



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.1, p. 93-112, janeiro/abril, 2009

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Variáveis Determinantes na Produtividade da Força de Vendas de Seguros

Paulo Roberto da Costa Vieira¹

José Roberto Ribas²

Rodolpho de Britto Silva³

Artigo recebido em 29/01/09. Aceito em 30/04/09. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). Professor do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Endereço: Av. Presidente Vargas, 642/ 22º. Andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 20071-001. E-mail: paulorcvieira@yahoo.com.br.

² Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Professor do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). E-mail: jose.ribas@estacio.br.

³ Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Professor do curso de Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá (UNESA). E-mail: rodolphobritto@gmail.com.

Variáveis Determinantes na Produtividade da Força de Vendas de Seguros

O presente estudo buscou identificar a intensidade do impacto exercido por variáveis relevantes sobre a produtividade dos corretores de seguro. O modelo proposto para avaliação da predisposição dos vendedores para vender apólices de seguros foi especificado com as variáveis independentes “produto”, “preço”, “marca”, “liderança”, “características pessoais” do vendedor, “treinamento” e “remuneração”. A amostra foi constituída por 190 corretores de seguro e a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado e auto-administrado, cujas questões não-dicotômicas foram mensuradas por meio de escala Likert de cinco pontos. O modelo linear especificado teve seus parâmetros estimados a partir de uma regressão logística. Dentre as variáveis originalmente propostas, a “característica pessoal” e a “remuneração” se revelaram como as mais significativas.

Palavras-chave: produtividade; corretor de seguro; regressão logística.

Keywords: productivity; insurance broker; logistic regression.

Determinant Variables for Insurance Sales-Force Productivity

This study sought to identify the intensity of the impact of relevant variables on the productivity of insurance brokers. The proposed model for assessment of brokers' performance for selling insurance policies was specified with the following independent variables: “product”, “price”, “brand”, “leadership”, “personal characteristics” of the seller, “training” and “remuneration”. The sample consisted of 190 insurance brokers and data was collected through a structured and self-administered questionnaire. The non-dichotomous questions were measured through Likert scale of five points. The parameters of the specified linear model were estimated by logistic regression. Among the variables originally proposed, only “personal characteristic” and “remuneration” proved statistically significant.

1. Introdução

A força de vendas exerce papel destacado no desempenho das empresas, já que representa fator proeminente na geração de receita. De fato, á sua responsabilidade atrair e manter clientes, construindo relacionamento de longo prazo e vínculo de fidelidade. A venda pessoal tem vários papéis relacionados à informação, sendo um processo de duplo sentido, pois se, por um lado, as informações sobre o produto ou serviço precisam ser comunicadas aos clientes atuais e potenciais, por outro lado as necessidades dos clientes devem ser corretamente interpretadas e entendidas (DONALDSON, 2003).

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 testados periodicamente. Para estudar a atuação dos vendedores, optou-se pelo profissional de vendas de seguros, denominado corretor de seguros. Esses profissionais realizam, normalmente, visitas para celebração de contratos de seguros, dirigindo-se ao local de trabalho do cliente ou, quando solicitado, à sua residência.

A natureza do cargo de vendas, a individualidade dos vendedores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas mutações do mercado tornam a produtividade dos profissionais de vendas uma tarefa difícil, embora importante. O desafio da gerência é

identificar, compreender e canalizar a motivação de seus vendedores (STANTON; SPIRO, 2000).

Assim, o presente trabalho tem por objetivo identificar, segundo a opinião dos corretores de seguro da amostra consultada, as variáveis do modelo hipotético que exercem maior influência sobre a produtividade destes corretores nas vendas de apólices de seguro.

2. Referencial Teórico

2.1. O produto no mercado de seguros

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; WALKER, 1977).

No mercado de seguros, muitos produtos como seguros de vida, de acidentes pessoais, patrimonial e de 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 relacional, assim, 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.

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. 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 pela conduta do vendedor, antes que a venda seja concretizada (LEVITT, 1980).

