela sua capacidade de percepção, Churchill, Ford e Walker (1977), ressaltam que a espécie e a quantidade de treinamento que este profissional recebe, também podem afetar sua função de percepção.

No mercado atual, de alta competitividade, os clientes estão exigindo mais dos vendedores em termos de qualidade e atendimento. Em resposta a essas

pressões, as empresas estão dando maior ênfase estratégica ao desenvolvimento de parcerias de longa duração, com seus clientes. Em vez de apenas vender produtos, espera-se que os vendedores construam relacionamentos e ofereçam soluções para os problemas de seus clientes. Conseqüentemente, o processo de venda é mais interativo e dependente da situação. Para isso, os vendedores precisam estar bem treinados para saber mais sobre o produto e sobre o cliente. Eles devem conhecer bem os produtos da concorrência, o que lhes permite preparar apresentações, visando ressaltar as vantagens de seus produtos, em relação aos dos concorrentes, concretizando desta forma mais vendas (STANTON; SPIRO, 2000).

A habilidade em adaptar condutas de vendas às necessidades e pontos de vista do consumidor, e na coleta de informações sobre os mesmos, é de extrema importância e permitirá aos vendedores ampliar seus negócios (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Os clientes tornam-se mais propensos a repetir compras quando ficam encantados, não só com o produto, mas também com o atendimento que recebem dos vendedores (CHURCHILL; PETER, 2003).

Para Kotler (2000), os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto e que contribuam com idéias para melhorar suas operações de venda, tornando-se mais eficientes e confiáveis, o que pressiona as empresas a investir alto em treinamento de vendas. O objetivo relevante do treinamento é convencer os vendedores de que o uso ineficaz do tempo pode reduzir significativamente sua produtividade e, se bem treinados, estarão motivados a vender.

Para Reichheld (1996) o melhor treinamento é a prática, quando os novos corretores aprendem com os mais experientes. Alerta, no entanto, que muitos corretores mais antigos não dedicarão grande parte de seu tempo ao treinamento dos novatos, pois estarão trabalhando para ampliar suas comissões.

Em pesquisa sobre características de vendedores e habilidades apresentadas nas vendas, relacionadas ao desempenho no trabalho, Johlke (2006) identificou evidências de que as características experiência e qualidade do treinamento são associadas, de modo positivo, à apresentação nas vendas. As habilidades de apresentação nas vendas, inseridas em seu modelo hipotético, consistem em escutar ativamente, em contornar as objeções dos clientes, negociar e realizar o fechamento das transações de vendas.

A maioria das empresas espera influenciar a produtividade de sua força de vendas, através de seus programas de treinamento. Esses programas visam, também, reduzir a taxa de rotatividade da mão de obra, a melhoria da auto-estima, obter comunicações mais eficazes e aperfeiçoar as relações com os clientes (STANTON; SPIRO, 2000).

Segundo os autores, os próprios vendedores reconhecem a importância do treinamento, que pode até resultar num maior esforço e, à medida que os vendedores desenvolvem maior autoconfiança, por meio do treinamento, podem ser estimulados a fazer um esforço ainda maior. Os autores ainda fazem referência a uma pesquisa realizada pela *Marketing News*, onde novos vendedores indicaram a falta de treinamento como a principal causa de insatisfação.

Um bom treinamento de vendedores promove a motivação, semeando compromisso e orgulho na realização de um bom trabalho, além de alavancar a produtividade e a lucratividade da empresa (DIAS et al, 2003).

Os vendedores se sentirão reconhecidos e motivados, se forem disponibilizados os recursos necessários para que possam desempenhar o seu papel, incluindo o treinamento (MOREIRA et al, 2001).

Para novos vendedores, o treinamento pode prover habilidades em venda, o entendimento das necessidades dos clientes, conhecimento sobre os produtos e serviços, bem como as políticas e procedimentos da organização. Para os já experientes, as reciclagens podem gerar melhorias nas habilidades de venda, nas informações sobre novos produtos e novas políticas (RYANS ; WEINBERG, 1995)

Treinamentos eficazes de vendas aumentam a eficiência e a habilidade com as quais os vendedores executam suas tarefas, tendo como resultado o aumento nas vendas, a redução nos custos de comercialização, menor “*turnover*” e uma redução no tempo necessário para se alcançar a máxima eficiência (LEVITT et al, 1964).

O treinamento aumenta a produtividade da força de vendas, proporcionando aos vendedores as habilidades que precisam, para executar as suas tarefas efetivamente. Também gera mais lucros para a empresa, reduzindo os custos de vendas e de supervisão (KRISHNAMOORTHY, MISRA e PRASAD, 2005).

No mesmo contexto, Román, Ruiz e Munuera (2002) encontram evidências empíricas da importância do investimento no treinamento de vendedores, como meio de aumentar o desempenho das vendas.

Na visão dos autores, os clientes de hoje esperam que o vendedor conheça a fundo o produto, gerando idéias para melhorar os negócios do cliente, sendo eficiente e confiável. As organizações devem: treinar os seus vendedores, informando sobre a empresa e seus produtos; técnicas de vendas; habilidades de negociação; comportamento do consumidor; tendências do negócio e sobre as

condições do mercado. O treinamento continuado é requerido para conter a obsolescência, atualizando as informações sobre os produtos, mercado e habilidades de venda, que são modificados rapidamente, num ambiente dinâmico.

Diversos métodos podem ser empregados no treinamento de corretores de seguros. As palestras são muito utilizadas, pois podem viabilizar mais informações em tempo mais curto e para um número maior de corretores. Os debates podem desempenhar grande papel em todo programa de treinamento de vendas, porque dão aos vendedores a oportunidade de discutir seus próprios problemas, passando as experiências vividas pelos mais experientes aos mais novos, o que propicia a troca de idéias e *know-how* (STANTON; SPIRO, 2000).

Segundo os autores, a técnica da dramatização deve ser empregada para corretores menos experientes, pois simula a venda de um produto, para um hipotético cliente potencial. Esse tipo de instrução prática (*learning-by-doing*) revela-se altamente eficaz no ensino de técnicas de vendas. Para este público, o treinamento de vendas em campo, também pode ser de grande valor, possibilitando que se observe um corretor mais experiente ou mesmo um supervisor de venda em ação, realizando algumas visitas.

2.8 REMUNERAÇÃO – COMISSÕES, PRÊMIOS E INCENTIVOS

Muito da literatura sobre motivação da força de vendas diz respeito a projetos e à administração de vários planos de compensação e incentivos. Permeiam nestes trabalhos algumas suposições, como: as recompensas monetárias são o primeiro motivador do esforço de vendas e os incentivos financeiros, incluindo-se prêmios,

bonificações e concursos, operam somente para induzir um maior esforço, em certas circunstâncias (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977).

Para os autores, a satisfação dos vendedores com suas recompensas atuais pode influenciar sua motivação, para atingir mais recompensas. Isto ocorre, também, porque a remuneração é a maior recompensa, e pode ser instrumento para se obter sentimento de segurança e reconhecimento.

Ressaltam que, obviamente, a remuneração tem impacto sobre o desempenho da força de vendas, visto que um vendedor que é compensado inteiramente pela comissão, tende a aumentar o seu desempenho e alcançar maior remuneração.

Em vendas, quando estudamos remuneração, a questão estabelece a correlação de esforços e resultados com recompensas. Stanton e Spiro (2000), consideram que, normalmente, os resultados são a base da recompensa e não os esforços, embora eles sejam proporcionais aos esforços. Na maioria dos casos, a chave para a recompensa está no resultado também conceituado como desempenho ou produtividade.

Na concepção de Baker (2005), o fator mais influente do mix motivacional é a remuneração, que pode abranger recompensas financeiras básicas e incentivos especiais. Os incentivos financeiros, em última análise, são populares por motivar a força de vendas.

O vendedor necessita ser constantemente estimulado para poder manter ou aumentar seu rendimento no trabalho, principalmente, pelo fato de seu dia a dia ser altamente dinâmico e incerto. Ele está exposto, constantemente, à decepção, como perder uma venda ou, até mesmo, um cliente para a concorrência (MOREIRA et al, 2001).

Segundo Baker (2005), algumas organizações acreditam que os vendedores são motivados apenas pelo dinheiro que recebem.

Quando uma empresa direciona o seu sistema de remuneração de vendedores independentemente de seus objetivos estratégicos, corre o risco de perder seu referencial. Portanto, para estimular o trabalho do vendedor, é preciso criar um sistema de remuneração que seja compensador aos esforços realizados e que o direcione aos objetivos estratégicos da organização (COBRA, 1996).

Os concursos de vendas são programas que oferecem incentivos aos vendedores que atingirem as suas metas, por meio de dinheiro, bens ou viagens. Eles são eficazes, na medida em que intensificam, direcionam e tornam os profissionais mais persistentes na busca dos resultados de vendas (FUTRELL, 2003).

Programas de incentivo de vendas podem ser aplicados continuamente, desde que sejam usadas soluções motivacionais, que evitem transformá-los em rotina. O ponto mais importante para o sucesso de um programa de incentivo de vendas é a escolha dos prêmios (PANCRÁSIO, 2000).

Um bom plano de remuneração pode direcionar a força de vendas, possibilitando à gerência controlar e dirigir as atividades dos vendedores, em especial quando autônomos.

Segundo Stanton e Spiro (2000), uma boa remuneração é o que motiva os vendedores a tratar os clientes adequadamente, auxilia na obtenção da qualidade da força de venda e, ainda, ajuda a atrair e a manter vendedores.

Segalla et al. (2006), abordam que, pesquisa baseada em modelos teóricos de compensação da força de vendas, sugere como incentivos financeiros efetivos, aqueles que ocorrem quando o esforço de vendas está relacionado fortemente às

vendas, tendo ainda a resposta de forma crescente. A razão dessa tendência ocorre porque, com aumento das vendas, o pagamento de incentivo variável é preferível, capitalizando o acréscimo, dentro da relação de esforço-recompensa.

A maior vantagem do método de comissão na remuneração de vendas é o enorme incentivo que ela proporciona à força de vendas, sendo forte fator de motivação para fazer com que os vendedores trabalhem com maior empenho (STANTON; SPIRO, 2000).

Em seguros, a parte relevante da remuneração é a comissão pura, relacionada a um percentual sobre o seguro comercializado. A maior vantagem do método de comissão pura está no incentivo que ela proporciona à força de vendas.

Na visão de Futrell (2003), muitos gerentes de vendas acreditam que um plano de comissão oferece o incentivo máximo para os vendedores, pois estes sabem que seus ganhos dependem das vendas, razão pela qual muitas pessoas sentem-se atraídas na busca da comissão, a fim de melhorar seu potencial de ganhos.

Em resumo, programas de incentivo ou concursos de vendas, são ações promocionais de curto prazo, que recompensam o desempenho dos vendedores, através de diversas formas de premiação, com o objetivo de motivá-los a alcançar metas estabelecidas pela administração. O sucesso dos concursos depende em grande parte da atratividade dos prêmios. Prêmios em dinheiro, bens e viagens são freqüentemente utilizados como incentivos.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O estudo foi desenvolvido por meio de abordagem quantitativa, utilizando pesquisa Survey.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é constituída do conjunto de corretores de seguros, do Estado do Rio de Janeiro, compreendendo pessoas físicas autônomas e corretores vinculados a Empresas Corretoras de Seguros, denominados prepostos ou colaboradores.

No segmento da Saúde Complementar foram considerados, também, corretores que comercializam para Seguradoras, Empresas de Medicina de Grupo e Cooperativas de Saúde.

Segundo dados da FENACOR - Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Capitalização, apurados em 2007, atuam no Brasil 42.733 corretores de seguros, atuando como pessoa física e 23.067 como pessoa jurídica. Deste total de 65.800 corretores ativos, atuam no Estado do Rio de Janeiro 9149 corretores, sendo 6.626 como pessoa física e 2.523 como pessoa jurídica. Não foi divulgado o número de prepostos ou colaboradores.

A comercialização de seguros é realizada pelos corretores em âmbito nacional, de forma padronizada, obedecendo-se às normas e resoluções emitidas pela SUSEP - Superintendência de Seguros Privados. As dez maiores seguradoras atuam em todo o território nacional.

Em função destes aspectos, os corretores seguem os mesmos processos, cumprem as mesmas normas e seguem as mesmas estratégias corporativas, divergindo apenas na atuação pessoal, como vendedores que são.

A amostra, não-probabilística, foi selecionada pelo critério de acessibilidade e conveniência, constituída por 190 corretores do estado do Rio de Janeiro.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por intermédio de questionário estruturado e auto-administrado, aplicado diretamente aos respondentes potenciais.

3.3.1 Questionário

O questionário foi composto de dois tipos de questões fechadas. No primeiro conjunto de questões fechadas foi empregada escala Likert, de 5 alternativas de resposta, variando de 'concordo plenamente' a 'discordo totalmente'. No segundo grupo de questões, foi adotada a alternativa dicotômica de respostas. As questões dicotômicas foram formuladas com o objetivo precípua de viabilizar o emprego da Regressão Logística.

Segue abaixo a descrição de cada questão do questionário aplicado, com a respectiva referência bibliográfica utilizada em sua construção.

1. Um produto bem elaborado torna a venda mais fácil. (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977; LEVITT, 1980; ZEITHAML, 1988; BAKER, 2005; STONE, 2004; KOTLER, 2000)
2. O preço justo incentiva a realização da venda. (ZEITHAML, 1988; BAKER, 2005; FOTRELL, 2003; STANTON e SPIRO, 2000; CARVALHO, 1989)
3. A marca sólida facilita a venda. (AAKER, 1988; KNAP, 2002; KOTLER, 2000; URDAN e URDAN, 2006; GRÖNRROOS, 2003; BAKER, 2005)
4. Uma liderança positiva orienta a atuação do vendedor para a concretização da venda. (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977; STANTON, SPIRO, 2000; MACKENZIE, PODSAKOFF, RICH, 2001; HENRY, 1975; JOHNSTON, KIM, 1994; FUTRELL, 2003)
5. A capacidade de perceber a real necessidade do cliente é uma característica pessoal determinante para realização da venda. (RYANS, WEINBERG, 1995; WEITZ, SUJAN, SUJAN, 1986; STANTON, SPIRO, 2000; MAYER, GREENBERG, 2006; DAWSON, SOPER, PETTIJOHN, 1982; FUTRELL, 2003; HOMBURG, STOCK, 2005; URDAN e URDAN, 2006)
6. A habilidade para conquistar a venda, vencendo os obstáculos inerentes, é uma característica pessoal determinante em um vendedor. (RYANS, WEINBERG, 1995; BROWN, PETERSON, 1994; MAYER, GREENBERG, 2006; MCMURRY, 1961; URDAN e URDAN, 2006)
7. Um treinamento eficaz contribui para a argumentação utilizada no ato da venda. (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977; REICHHELD, 1996; JOHLKE, 2006; KOTLER, 2000; STANTON, SPIRO, 2000; DIAS et al, 2003; RYANS, WEINBERG, 1995; LEVITT et al, 1964; ROMÁN, RUIZ, MUNUERA, 2002); KRISHNAMOORTHY, MISRA, PRASAD, 2005)

8. Níveis adequados de comissões e prêmios impulsionam o volume de vendas. (CHURCHILL, FORD, WALKER, 1977; SATANTON, SPIRO, 2000; BAKER, 2005; SEGALLA, ROUZIÈS, BESSON, WEITZ, 2006; FUTRELL, 2003; COBRA, 1996)
9. O cliente demonstra maior interesse no produto quando percebe o vendedor motivado. (HOMBURG, STOCK, 2005)
10. A produtividade nas vendas está relacionada ao grau de motivação do vendedor. (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977; CHURCHILL, PETER, 2003; BROWN, PETERSON, 1994; RYANS, WEINBERG, 1985)

3.3.2 Validação / Teste

Em uma primeira fase, para validação, o questionário foi aplicado em 38 corretores, selecionados com base no critério de acessibilidade e conveniência, no período de 16 a 27 de julho de 2007.