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

2.2. A venda de seguros

A administração da força de vendas pode ser definida como o gerenciamento do componente de vendas pessoais, no programa de marketing de uma organização (STANTON e SPIRO, 2000). A venda pessoal tem vários papéis relacionados à informação, sendo um processo de dois sentidos. Isto porque se, por um lado, as informações sobre o produto ou sobre a oferta precisam ser comunicadas aos clientes atuais e potenciais, no sentido inverso, as necessidades dos clientes devem ser corretamente interpretadas e entendidas (DONALDSON, 2003). A venda pessoal está relacionada à comunicação pessoal, informando e persuadindo o cliente potencial a comprar algo que atenda às suas necessidades (FUTRELL, 2003). Trata-se do veículo de comunicação no qual a mensagem de marketing pode ser adaptada às necessidades e aos pontos de vista específicos do consumidor. O vendedor tem a oportunidade de realizar pesquisa com o consumidor e de implementar apresentação de vendas eficaz, específica para aquele consumidor (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986). Servindo de elo pessoal da empresa com os clientes – já que representam 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, muito embora até mesmo os excelentes vendedores não concretizem 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 50 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. Ou seja, a academia tem dado, ao estudo deste campo, a *status* de “segunda classe” (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1977).

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, por empresas concessionárias e por firmas corretoras. Póvoas (1979) 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. O autor ressalta que 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 a que melhor atenda às necessidades dos segurados.

3. Metodologia

3.1. População e amostra

A população da pesquisa foi constituída pelos corretores de seguros do estado do Rio de Janeiro, compreendendo pessoas físicas autônomas e aqueles vinculados às empresas corretoras de seguros, denominados prepostos ou colaboradores, bem como aqueles que comercializam, no segmento de saúde complementar, para as seguradoras, empresas de medicina de grupo e cooperativas de saúde. A amostra, não-probabilística, foi selecionada pelo critério de acessibilidade e conveniência, sendo constituída por 190 indivíduos.

3.2. Coleta de dados

Os dados foram coletados por intermédio de questionário estruturado e auto-administrado, aplicado diretamente aos respondentes. O questionário foi composto de três questões sócio-demográficas, sete questões relativas às variáveis independentes (cujas respostas foram mensuradas por meio de uma escala Likert com cinco pontos), e uma questão dicotômica. Esta última teve, como enunciado, “A produtividade nas vendas está

relacionada ao grau de motivação do vendedor”, admitindo as respostas “0=Não” e “1=Sim”. Em uma primeira fase, visando à validação do questionário, foram selecionados 38 corretores, pelos critérios de acessibilidade e de conveniência, no período compreendido entre 16 e 27 de julho de 2007. Na segunda fase, a amostra foi completada para 190 indivíduos, cuja coleta ocorreu no período de 17 de setembro a 10 de outubro de 2007.

3.3. Variáveis do modelo

O modelo hipotético deste trabalho foi desenvolvido com base em uma investigação exploratória de trabalhos científicos acerca das variáveis influenciadoras da produtividade e do desempenho da força de vendas (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1977; DOYLE e SHAPIRO, 1980; BROWN e PETERSON, 1994). Segundo Churchill, Ford e Walker (1977), na literatura de marketing e de administração de vendas, a produtividade dos vendedores tem sido vista como função de uma ou de diversas variáveis independentes, consideradas separadamente. Grande parte dessa literatura enfoca quatro conjuntos de predições: a atitude ou a habilidade do vendedor, a compensação financeira e prêmios, os incentivos psicológicos, e os fatores organizacionais e gerenciais. As variáveis propostas para atuar como preditivas da produtividade dos vendedores de seguros para realizar a venda são:

- ◆ Produto (PO): variável que abrange serviços de seguro, tais como seguro de vida, de incêndio, de automóveis e de saúde;
- ◆ Preço (PE): variável importante para o sucesso nas vendas;
- ◆ 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 estreiteza de relacionamento exige elevado nível de confiança;
- ◆ Liderança (L): orienta, direciona e motiva o corretor para a venda;
- ◆ Características Pessoais (C): abrangem o relacionamento interpessoal, a sensibilidade e a habilidade em controlar objeções, consubstanciados na empatia e na necessidade de conquistar;
- ◆ Treinamento (T): variável que gera produtividade, na medida em que proporciona maior capacidade de negociação ao vendedor, ampliando sua capacidade de propor solução que atenda as reais necessidades do cliente;
- ◆ Remuneração (R): variável composta de comissões e de prêmios, de alta produtividade uma vez que recompensa o esforço despendido na venda;
- ◆ Produtividade (PR): variável que pode impulsionar vendedores para o sucesso.

A variável dependente “PR” é dicotômica, tendo, como objetivo, avaliar a opinião do respondente quanto à sua produtividade, pois ela está diretamente relacionada à sua determinação em ampliar as vendas.