Em função do pré-teste realizado, foi excluída a questão relativa à necessidade de conquistar (*ego-drive*), visto que apresentava problema de multicolinearidade com outra afirmativa.

O construto que a literatura discute como independente (necessidade de conquistar - "*ego-drive*"), está incluída na característica pessoal que permaneceu no construto : a capacidade de perceber a real necessidade do cliente é determinante para a realização da venda. Segundo Mayer e Greenberg (2006), uma habilidade reforça a outra, pois existe uma relação dinâmica entre empatia e necessidade de conquista.

3.3.3 Realização da Coleta

Em decorrência do pré-teste realizado, foi possível dar continuidade à pesquisa, em uma segunda fase, com a coleta de dados, que ocorreu no período de 17 de setembro a 10 de outubro de 2007. Como mencionado, a amostra, não-probabilística, foi selecionada pelo critério de acessibilidade e conveniência, sendo os respondentes 190 corretores, do estado do Rio de Janeiro. Todos os questionários foram aproveitados.

3.4 VARIÁVEIS

O questionário estruturado contém sete questões relacionadas às variáveis independentes e duas questões dicotômicas, para registrar a percepção em relação à variável dependente Motivação (MO). As variáveis e suas descrições encontram-se relacionadas abaixo:

V₀₁: Produto (PO) – O que é oferecido ao consumidor para atender as suas necessidades ou desejos? Essa variável abrange produtos não procurados, como seguros de vida e de incêndio e de comparação no ato da compra, como seguros de automóveis e de saúde;

V₀₂: Preço (PE) – Variável importante para o sucesso nas vendas, é mais relevante para os produtos de maior demanda e de alta comparação no ato da compra, pois os seus consumidores estão mais sensíveis a preço. A motivação dos corretores é fundamental para contornar objeções e concretizar a venda.

V₀₃: Marca (M) – Variável que agrega valor aos produtos, podendo ser percebida como um diferencial de confiabilidade na contratação, principalmente no mercado de seguros onde a confiança é relevante e o relacionamento estreito;

V₀₄: Liderança (L) – Orienta, direciona e motiva o corretor para a venda;

V₀₅: Características Pessoais (C) – Abrangem o relacionamento interpessoal, sensibilidade e habilidade em controlar objeções, substancializados na empatia e na necessidade de conquistar;

V₀₆: Treinamento (T) – Variável que gera motivação à medida que proporciona maior facilidade aos vendedores, na solução que atenda às necessidades dos consumidores, possibilitando oferecer o produto certo, sob medida;

V₀₇: Remuneração (R) – Comissões e prêmios compõem variável de alta motivação, uma vez que recompensa o esforço despendido da venda;

V₀₈: Motivação (MO) – Variável que pode impulsionar vendedores para o sucesso;

A variável dependente V₀₈ é dicotômica, decisiva para se conhecer a percepção do respondente quanto à sua motivação, pois ela está diretamente relacionada à determinação do vendedor em ampliar suas vendas.

3.5 HIPÓTESES

H₀₁: A Motivação sofre interferência positiva pela excelência do Produto.

H₀₂: A Motivação é influenciada diretamente pelo Preço.

H₀₃: A Motivação recebe influência pela solidez da Marca garantidora do seguro.

H₀₄: A Motivação é efetivamente influenciada pelo Líder.

H₀₅: A Motivação sofre impacto real das Características Pessoais dos vendedores

H₀₆: A Motivação é positivamente influenciada pelo Treinamento.

H₀₇: A Motivação sofre impacto direto da Remuneração.

3.6 MODELO HIPOTÉTICO

O Modelo Hipotético deste trabalho foi desenvolvido com base no estudo de Churchill, Ford e Walker (1977), acerca das variáveis influenciadoras da motivação e desempenho da força de venda. Segundo os autores, na literatura de marketing e administração de vendas, a motivação dos vendedores, tem sido vista como função de uma ou diversas variáveis independentes, consideradas separadamente. Grande parte dessa literatura, enfoca quatro conjuntos de predições: a atitude ou habilidade do vendedor, a compensação financeira e prêmios, os incentivos psicológicos e os fatores organizacionais e gerenciais.

O modelo de motivação e desempenho de Churchill, Ford e Walker (1977) indica, também, que as determinantes do desempenho são influenciadas por uma diversidade de variáveis antecedentes, que incluem características pessoais do vendedor e características da empresa, como: produto, remuneração, liderança e treinamento, além de fatores do ambiente econômico, como demanda.

Agregando, também, outras variáveis estudadas por renomados pesquisadores, foi desenvolvido o Modelo Hipotético, objeto desta pesquisa.

O Modelo hipotético para Motivação reúne as sete dimensões principais: Produto (PO); Preço (PE); Marca (M); Liderança (L); Características Pessoais (C); Treinamento (T); Remuneração (R).

O Modelo Hipotético pode ser definido por:

$$MO = f^{+ + + + + + +} (PO, PE, M, L, C, T, R)$$

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

A avaliação do modelo hipotético de motivação, foi realizada com a técnica de Regressão Logística, empregando o programa estatístico SPSS 15.0 .

A Regressão Logística (RL) é empregada em situações nas quais se objetiva prever a presença ou ausência de resultado, ou característica, sintetizada em variável categórica, notadamente de resposta binária, a partir de magnitudes assumidas por variáveis independentes (MENARD, 2002).

Diferentemente de outras técnicas de análise multivariada de dados, a Regressão Logística não depende de suposições rígidas, embora gere resultados mais robustos, o que torna sua aplicação recomendada para esta pesquisa (HAIR et al, 2005).

Segundo os autores, uma das vantagens da Regressão Logística é só precisar saber se um evento ocorreu, para usar valor dicotômico na variável dependente. A partir do valor dicotômico, o procedimento prevê sua estimativa de probabilidade de que o evento ocorrerá ou não.

Procura-se verificar, no caso de variável dependente binária, como os resultados são classificados entre as duas categorias, assumindo rótulo 1, com probabilidade de sucesso p ; ou 0, com probabilidade de ocorrência $1 - p$.

Assim, a variável de interesse (Y), também denominada variável-resposta, considera tão-somente dois resultados, os quais são explicados por variáveis independentes métricas, categóricas ou ambas.

Nesse contexto, a probabilidade de ocorrência dos valores da variável Y é denotada por: $p = P(Y = 1)$ e $1 - p = P(Y = 0)$.

Se a probabilidade de $Y=1$ fosse modelada como $P(Y = 1|x) = p = \beta_0 + \beta_1x_1 + \dots + \beta_kx_k$, não obstante a probabilidade dos valores observados de Y estarem, na realidade, entre 0 e 1, os valores preditos poderiam apresentar probabilidades negativas ou superiores a 1 (MENARD, 2002) .

Para resolver essa inconsistência, não se trabalha diretamente com probabilidade (p) de $Y = 1$, mas com a chance (c) de $Y = 1$, a qual é conceituada como a razão entre a probabilidade de $Y = 1$ e a probabilidade de $Y \neq 1$, ou seja, $c = p/(1 - p)$.