3.4. Hipóteses

A percepção de um vendedor acerca da ligação entre esforço e desempenho pode ser influenciada pelas características do mercado em que ele atua. Neste contexto, as

restrições sobre a viabilidade de um produto podem afetar seu desempenho nas vendas e a sua motivação (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1977). Produtos são ferramentas para solução de problemas. Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que lhes parece exibir para ajudá-los a resolver seus problemas ou a satisfazer suas necessidades. (LEVITT, 1980). Clientes não compram bens ou serviços, mas sim os benefícios que os bens e serviços proporcionam. O prestador do serviço está sempre presente, interagindo com o cliente. Se acontecerem diversos encontros consecutivos, de modo contínuo ou intercalado, é possível que surja um relacionamento sólido o bastante para que se desenvolvam laços de fidelidade (GRÖNROOS, 2003).

Produtos intangíveis, como seguros, não são antecipadamente testados, requerendo concessão de tratamento especial ao processo de venda para garantir a fidelidade do cliente (LEVITT, 1981). Segundo o referido autor, em relacionamento de seguro, com frequência o consumidor se conscientiza das limitações do produto quando surge um problema, o que pode gerar insatisfação.

H₁: A produtividade (PR) na venda de seguros sofre influência positiva dos benefícios oferecidos pela apólice de seguros aos segurados (PO).

O preço é um estímulo extrínseco que recebe grande atenção dos pesquisadores, pois opera como substituto para qualidade quando o consumidor não tem informações suficientes sobre os atributos intrínsecos. Pesquisas empíricas comprovaram que consumidores empregam o preço para inferir a qualidade, quando somente esta informação está disponível. Quando o preço aparece combinado com outros atributos (usualmente intrínsecos), a evidência é menos convincente (ZEITHAML, 1988). O preço em si tem forte influência sobre a demanda, sendo essa influência manifestada muito mais rapidamente do que os demais componentes do marketing *mix* (BAKER, 2005). O preço cumpre duas funções simultâneas: reflete o sacrifício que o comprador tem de fazer para adquirir o produto, e sinaliza a sua qualidade (MONROE, 1990). Durante o processo de comercialização, o consumidor normalmente se opõe ou resiste às argumentações do vendedor, o que constitui objeção à venda. Para Futrell (2003), oferecer preços mais baixos representa, para muitos vendedores, uma chance maior de sucesso nas vendas, porque o preço pode constituir uma das principais objeções à sua concretização.

H₂: A produtividade (PR) na venda de seguros é influenciada positivamente pelo custo que a apólice de seguros representará ao segurado (PE).

A marca é importante fator de agregação de valor aos produtos e serviços comercializados, pois os compradores a valorizam no momento da compra. 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, a fidelidade, a satisfação, a estima do consumidor e assim por diante. Segundo Aaker (1998), marcas mais fortes e com valores elevados estarão associadas a clientes comprometidos. O valor da marca é a percepção pelo cliente de quão valioso um bem ou serviço é para ele. Se o valor da marca declinar, a tendência do consumidor para comprar produtos concorrentes se vê fortalecida. A marca é construída, na mente do cliente, por um fluxo de contatos interativos entre este e a empresa ou o prestador de serviços. Em decorrência, forte envolvimento com a marca é a contrapartida de um cliente positivamente identificado com a empresa (GRÖNROOS, 2003). Em pesquisa sobre a importância da credibilidade do vendedor na venda pessoal, Sharma

(1990) encontrou evidências de que a credibilidade dos vendedores exerce efeito positivo sobre a avaliação do produto e sobre 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. Segundo Rosa (1999), já que o seguro é notadamente intangível, as seguradoras deveriam intensificar investimentos na consolidação da marca do produto, bem como na divulgação da imagem da empresa.

H₃: A produtividade (PR) na venda de seguros é influenciada positivamente pela reputação da empresa emissora da apólice (M).