Pelo conceito de chance, caso exista probabilidade de que algum evento ocorra, ou caso seja constatada a presença de determinado atributo, a chance é, em média, o número de sucessos que se espera venha acontecer, pelo número de insucessos. Chances elevadas correspondem a altas probabilidades, ao passo que chances reduzidas estão relacionadas a probabilidades diminutas (LIAO, 1994).

Ao contrário da probabilidade (p), a chance (c) não tem valor máximo fixo, malgrado apresente valor mínimo 0, tal como ocorre com a probabilidade.

O modelo de regressão logística considera o logaritmo natural da chance, também conhecido como logit, uma vez que a forma logit de probabilidade permite melhor análise de variável dependente dicotômica (PAMPEL, 2000).

Assim tem-se que:

$$\ln(c) = \ln [p/(1 - p)] = \text{logit} (Y) = \beta_0 + \beta_1x_1 + \dots + \beta_kx_k$$

$$\ln(c) = \ln e^{(\beta_0 + \beta_1x_1 + \dots + \beta_kx_k)}$$

$$\ln(c) = \beta_0 + \beta_1x_1 + \dots + \beta_kx_k \ln e$$

Na medida em que $\ln e$ é igual a 1, pode-se estabelecer que:

$$c = e^{(\beta_0 + \beta_1x_1 + \dots + \beta_kx_k)}$$

Após promover a transformação da variável dependente em variável de base logarítmica, estima-se a probabilidade da ocorrência de determinado evento.

De fato, dado que:

$$c = p/(1 - p)$$

$$c - cp = p$$

$$c = p + cp$$

$$c = p(1 + c)$$

$$p = c/(1 + c)$$

Tem-se que:

$$P(Y = 1) = [e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}] / [1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}]$$

Convém enfatizar que as expressões:

$p = [e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}] / [1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}]$ e $\ln [p/(1-p)]$ são equivalentes e iguais a $\text{logit}(Y) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k$. (HOSMER; LEMESHOW, 2000).

De fato, tem-se que:

$$\ln \left\{ \left[\frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \right] / \left[1 - \left[\frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \right] \right] \right\}$$

$$\ln \left\{ \left[\frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \right] / \left[\frac{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} - \frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \right] \right\}$$

$$\ln \left\{ \left[\frac{e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}} \right] \times \left[1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)} \right] \right\}$$

$$\ln [e^{(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)}] = \text{logit } Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k$$

Para estimativa dos parâmetros, emprega-se a técnica de máxima verossimilhança, com repetição do processo até que a mudança na função verossimilhança de um passo do processo ao subsequente, seja desprezível.

A importância da transformação logit é que o logit (Y) tem várias propriedades desejáveis do modelo de regressão linear. De fato, o logit é linear em seus parâmetros; ele pode ser contínuo (HOSMER e LEMESHOW, 2000).

Se considerarmos, para fins de simplificação, $Z = \text{logit}(Y) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k$, podemos escrever para probabilidade, a seguinte expressão:

$$P(Y=1) = 1/(1 + e^Z)$$

Para tornar ainda mais consistentes os resultados obtidos com regressão logística, empregou-se a Análise Fatorial, com objetivo de identificar as dimensões ou dimensão existente na percepção dos corretores de seguro quanto à motivação.

A Análise Fatorial tem como finalidade precípua reduzir um número m de variáveis observadas em n dimensões fundamentais ou fatores, onde $m > n$.

Na realidade, a Análise Fatorial supõe que a covariância de um conjunto de variáveis observadas pode ser explicada por um número menor de fatores latentes subjacentes. De fato, os procedimentos estatísticos são utilizados para estimar o número de fatores subjacentes à matriz de dados obtida com a amostra, estimando os *factor loadings*.

Ao sintetizar os dados, a Análise Fatorial deriva dimensões fundamentais que, quando compreendidas e interpretadas, descrevem os dados em um número muito menor de construtos do que as variáveis individuais originais (HAIR et al, 2005).

Na análise de fator exploratória, o modelo é arbitrário; todas as variáveis tomam carga de todos os fatores. Tipicamente, um método de transformação, como a rotação VARIMAX, é utilizado para melhorar a interpretação dos resultados.

A análise de fator difere das técnicas de dependência, como a regressão múltipla, a análise de discriminante e a correlação canônica, nas quais uma ou mais variáveis são consideradas dependentes e todas as demais são independentes. Na

realidade, a análise fatorial é uma técnica de interdependência, na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada a todas as demais. Os fatores são formados para maximizar sua explicação de todo conjunto de variáveis, não para prever uma variável dependente (HAIR et al, 2005).

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pelas amostras utilizadas serem não probabilísticas, torna-se impeditiva a generalização dos resultados para toda população.

O método empregado de Regressão Logística foi aplicado em um contexto específico de motivação na comercialização de seguros, o que impede a extrapolação dos resultados e o deslocamento das conclusões para outras atividades ou áreas de negócios.

Mesmo exibindo solidez, os resultados deixam margem à possibilidade de nova pesquisa, em outra região geográfica. Na medida em que foi avaliada a percepção de corretores no Estado do Rio de Janeiro, mesmo com atuação em processos comerciais de forma padronizada e seguindo estratégias corporativas de âmbito nacional, é recomendável a realização de novas pesquisas, no sentido de se constatar a possibilidade de mudanças de percepção, fruto de hábitos, costumes e comportamentos regionais.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos respondentes, 68% são do sexo masculino e 32% do feminino (Gráfico 1).

Foi identificada uma concentração de corretores nas faixas etárias mais elevadas, atribuída, em parte, à tradição de atuação no mercado, fruto de relacionamentos duradouros, gerando carteiras de segurados fiéis (Gráfico 2).

Gráfico 1

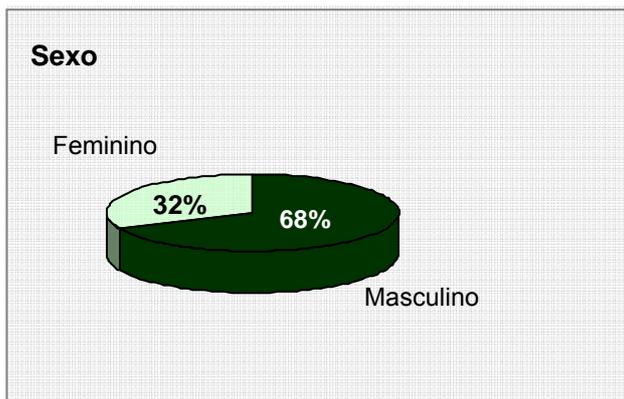
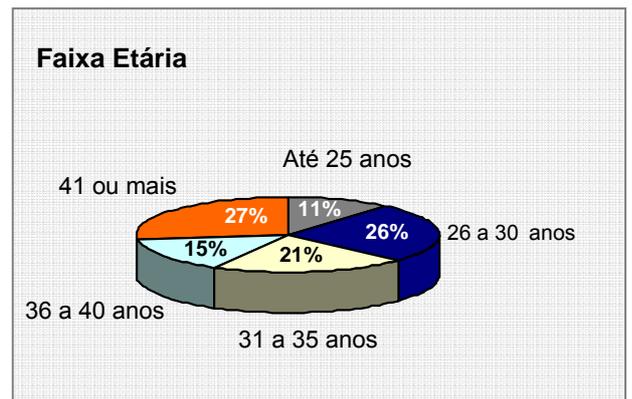
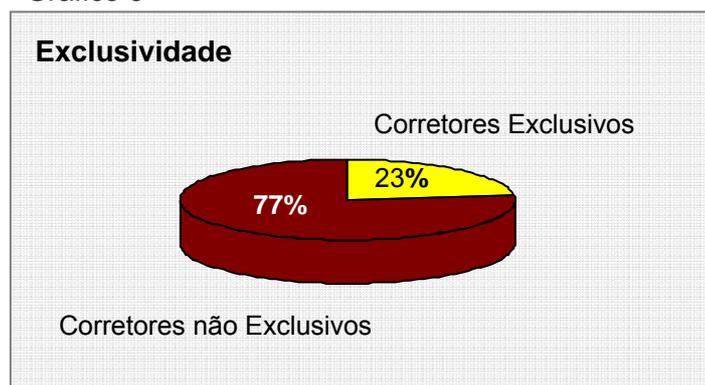


Gráfico 2



Convém destacar que os corretores não exclusivos são maioria, os quais distribuem seus clientes por várias seguradoras e operadoras de planos de saúde, visando um melhor atendimento às necessidades de seus clientes (Gráfico 3).