Na concepção de Churchill, Ford e Walker (1977), a maioria dos conflitos percebidos pelos vendedores é, de um lado, fruto das exigências da empresa e, por outro lado, produto da demanda dos clientes. Nesse caso, existe pouca possibilidade de que as lideranças possam agir unilateralmente para reduzir tais conflitos. Para Stanton e Spiro (2000), liderança é o processo pelo qual uma pessoa influencia o comportamento de outras, visando o cumprimento de metas específicas. Para os mencionados 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 auto-imagem e a autoconfiança dos vendedores (FUTRELL, 2003). Em estudo sobre o impacto da liderança no desempenho da 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 a seus vendedores. Este *feedback* pode ser positivo, por meio de reconhecimento ou aprovação, ou negativo, por intermédio de censura ou desaprovação. Entre as mais importantes funções de um supervisor de vendas, destacam-se a assistência aos vendedores e a análise de seu desempenho, com sugestão de alternativas para melhorar a performance no futuro. Em determinadas situações, o líder de vendas pode empregar o fraco desempenho como recurso didático, ensinando por meio de críticas construtivas (JOHNSTON; KIM, 1994).

H₄: A produtividade (PR) na venda seguros é influenciada positivamente pelo estilo de liderança do coordenador de vendas (L).

Segundo Churchill, Ford e Walker (1977), teóricos em psicologia industrial sugerem que determinadas características pessoais do vendedor podem influenciar seu desempenho. Na visão destes autores, a percepção do vendedor sobre a necessidade de melhor desempenho, para auferir 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 capacidade de intuir a maneira como a outra pessoa se sente, ampliando, assim, as possibilidades de se vender um produto ou serviço. Para os autores, um vendedor não pode vender bem sem esta valiosa e insubstituível capacidade. Na realidade, eles acreditam que empatia e necessidade de conquistar são capacidades que não apenas atuam conjuntamente, mas também se reforçam. A construção de relacionamentos sólidos com os clientes reflete a empatia de vendedores bem-sucedidos (DAWSON; SOPER e PETTIJOHN, 1992). Os profissionais que conseguem construir fortes elos de confiança com seus clientes por meio da empatia, percebendo suas necessidades específicas, exibem entusiasmo contínuo em

relação a seu trabalho. Eles desfrutam de vantagem comparativa, visto que suas declarações são julgadas inquestionáveis pelos clientes (FUTRELL, 2003).

Em estudo sobre a relação existente entre a satisfação dos vendedores e a satisfação dos clientes, Homburg e Stock (2005) examinaram as seguintes características: empatia, habilidade e confiança. A relação entre a satisfação do trabalho do vendedor e a satisfação do comprador mostrou maior intensidade quando o vendedor dispunha de alto nível de empatia.

H₅: A produtividade (PR) na venda de seguros é influenciada positivamente pela empatia e habilidade de construir relacionamentos do vendedor (C).

Em seu modelo conceitual, ao destacar que a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho é influenciada pela sua capacidade de percepção dos clientes, Churchill, Ford e Walker (1977) observaram que a qualidade e a frequência de treinamento que esse profissional recebia também podiam afetar sua função de percepção. Para Reichheld (1996), o melhor treinamento é a prática, quando os novos corretores aprendem com os mais experientes. No entanto, o autor alerta que a maioria dos corretores mais antigos não dedicarão grande parte de seu tempo ao treinamento dos principiantes, pois estarão trabalhando para ampliar suas comissões.

Em pesquisa sobre características de vendedores e habilidade em venda, relacionadas ao desempenho no trabalho, Johlke (2006) reuniu evidências de que experiência e qualidade do treinamento estão positivamente associadas à capacidade em concretizar vendas. Para novos vendedores, o treinamento pode prover habilidades em venda, entendimento das necessidades dos clientes, conhecimento sobre os produtos e serviços, bem como maior compreensão sobre as políticas e procedimentos da organização. Para vendedores experientes, a reciclagem pode atualizar as suas informações acerca dos produtos, ampliando a sua capacidade de venda (RYANS; WEINBERG, 1990). Treinamentos eficazes de vendas aumentam a eficiência e a habilidade com as quais os vendedores executam suas tarefas, tendo como resultado aumento nas vendas, redução nos custos de comercialização, menor *turnover* e redução do tempo necessário para se alcançar a máxima eficiência (LEVITT et al., 1964; ROMÁN; RUIZ; MUNUERA, 2001). A maioria das empresas espera que seus programas de treinamento elevem a produtividade de sua força de vendas. Esses programas também visam reduzir a taxa de rotatividade da mão de obra, aumentar a auto-estima, criar canais de comunicações e desenvolver o relacionamento com os clientes (STANTON; SPIRO, 2000).

H₆: A produtividade (PR) na venda de seguros é positivamente influenciada pelo conhecimento que o vendedor possui a respeito dos produtos que vende (T).

A literatura sobre produtividade da força de vendas também trata da administração de incentivos financeiros aos vendedores. É suposto, nos estudos sobre o tema, que as recompensas monetárias constituem o primeiro motivador do esforço de vendas (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1977; SUJAN, 1986). Para esses autores, a satisfação do vendedor com a remuneração que auferir pode influenciar sua produtividade, já que, além do benefício direto representado pela ampliação do poder aquisitivo, o nível da remuneração também produz ganho psicológico, na medida em que significa reconhecimento e gera maior sensação de segurança no posto de trabalho. Na concepção de Baker (2005), o fator mais influente do *mix* motivador é a remuneração, a

qual pode abranger as recompensas financeiras básicas e os incentivos especiais. Para estimular o trabalho, é preciso criar um sistema de remuneração que compense o esforço realizado e o direcione aos objetivos estratégicos da organização (COBRA, 1996). Programas de incentivo de vendas podem ser, continuamente, aplicados, desde que utilizadas soluções motivadoras, que evitem transformá-los em rotina (PANCRÁSIO, 2000). Segundo Stanton e Spiro (2000), a justa remuneração motiva os vendedores a tratarem os clientes adequadamente, contribui para contratação de força de venda qualificada e concorre para sua preservação.

H7: A produtividade (PR) na venda de seguros é influenciada positivamente pelos benefícios monetários resultantes da venda (R).

3.5. Modelo hipotético

O modelo hipotético de “produtividade” (PR) considera sete variáveis independentes fundamentais: “produto” (PO), “preço” (PE), “marca” (M), “liderança” (L), “características pessoais” do vendedor (C), “treinamento” (T) e “remuneração” (R), sendo representado como:

$$PR = f(PO, PE, M, L, C, T, R).$$

3.6. Tratamento de dados

A avaliação do modelo de produtividade foi realizada com regressão logística, a qual é empregada em situações nas quais se objetiva prever a presença ou a ausência de resultado, ou característica, sintetizada em variável categórica, notadamente de resposta binária, a partir de magnitudes assumidas por variáveis independentes (MENARD, 2002). Para tornar ainda mais consistentes os resultados obtidos com regressão logística, empregou-se a Análise de Componentes Principais, com vistas a identificar as dimensões presentes na percepção dos corretores de seguro quanto à produtividade.

4. Descrição e Análise de Resultados

Dos 190 corretores participantes da pesquisa, 77% foram identificados como corretores não exclusivos, os quais distribuem seus clientes por várias seguradoras e operadoras de planos de saúde, visando a melhor atendimento às necessidades de seus clientes.

A avaliação do modelo hipotético de produtividade foi realizada com regressão logística, que maximiza a verossimilhança de que um evento ocorra em lugar de minimizar desvios quadráticos, como ocorre com a aplicação do método de mínimos quadrados em análise de regressão linear (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. O programa estatístico SPSS 15.0 não apresenta o próprio LL, mas sim o *log likelihood* multiplicado por -2, dado que, enquanto o *log likelihood* é negativo, -2 *log likelihood* (-2LL) é positivo (HOSMER e LEMESHOW, 2000).

A estatística qui-quadrado inicial reflete, nos resultados do SPSS 15.0, o erro associado ao modelo, quando há somente intercepto, admitindo-se que sejam nulos os

coeficientes das variáveis independentes. Em passo posterior, essa magnitude qui-quadrado preliminar será objeto de comparação com o valor do -2LL para o modelo, incluindo, desta feita, as variáveis independentes.

O teste de razão de verossimilhança verifica a significância da diferença entre a estatística -2LL para o modelo do pesquisador e a estatística -2LL do modelo reduzido, o qual é tão somente constituído de intercepto (HOSMER e LEMESHOW, 2000). Valores decrescentes de -2LL refletem modelos mais sólidos, indicando o grau de acerto da regressão logística. No estudo sobre produtividade do vendedor de seguro, o modelo inicial que apresenta apenas intercepto registra -2LL igual a 89,517 (77,879 + 11,638), conforme atestam as informações das Tabelas 1 e 2.

Tabela 1: História de Interação

Interação	-2 Log likelihood	Coeficientes		
		Constante	V ₀₅	V ₀₇
Etapa 1	1	97,757	-2,406	,442
	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	1	95,784	-2,653	,358
	2	76,440	-4,485	,765
	3	72,647	-5,805	1,073
	4	72,335	-6,308	1,185
	5	72,332	-6,366	1,197
	6	72,332	-6,367	1,197

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2: 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: Elaboração dos autores.