Gráfico 3



4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Regressão Logística é diferente no método de estimar coeficientes. Em vez de minimizar os desvios quadráticos (mínimos quadrados), a regressão logística maximiza a “verossimilhança” de que um evento ocorra, quando se calcula a medida geral de ajuste do modelo. (HAIR et al, 2005).

A base para teste de um modelo logístico é o *log likelihood (LL)*, que representa o logaritmo da verossimilhança, o qual varia de 0 a menos infinito. Em geral, os programas estatísticos não apresentam o próprio LL, mas o *log likelihood* multiplicado por -2 , dado que, enquanto o *log likelihood* é negativo, $-2 \log likelihood$ é positivo (HOSMER e LEMESHOW, 2000).

O qui-quadrado inicial reflete o erro associado ao modelo, quando há somente intercepto, admitindo-se sejam nulos os coeficientes das variáveis independentes. Em passo posterior, essa magnitude qui-quadrado preliminar será objeto de comparação com o $-2 \text{ Log Likelihood}$ para o modelo, incluindo, desta feita, as variáveis independentes.

O teste de razão de verossimilhança testa a significância da diferença entre a estatística $-2LL$ para o modelo do pesquisador e a estatística $-2LL$ do modelo reduzido, o que é tão-somente constituído de intercepto (HOSMER e LEMESHOW, 2000).

Valores decrescentes de $-2LL$ refletem modelos mais sólidos, indicando, tal como o coeficiente de determinação (R^2) da regressão linear, o grau de acerto da regressão logística.

No estudo sobre motivação do vendedor de seguro, o modelo inicial que apresenta apenas intercepto registra $-2LL$ igual a 89,517 (77,879 + 11,638). (Vide Tabelas 2 e 3)

Tabela 2 - Historia de Interação ^{a,b,c,d}

Interação	-2 Log likelihood	Coeficientes		
		Constante	V ₀₅	V ₀₇
Etapa 1	97,757	-2,406	,442	
1 2	80,562	-3,884	,928	
3	77,998	-4,786	1,254	
4	77,879	-5,034	1,342	
5	77,879	-5,049	1,348	
6	77,879	-5,049	1,348	
Etapa 2	95,784	-2,653	,358	,232
2 2	76,440	-4,485	,765	,504
3	72,647	-5,805	1,073	,721
4	72,335	-6,308	1,185	,803
5	72,332	-6,366	1,197	,812
6	72,332	-6,367	1,197	,812

Fonte Própria

- a. Método: Forward Stepwise (Wald)
 b. A constante foi incluída no modelo.
 c. -2 Log inicial: Likelihood: 89,516
 d. A estimação terminou na interação de número 6, porque o parâmetro estimado alterou-se menos de ,001

Tabela 3 - Teste dos Coeficientes do Modelo Omnibus

		Qui-quadrado	gl	Significância
Etapa 1	Step	11,63	1	,001
	Block	11,63	1	,001
	Model	11,63	1	,001
Etapa 2	Step	5,547	1	,019
	Block	17,18	2	,000
	Model	17,18	2	,000

Fonte Própria

Quando a variável V₀₅ é incluída na análise $-2LL$ sofre redução de 11,638, situando-se no patamar de 77,879; quando a variável V₀₇ é incluída, $-2LL$ experimenta nova redução, situando-se, desta feita, no nível de 72,332, o que representa uma diminuição absoluta de 5,5470. Levando em conta o modelo com

intercepto e duas variáveis, há redução global em $-2LL$ de 17,185, com $p < 0,05$.

(Vide Tabelas 2 , 3 e 4).

Tabela 4 - Sumário do Modelo

Etapas	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	77,879 ^a	,059	,158
2	72,332 ^a	,086	,230

Fonte Própria ^a. A estimação terminou na interação de número 6, porque o parâmetro estimado alterou-se menos de ,001

Na medida em que inexistente magnitude mínima recomendada de redução em $-2LL$, o modelo com duas variáveis (V_{05} e V_{07}) é superior àquele que só considera uma variável.

Simultaneamente, a estatística $-2LL$ mensura o quão pobremente o modelo prediz a variável dependente e, quando o nível de significância é menor ou igual a 0,05 ($p \leq 0,05$), rejeita-se a hipótese nula de que as variáveis independentes não tornem melhor a predição da variável dependente na regressão logística.

A estatística R^2 de Cox e Snell pode ser interpretada como o R^2 da regressão múltipla, embora não alcance valor máximo de 1. A estatística R^2 de Nagelkerke modifica o coeficiente R^2 de Cox e Snell por seu valor máximo, objetivando atingir uma medida que varie entre 0 e 1. As estatísticas R^2 de Cox e Snell e R^2 de Nagelkerke mostram melhora, quando se considera o modelo com as duas variáveis. (Vide Tabelas 3; 4)

Tabela 5 - Teste Hosmer e Lemeshow

Etapas	Qui-quadrado	gl	Significância
1	,000	0	.
2	4,947	4	,293

Fonte Própria

O teste de bondade de ajustamento, de Hosmer e Lemeshow, é um teste χ^2 de excelência do ajustamento. Quando o valor da χ^2 não apresenta significância estatística ($p > 0,05$), deve-se aceitar a hipótese nula de que não há diferença entre os valores preditos e observados. Nesse contexto, o modelo de 2 variáveis (V_{05} e V_{07}) mostra boa qualidade de ajustamento ($p = 0,293$). (Vide **Tabela 5**).

Tabela 6 - Variáveis na Equação

	B	S.E.	Wald	gl	Significância	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)		
							Inferior	Superior	
Etapa 1	V_{05}	1,348	,401	11,273	1	,001	3,848	1,752	8,451
	Constante	-5,049	,852	35,094	1	,000	,006		
Etapa 2	V_{05}	1,197	,412	8,438	1	,004	3,311	1,476	7,425
	V_{07}	,812	,331	6,024	1	,014	2,253	1,178	4,309
	Constante	-6,367	1,118	32,419	1	,000	,002		

Fonte Própria

a. Variáveis consideradas na etapa 1: V_{05}
 b. Variáveis consideradas na etapa 2: V_{07}

A significância dos coeficientes das variáveis independentes é testada com a estatística Wald, que constitui a razão quadrática entre o coeficiente B e o erro padrão, apresentando distribuição χ^2 . (Vide **Tabela 6**).

Testa-se a hipótese nula de que o coeficiente seja zero, quando o nível de significância é menor ou igual a 5% ($p \leq 0,05$), a hipótese é rejeitada. Logo, o intercepto e os coeficientes angulares do modelo proposto são estatisticamente significativos (Vide **Tabela 6**).

Considerando a seguinte variável dependente binária:

Motivação (PRODUTI): A produtividade nas vendas está relacionada ao grau de motivação do vendedor; e,

Considerando, ainda, as variáveis independentes abaixo:

V_{05} : A capacidade de perceber a real necessidade do cliente é uma característica pessoal determinante para realização da venda.

V₀₇: Níveis adequados de comissões e prêmios impulsionam o volume de vendas.