Quando a variável **C** é incluída na análise, $-2LL$ sofre redução de 11,638, situando-se no patamar de 77,879. Quando a variável **R** é incluída, $-2LL$ experimenta nova redução, situando-se, desta feita, no nível de 72,332, o que representa diminuição absoluta de 5,5470. Levando em conta o modelo com intercepto e duas variáveis, há redução global em $-2LL$ de 17,185, com $p < 0,05$, conforme mostram as Tabelas 2 e 3.

Tabela 3: Sumário do modelo

Etapas	-2 log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
1	77,879	0,59	,158
2	72,332	0,86	,230

Fonte: Elaboração dos autores.

Na medida em que inexistente magnitude mínima recomendada de redução em $-2LL$, o modelo com duas variáveis (**C** e **R**) é superior àquele que só considera uma variável.

Sob outra perspectiva, 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 R² de Cox e Snell pode ser interpretada como o R² da regressão múltipla, embora não alcance valor máximo de 1. A estatística R² de Nagelkerke modifica o coeficiente R² de Cox e Snell por seu valor máximo, objetivando atingir medida que varie entre 0 e 1. As estatísticas R² de Cox e Snell e R² de Nagelkerke mostram melhora quando se considera o modelo com as duas variáveis (Tabela 3).

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 duas variáveis (**C** e **R**) mostra boa qualidade de ajustamento ($p = 0,293$), conforme mostram as informações da Tabela 4.

Tabela 4: Teste de Hosmer e Lemeshow

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

Fonte: Elaboração dos autores.

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 (Tabela 5).

Tabela 5: 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	35,09	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: Elaborado pelos autores.

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 (Tabela 5).

Considerando a variável dependente “produtividade”, bem como as variáveis independentes relevantes “características pessoais” do vendedor e “remuneração”, a equação de regressão logística pode ser estabelecida como:

$$Z = -6,367 + 1,197C + 0,812R$$

Sendo assim, a probabilidade de $Y=1$ é:

$$P(Y=1) = 1/[1 + e^{-(6,367 + 1,197C + 0,812R)}]$$

Na medida em que se desconhece outro estudo quantitativo sobre o tema desenvolvido no presente estudo, que pudesse ser utilizado como referência para melhor avaliar a consistência da base teórica sobre a qual a pesquisa foi alicerçada, empregou-se, inicialmente, a análise de componentes principais para identificar quantas dimensões estariam presentes na percepção dos vendedores em relação à produtividade.

A análise de componentes principais revelou que todas as variáveis discutidas na literatura sobre produtividade do vendedor podem ser consideradas facetas de um único construto, considerando somente componentes com autovalor superior a 1 (Tabela 6).

Sendo assim, poder-se-ia estabelecer que:

$$PR = f(\text{Componente 1})$$

Tabela 6: 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: Elaborado pelos autores.

Poder-se-ia questionar o resultado, alegando que a análise de componentes principais não seria apropriada para as variáveis independentes da presente pesquisa. Todavia, o número de variáveis é adequado à aplicação da análise de componentes principais ($MSA > 0,70$), e, pelo teste de esfericidade de Bartlett, foi rejeitada a hipótese nula de que a matriz de correlação seja uma matriz identidade, conforme comprovam as informações da Tabela 7.

Tabela 7: 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: Elaborado pelos autores.

A matriz de escore dos coeficientes possibilita definir o Componente 1 (Tabela 8).

Tabela 8: Matriz dos coeficientes de escore do componente

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando discutem os usos adicionais dos resultados da análise de componentes principais (ou análise fatorial), Hair et al. (2005, p.110) observam que é possível “[...] substituir o conjunto original de variáveis por um menor e inteiramente novo, criado a partir de escalas múltiplas ou escores fatoriais” para aplicação em outras técnicas estatísticas que não a análise de componentes principais.

A única desvantagem do emprego do componente em lugar das variáveis observadas originais, calculado com base em escores fatoriais, não aparece no presente estudo, uma vez que a matriz de dados continuará a mesma quando o aludido componente for empregado como variável independente aplicado à regressão logística.

Levando em conta as informações anteriores, pode-se retornar à regressão logística, considerando a mesma variável dependente do modelo anterior e o componente principal gerado pela combinação linear dos escores fatoriais de todas as variáveis observadas, as quais são, em última instância, aquelas julgadas as mais importantes pela literatura direcionada ao estudo da produtividade.