A equação da regressão logística é: $Z = -6,367 + 1,197 \text{ var}05 + 0,812 \text{ var}07$

A probabilidade de Y=1 é : $P(Y=1) = 1/(1 + e^{-6,367 + 1,197 \text{ var}05 + 0,812 \text{ var}07})$

É de fundamental importância avaliar os resultados do modelo logístico, uma vez que inexistente abordagem quantitativa sobre o assunto. Para tanto, foi empregada Análise Fatorial aos dados coletados, conforme mencionado na seção Tratamento dos Dados.

A Análise Fatorial apontou que todas as variáveis discutidas na literatura sobre motivação do vendedor podem ser consideradas facetas de um único construto, MO = f (Componente 1) que é ativado quando a questão da motivação é apresentada aos vendedores. (vide **Tabela 7**).

Tabela 7 - Variância Explicada

Componente	Autovalores Explicados		
	Total	Variância %	Acumulado %
1	2,854	40,775	40,775
2	,958	13,687	54,462
3	,912	13,029	67,491
4	,728	10,399	77,890
5	,584	8,350	86,239
6	,526	7,515	93,755
7	,437	6,245	100,000

Fonte Própria

Método de extração:
Análise dos Componentes

Poder-se-ia questionar o resultado, alegando que a análise fatorial não seria apropriada para as variáveis independentes da presente pesquisa. Todavia, o teste Bartlett de esfericidade, que verifica a presença de correlação entre as variáveis, exibe probabilidade estatística que permite seja admitida a existência de suficientes correlações significativas na matriz de correlação, as quais possibilitam aceitar a solução de Análise Fatorial (Vide **Tabela 8**).

Tabela 8 - Teste KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra K.		,777
Teste de Bartlett de Esfericidade	Approx. Qui-Quadrado	262,106
	gl	21
	Significância	,000

Fonte Própria

Da mesma forma a Medida de Adequação da Amostra exhibe coeficiente (0,777) que atesta a existência das aludidas correlações (Vide **Tabela 8**).

De fato, a Medida de Adequação da Amostra (*Measure of Sampling Adequacy* – *MSA*) quantifica o grau de inter-correlação entre as variáveis e a Adequação da Análise Fatorial. Esse índice varia de 0 a 1. A medida encontrada na pesquisa pode ser considerada razoável pois, segundo Hair et al (2005, p.98), “0,700 ou acima é mediano e 0,800 ou acima é admirável”.

Tabela 9 : Matriz Coeficientes de Escore do Componente

	Componente
	1
PO	,213
M	,236
C	,185
R	,209
PE	,219
L	,260
T	,237

Fonte Própria Método de Rotação:
Varimax com normalização Kaiser
Método de extração:
Análise dos Componentes Principais.

A matriz de escore dos coeficientes, possibilita definir a variável latente que influencia linearmente os resultados das variáveis observadas (Vide **Tabela 9**).

Quando discute os usos adicionais dos resultados da análise fatorial, Hair et al (2005, p. 110) observam que, nos casos em que se pretende definir variáveis para

aplicação em outras técnicas estatísticas, pode-se, entre as opções existentes, “substituir o conjunto original de variáveis por um menor e inteiramente novo, criado a partir de escalas múltiplas ou escores fatoriais”.

A única desvantagem da definição de variável latente, com base nos escores fatoriais, não aparece no presente estudo, uma vez que a matriz de dados continuará a mesma quando a aludida variável for aplicada à regressão logística.

Levando em conta as informações anteriores, pode-se retornar à regressão logística, considerando a mesma variável dependente do modelo anterior Motivação (PRODUTI) e a variável latente constituída pela combinação linear dos escores fatoriais de todas as variáveis observadas que são, em última instância, aquelas consideradas as mais importantes pela literatura direcionada ao estudo da motivação.

Os resultados desse novo modelo poderiam indicar duas situações distintas: a) se os resultados obtidos forem superiores aos do modelo original de regressão logística, o qual foi construído com base no conjunto de variáveis discutidas pela literatura, não se poderia utilizar ferramenta estatística que separasse as variáveis, já que são integradas em apenas uma dimensão perceptiva, quando a questão da motivação é submetida à avaliação dos indivíduos; b) se os resultados obtidos estiverem aquém aos do modelo original de regressão logística, ficam corroborados os resultados do modelo de regressão logística originalmente testado, comprovando, de um lado, a importância das duas variáveis mais importantes, ao passo que se questiona, por outro lado, o esforço envidado na discussão de variáveis que não apenas são dispensáveis ao estudo de motivação do corretor de seguros, mas que também podem exercer influência perversa, quando são inclusas em modelos estatísticos.

Enquanto no estudo sobre motivação do vendedor de seguro, o modelo inicial que apresenta apenas intercepto registrava $-2LL$ igual a 89,517 ($77,879 + 11,638$), o modelo construído com a variável latente exibiu, quando só estava incluso intercepto, $-2LL$ de 89,516 ($81,815 + 7,701$), o que nos permite depreender que a diminuição do $-2LL$ quando se introduz a variável latente é, no segundo modelo, de apenas 7,701, enquanto no modelo original a diminuição, com introdução da variável V_{05} , foi de 11,638. Somente esse resultado demonstraria a superioridade do primeiro modelo. Todavia, quando a ele incluímos a variável V_{07} , $-2LL$ sofre redução adicional de 5,547. (Vide **Tabelas 10, 11, 12 e 13**)

Tabela 10 - Historia de Interação^{a,b,c,d}

Interação	-2 Log likelihood	Coeficientes	
		Constante	FATOR
Etapa 1	100,465	-5,505	2,649
1 2	84,826	-11,816	6,591
3	82,079	-18,323	10,900
4	81,819	-21,340	12,913
5	81,815	-21,749	13,186
6	81,815	-21,755	13,190
7	81,815	-21,755	13,190

Fonte Própria

a. Método: Enter

b. A constante foi incluída no modelo.

c. -2 Log inicial: Likelihood: 89,516

d. A estimação terminou na interação de número 7 porque o parâmetro estimado alterou-se menos de ,001.

Tabela 11 : Sumário do Modelo

Etapa	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	81,815 ^a	,040	,106

Fonte Própria

A estimação terminou na interação de número 7 porque o parâmetro estimado alterou-se menos de ,001.

Tabela 12 - Teste dos Coeficientes do Modelo Omnibus

	Qui-quadrado	gl	Significância
Etapa 1 Step	7,701	1	,006
Block	7,701	1	,006
Model	7,701	1	,006

Fonte Própria

Tabela 13 - Teste Hosmer e Lemeshow

Etapa	Qui-quadrado	gl	Significância
1	8,252	7	,311

Fonte Própria

Os resultados atestam, segundo a percepção dos corretores, a solidez do primeiro modelo e indicam a variável empatia (V_{05}), como característica pessoal indispensável para o sucesso das vendas. Ela permite ao vendedor intuir como o comprador se sente, possibilitando identificar reais desejos e necessidades, além de perceber mais do que o consumidor quer comprar, capacitando o vendedor a despertar, no consumidor, o desejo de adquirir outros ou serviços complementares.

A empatia, reconhecida por Dawson, Soper e Pettijohn (1982) como característica presente nos vendedores de sucesso, possibilita, além de ótimo desempenho nas vendas, estabelecer credibilidade entre os consumidores. A disposição de ouvir e entender suas necessidades específicas aumenta a motivação do vendedor, em razão do entusiasmo que o contagia.

Em conseqüência desta credibilidade e do entusiasmo permanente com seu trabalho e com as atividades dos clientes, relacionamentos estreitos são construídos e surge a fidelidade.

Os resultados indicaram, em segundo grau de importância, a variável remuneração - comissões e prêmios (V_{07}).

Em especial neste mercado, onde os corretores recebem comissões de corretagem, esta variável percebida pelos corretores é confirmada pelos resultados do trabalho, comprovando sua importância para o sucesso nas vendas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES FINAIS

A pesquisa realizada constatou que a motivação da força de vendas no meio acadêmico é um tema complexo e abrangente.

No Brasil, a bibliografia localizada sobre venda pessoal é pequena, constituída, principalmente, por obras traduzidas de mestres, pesquisadores e consultores americanos.

Nesse estudo foram encontrados poucos artigos nacionais publicados sobre vendas, diferentemente da multiplicidade de artigos acadêmicos americanos e europeus. Quanto à motivação, com foco no desempenho comercial, tal quadro se repete. Foi localizado, também, pequeno número de dissertações e teses sobre venda pessoal e motivação de vendedores.

Para que se pudesse dar andamento à pesquisa, foi necessário identificar e reunir visões e conceitos de diversos pesquisadores, sobre motivação e produtividade nas vendas, constantes do Referencial Teórico, que podem ser úteis em estudos de maior extensão, no campo da Administração de Vendas.

A área de pesquisa sobre motivação para a venda pessoal está ainda por ser explorada no país. Talvez seja oportuno desenvolver estudos, para a Indústria do setor, no sentido de se construir alternativas de modelos de motivação para a venda de seguros sobre dois prismas importantes: o do vendedor e o do consumidor.

Identificar as variáveis determinantes da motivação para compra de seguros, sob a percepção dos consumidores, e confrontá-las com as identificadas nesta pesquisa, observadas pela ótica dos vendedores, poderá ser oportuno para

desenvolvimento de novas estratégias no campo da venda pessoal, tão necessárias à sobrevivência das grandes corporações.

Este estudo procurou identificar variáveis determinantes da motivação para a venda de seguros, reunindo sete dimensões principais, em um modelo hipotético, avaliado por meio de Regressão Logística, técnica adequada para prever e explicar a variável dependente categórica.

Pela avaliação realizada, podemos inferir que a variável dependente Motivação está diretamente relacionada à produtividade nas vendas, segundo a percepção dos corretores de seguros, nos levando a concluir que, quando motivados, os vendedores tendem a uma melhor performance nas vendas.

Segundo a percepção dos corretores de seguros, produto, preço, marca, liderança e treinamento, são variáveis inerentes às vendas, mas não determinantes da motivação e da produtividade, diferentemente do que se propaga no âmbito geral de vendas.

A variável característica Pessoal - empatia, significando a capacidade de o vendedor intuir como o comprador sente e o que ele necessita, foi identificada nesta pesquisa, como a principal determinante da motivação para a venda de seguros.

Como afirmado, principalmente por Mayer e Greenberg (2006), concluímos que a empatia é uma importante habilidade, característica intrínseca dos vendedores de sucesso.

Em função desta constatação, pode ser sugerido às Seguradoras, Empresas de Medicina de Grupo e Cooperativas de Saúde envidar esforços para identificar e atrair profissionais que apresentem esta valiosa característica individual.

Quando em processo de formação de equipes de vendas cativa, esta habilidade deve ser destacada no processo seletivo, visando direcionar a atenção

para vendedores com esta característica pessoal importante, minimizando-se despesas com novos processos de recrutamento e seleção, e reduzindo-se o *turn-over*.

Na comercialização feita por autônomos, as empresas devem despertar, também, para esta característica individual poderosa. Procurar identificar corretores com essa habilidade importante e estreitar o relacionamento de negócios. Deve ser um desafio constante atender, ouvir, prestigiar e manter estes profissionais em sua força de vendas.

Com isso, as empresas não só tenderiam a obter melhores resultados nas vendas, mas também identificar necessidades, desenvolver e lançar novos produtos e serviços agregados, em função das necessidades dos clientes, constatadas pelos corretores empáticos.

A segunda variável determinante para a motivação na venda de seguros identificada foi remuneração, composta de comissões e prêmios de incentivo.

Como já mencionado, nesse mercado onde os corretores percebem comissões de corretagem, são indicadas rapidez e presteza nos pagamentos, transmitir confiabilidade nos valores pagos e investir em criatividade nos programas de incentivo, abrangendo todos os níveis de corretores, o que poderá ser determinante para a motivação, resultando em maior performance da força de vendas.

É recomendável zelar para que não ocorram casos de postergação nos pagamentos de comissões devidas ou efetivação de débitos questionáveis, sem aviso prévio, para manter corretores ativos e motivados.

Quando não existe remuneração com parte fixa, ou esta é muito reduzida, o profissional de vendas constitui seu orçamento familiar totalmente baseado em sua

remuneração variável, resultante de suas previsões de vendas e recebimentos decorrentes, que lhe exige uma luta diária para essa composição. Desta forma, a comunicação entre empresas e corretores deve fluir com transparência, clareza e atenção, para que as organizações não percam parceiros especializados e eficazes.

No desenvolvimento e implementação de programas de incentivo às vendas, é preciso muita sensibilidade, sendo necessário e oportuno ouvir os vendedores e ter por objetivo sempre evidenciar toda a força de vendas.

Assim sendo, é recomendável às corporações um perfeito entendimento e conscientização da importância da empatia, como importante habilidade nos vendedores, bem como do poder das comissões e prêmios, bem direcionados e adequados, pois ambas são determinantes da motivação dos vendedores e, conseqüentemente, da performance na venda de seguros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** Gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. 1ª. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ASSOCIATION, American M. Committee on Definition. **Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms**. Chicago, 1960.
- BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- BERGAMINI, Cecília W. A Difícil Administração das Motivações. **RAE**, v.38, Jan. / Mar., 1998.
- _____. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos. **RAE**, v.30, Abr. / Jun., 1990.
- BERNARDINI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: Uma Abordagem Competitiva e Integrada**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BONOMA, Thomas V. Major Sales. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 nov. 1966. p. 3 .
- BRASIL. LEI nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964, Diário Oficial [da] União. 4 out. 1965 . Disponível em :<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L4594.htm>>, Acesso em: 30/nov/2007.
- BROWN, Steven P.; PETERSON, Robert A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. **Journal of Marketing**, v.58, p. 70 -80, Apr, 1994.
- BURSK, Edward C. Low - Pressure Selling. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.

CARVALHO, Antonio V. **Avaliação de Equipes de Vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. Tradução Cecília C. Bartalotti; Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; FORD, Neil M.; WALKER, Orville C. Jr. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. **Journal of Marketing Research**, v.14, p. 156 -168, May, 1977.

_____. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta - Analysis. **Journal of Marketing Research**, v.22, p. 103 -118, May, 1985.

_____. **Sales Force Management**: planning, implementation and control. 4. ed Homewood; IL: Irwin, 1993.

COBRA, Marcos. **Como remunerar vendedores**. 1. ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAWSON, Lyndon E. Jr.; SOPER, Barlow; PETTIJOHN, Charles E. The Effects of Empathy on Salesperson Effectiveness. **Psychology & Marketing**, v.9, p. 297 - 310, Jul-Aug, 1992.

DEETER-SCHMELZ, Dawn R.; SOJKA, Jane Z. Personality traits and sales performance: Exploring differential effects of need for cognition and self-monitoring. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.15, p. 145 -157, Spring, 2007.

DIAS, Sérgio Roberto *et al.* **Gestão de Marketing**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

DONALDSON, Bill. Selling and sales management. In: BAKER, Michael J. **The Marketing Book**. 5. ed. Oxford: Butterworth Heinemann , 2003.

DOYLE, Stephen X.; SHAPIRO, Benson P. Make the Sales Task Clear. **Harvard Business Review**, November-December, 1983.

_____. What Counts Most in Motivating Your Sales Force? **Harvard Business Review**, May-June , 1980.

FORD, D. **Understanding business markets: interaction, relationships, networks** 2. ed. The Dryden Press, London, 1997.