Cabe observar, preliminarmente, que, embora o segundo modelo apresente bom ajustamento aos dados, os *insights* fundamentais são obtidos quando ele é comparado ao modelo original.

O modelo original, no qual são consideradas todas as variáveis independentes, apresenta redução do -2LL de 17,185 (= 89,517 - 72,332), quando se considera a inclusão das variáveis R e C, ao passo que no segundo modelo a redução do -2LL foi tão-somente de 7,702 (= 89,517 - 81,815), quando o componente principal é incluído no modelo. Não obstante o segundo modelo, que considera variável independente o componente principal, apresente ajuste robusto aos dados, há indubitável superioridade de ajustamento do modelo original, considerando as variáveis independentes “características pessoais” do vendedor e “remuneração”.

A evidência quanto à superioridade do modelo original confere maior consistência a seus resultados, bem como sugere que variáveis consideradas explicativas da produtividade pela literatura não apresentam a relevância imaginada. Isto porque, se fossem essenciais, teriam exibido significância no modelo original e, quando combinadas às demais variáveis no componente principal do segundo modelo, produziriam níveis aproximadamente iguais de excelência de ajustamento para os dois modelos (Tabelas 9, 10, 11 e 12).

Em outras palavras, a análise comparativa entre os resultados dos modelos testados comprova, de um lado, a importância das variáveis “características pessoais” do vendedor e “remuneração”. Ao mesmo tempo, questiona se compensa concentrar esforços na discussão de variáveis que, além de serem dispensáveis ao estudo de produtividade do corretor de seguros, podem exercer influência perversa quando inclusas em modelos estatísticos de produtividade.

Tabela 9: História de interação

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: Elaborado pelos autores.

Tabela 10: Sumário do modelo

Etapas	-2 log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
1	81,815 ^a	0,40	,106

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 11: 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: Elaboração dos autores.

Tabela 12: Teste de Hosmer e Lemeshow

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

Fonte: Elaboração dos autores.

A variável “características pessoais”, enquanto variável mais importante na produtividade do vendedor, permite a este último intuir sobre o estado emocional do comprador, possibilitando-lhe identificar os reais desejos e necessidades do cliente. Isto o capacita a despertar, no consumidor, o desejo de adquirir não só produto ou o serviço que

atenderá sua necessidade imediata, mas também produtos ou serviços que lhes são complementares.

A empatia, reconhecida por Dawson, Soper e Pettijohn (1982) e por Mayer e Greenberg (2006), como característica presente nos vendedores de sucesso, possibilita, além de ótimo desempenho nas vendas, estabelecer laços de confiança entre os consumidores. A disposição de ouvir e entender suas necessidades específicas aumenta a produtividade do vendedor, em razão do entusiasmo que o contagia.

Os resultados indicaram a “remuneração” como sendo a segunda variável independente mais importante no modelo, informando que a produtividade - e, por decorrência, o desempenho nas vendas - está vinculada ao sentimento de recompensa.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos permitem inferir que a característica pessoal do vendedor e a remuneração estão diretamente relacionadas à produtividade nas vendas, segundo a percepção dos corretores de seguros, levando-se a concluir que, quando motivados, os vendedores tendem a demonstrar um melhor desempenho nas vendas. Entretanto, segundo a percepção dos corretores de seguros, apesar de as variáveis “produto”, “preço”, “marca”, “liderança” e “treinamento” serem inerentes às vendas, estas não são determinantes na produtividade, contrariando, assim, as constatações obtidas em modelos validados em outros contextos.

A variável “característica pessoal”, a qual representa a capacidade de o vendedor intuir como o comprador sente-se e do que ele necessita, foi identificada como o principal determinante da produtividade para a venda de seguros. Assim, conforme afirmado por Mayer e Greenberg (2006), conclui-se que a empatia é uma importante habilidade e uma característica intrínseca dos vendedores de sucesso. Em função desta constatação, pode ser sugerido às seguradoras, às empresas de medicina de grupo e às cooperativas de saúde envidarem esforços para identificar e atrair profissionais que apresentem esta valiosa característica individual.

Quando em processo de formação de equipes de vendas, a habilidade do vendedor em conhecer os produtos que comercializa e estar familiarizado com as necessidades do comprador deve ser destacada no processo seletivo, visando a direcionar a atenção para aqueles que detêm esta característica pessoal importante, minimizando-se despesas com novos processos de recrutamento e de seleção, e reduzindo o *turnover*.