FRIEDMAN, Walter A. Give Me That Old-Time Motivation. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. Tradução Lenke Peres; Cecília C. Bartalotti. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRÖNROOS, C. A Service-Orientated Approach to Marketing of Services. **European Journal of Marketing**, v.12 , p. 588 – 601, 1978.

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Tradução Arlete Simille Marques. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Tradução Adonai Schlup Sant' Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAKANSSON, H. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**. New York : John Wiley & Sons, 1982 .

HENRY, Porter. Manage Your Sales Force as a System. **Harvard Business Review**, March-April, 1975.

HERZBERG, Frederick, **Work and the nature of man**. Cleveland. William Collins, 1966.

HOSMER, D.W.; LEMESHOW, S. **Applied Logistic Regression**. WILEY: NY, 2000.

HOMBURG, Cristian; STOCK, Ruth M. Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. **Psychology & Marketing**, v.22, p. 3936 - 420, May, 2005.

JOHLKE, Mark C. Sales presentation skills and salesperson job performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, p. 311-319, 2006.

JOHNSTON, Wesley J.; KIM, Keysuk. Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling. **Journal of Marketing**, v.58, p. 68 -81, October, 1994.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset: Fixando a marca**. Tradução Eliane Möller Escórcio. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRISHNAMOORTHY, Anand ; MISRA, Sanjog ; PRASAD, Ashuto. Scheduling sales force training: Theory and evidencety. **International Journal of Research in Marketing**, v.22, p. 427 - 440, 2005.

LAMONT, Lawrence M. , LUNDSTROM, William J. Identifying Successful Industrial Salesman by Personality and Personal Characteristics. **Journal of Marketing Research**, v.14, p.517 - 529, November, 1977.

LEDINGHAM, Dianne; KOVAC, Mark; SIMON, Heide Locke V. The New Science of Sales Force Productivity. **Harvard Business Review**, Setember, 2006.

LESLIE, Mark; HOLLOWAY, Charles A. The Sales Learning Curve. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.

LEVITT, Theodore; et al. **Marketing: An Introductory Analysis**. New York: McGraw-Hill , 1964.

LEVITT, Theodore; Marketing Success Trough Differentiation – of Anything. **Harvard Business Review**, January-February, 1980.

_____. Marketing Intangible Products and Product Intangibles. **Harvard Business Review**, May-June , 1981.

_____. **A Imaginação de Marketing**. 2^a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

LIAO, Tim F. **Interpreting Probability Models: Logit, Probit and Other Generalized Linear Models**. Sage, 1994.

LOVELOCK, C.H. Classifying services to gain strategic marketing insights, **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9 - 20, 1983.

MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; RICH, Gregory A. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, p. 115 -134, Spring, 2001.

MAYER, David; GREENBERG, Herbert M. What Makes a Good Salesman. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.

McMURRY, Robert N. The Mystique of Super-Salesmanship. **Harvard Business Review**, March-April , 1961.

MENARD, S. **Applied Logistic Regression Analysis**. SAGE: Thousand Oaks, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. 2ed. New York: Harper & Row, 1970.

MONROE, Kent B., **Pricing – Making Profitable Decisions**, 2. ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1990.

MOREIRA, Júlio C.T. et al. **Administração de Vendas**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

PAMPEL, F.C. **Logistic Regression: A Primer**. SAGE: Thousand Oaks, 2000.

PANCRÁSIO, Paulino D.S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

PÓVOAS, Manuel S. Soares. **Gestão de Marketing na atividade de Seguros**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Apec, 1979.

REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. Lead for Loyalty. **Harvard Business Review**, July -August, 2001.

RIBEIRO, Áurea H. P., GRISI, Celso C. H. SALIBY, Paulo E. Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros. **RAE**, v.39, p. 31 - 41, Jan. / Mar., 1990.

ROMÁN, Sérgio; RUIZ, Salvador; MUNUERA, José L. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, v.36, p. 1344 - 1366, 2002.

ROSA, Marília M. Desafios de Marketing para o Mercado Segurador. In: CONTADOR, Cláudio R. **Desafios e Oportunidades no Mercado de Seguros:**

uma coletânea de estudos. COPPE / UFRJ – Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999. p. 54-67

RYANS, Adrian B.; WEINBERG, Charles B. SALES Force Management: Integrating Research Advances. In: ENIS, Ben M.; COX, Keith K.; MOKWA, Michael P. **Marketing Classics: A Selection of Influential Articles**. 8. ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1990.

SEGALLA, Michael; ROUZIÈS, Dominique; BESSON, Madeleine; WEITZ, Barton A. A cross-national investigation of incentive sales compensation. **International Journal of Research in Marketing**, v.23, p. 419 - 433, 2006.

SHARMA, Arun. The Persuasive Effect of Salesperson Credibility: Conceptual and Empirical Examination. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.10, p. 71 - 80, Fall, 1990.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. Tradução Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. **RAE**, v.30, p. 5 - 16, Jan. / Mar., 1990.

SMITH, Barry D.; WIENING, Eric A. **Como funciona o seguro**. Tradução Roberto Luiz Martins de Castro. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Funenseg , 1999.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Tradução Dalton Conde de Alencar. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

STONE, Gene. **As Operações de uma Seguradora**. Tradução Companhia do Rio Editora. 1ª ed. Rio de Janeiro: Delphos Serviços Técnicos: Funenseg, 2004.

SUJAN, Harish. Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. **Journal of Marketing Research**, v.23, p.41 - 49, February, 1986.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. **Gestão do Composto de Marketing**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York : John Wiley and Sons, Inc. , 1964.

WEITZ, Barton A.; SUJAN, Harish; SUJAN, Mita. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v.50, p. 174 - 191, October, 1986.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v.52, p.2 - 22, July, 1988.

APÊNDICE - PESQUISA COM CORRETORES

Este questionário é peça fundamental na realização de pesquisa, cujo objetivo é conhecer a opinião de corretores de seguros em relação aos principais aspectos que explicam sua motivação, para contatar, negociar e vender seguros.

Sua participação é extremamente valiosa, já que, além de permitir a produção de dissertação de mestrado em Administração, contribuirá para elaboração de ações e programas estratégicos voltados para a ampliação da motivação e da produtividade.

É importante que você responda todas as perguntas, não sendo necessário a sua identificação.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

I) Nesta seção, solicitamos que assinale com um "X" a opção (1, 2, 3, 4 ou 5) , que melhor reflete sua opinião em relação à questão proposta.

1. Um produto bem elaborado torna a venda mais fácil.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

2. O preço justo incentiva a realização da venda.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

3. A marca sólida facilita a venda.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

4. Uma liderança positiva orienta a atuação do vendedor para a concretização da venda.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

5. A capacidade de perceber a real necessidade do cliente é uma característica pessoal determinante para realização da venda.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

6. Um treinamento eficaz contribui para a argumentação utilizada no ato da venda

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

**Continua
no verso**

7. Níveis adequados de comissões e prêmios impulsionam o volume de vendas.

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5

II) Nesta seção, solicitamos que assinale com um “X” a opção (1 ou 2), que melhor reflete sua opinião em relação à questão proposta.

8. O cliente demonstra maior interesse no produto quando percebe o vendedor motivado.

Sim	Não
1	2

9. A produtividade nas vendas está relacionada ao grau de motivação do vendedor.

Sim	Não
1	2

III) Nesta seção, solicitamos que assinale com um “X” a opção relativa a seus dados pessoais e profissionais.

1) Sexo:

Masculino	Feminino
1	2

2) Faixa Etária:

Até 25 anos	De 25 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	41 anos ou mais
1	2	3	4	5

3) Posso me considerar vendedor exclusivo, porque a maior parte das minhas vendas são para uma única empresa.

Sim	Não
1	2

Muito obrigado pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, favor informar abaixo o seu e-mail:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)