Na comercialização feita por autônomos, as empresas devem despertar, também, para esta característica individual poderosa, procurando identificar corretores com habilidades importantes e estreitando 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 a identificar necessidades, e a desenvolver e a lançar novos produtos e serviços agregados, em função das necessidades dos clientes, constatadas pelos corretores empáticos.

A segunda variável determinante para a produtividade na venda de seguros foi identificada como sendo a “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, a transmissão de confiabilidade nos valores pagos, e o investimento em criatividade nos programas de incentivo, abrangendo todos os níveis de corretores. Isto poderá ser determinante para a produtividade, resultando em maior desempenho da força de vendas.

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 de 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 na implantação de programas de incentivo às vendas, é preciso possuir 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 uma conscientização da importância da empatia como importante habilidade nos vendedores, bem como do poder das comissões e dos prêmios, bem direcionados e adequados. Isto porque ambos são determinantes da produtividade dos vendedores e, conseqüentemente, do desempenho na venda de seguros.

O método empregado de regressão logística foi aplicado em um contexto específico de produtividade 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, de costumes e de comportamentos regionais. Ressalta-se que a percepção dos vendedores propicia um elemento indutor ao modelo proposto, o qual acaba sendo especificado sob a ótica destes profissionais, propiciando um viés de racionalidade, assimétrico em essência, comum nas técnicas construtivistas cujo sujeito é representante de um único agente no mercado de consumo.

Referências

- AAKER, D.A. **Marcas: brand equity**. Gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. 1ª. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005
- BROWN, S.P.; PETERSON, R.A. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. **Journal of Marketing**, v.58, p. 70 - 80, Apr, 1994.
- CARVALHO, A.V. **Avaliação de equipes de vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.
- CHURCHILL, G.A. Jr.; FORD, N.M.; WALKER, O.C. Jr. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. **Journal of Marketing Research**, v.14, p. 156 -168, May, 1977.
- COBRA, M. **Como remunerar vendedores**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.

- DAWSON, L.E.Jr.; SOPER, B.; PETTIJOHN, C.E. The effects of empathy on salesperson effectiveness. **Psychology & Marketing**, v.9, p. 297 - 310, Jul-Aug, 1992.
- DONALDSON, B. Selling and sales management. In: BAKER, Michael J. **The Marketing Book**. 5. ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003.
- DOYLE, S.X.; SHAPIRO, B. What counts most in motivating your sales force? **Harvard Business Review**, May-June, 1980.
- FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. Tradução Lenke Peres; Cecília C. Bartalotti. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução Arlete Simille Marques. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAIR, J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant' Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HOSMER, D.W.; LEMESHOW, S. **Applied logistic regression**. New York: Wiley, 2000.
- HOMBURG, C.; STOCK, R.M. Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. **Psychology & Marketing**, v.22, p. 3936 - 420, May, 2005.
- JOHLKE, M.C. Sales presentation skills and salesperson job performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, p. 311-319, 2006.
- JOHNSTON, W.J.; KIM, K. Performance, attribution, and expectancy linkages in personal selling. **Journal of Marketing**, v.58, p. 68 -81, October, 1994.
- KNAPP, D. E. **Brandmindset: fixando a marca**. Tradução Eliane Möller Escórcio. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVITT, T. et al. **Marketing: an introductory analysis**. New York: McGraw-Hill, 1964.
- LEVITT, T. Marketing success through differentiation - of anything. **Harvard Business Review**, January-February, 1980.
- _____. Marketing intangible products and product intangibles. **Harvard Business Review**, May-June, 1981.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; RICH, G. A. transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, p. 115 -134, Spring, 2001.
- MAYER, D.; GREENBERG, H. M. What makes a good salesman. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.
- MENARD, S. **Applied logistic regression analysis**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- MONROE, K.B., **Pricing - making profitable decisions**, 2. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1990.
- PANCRÁSIO, P.D.S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.
- PÓVOAS, M.S.S. **Gestão de marketing na atividade de seguros**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Apec, 1979.
- REICHELHED, F.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.
- ROMÁN, S.; RUIZ, S.; MUNUERA, J.L. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, v.36, p. 11-12, February, 2001.
- ROSA, M.M. Desafios de marketing para o mercado segurador. In: CONTADOR, C.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: Ediuouro, 1999. p. 54-67.
- RYANS, A. B.; WEINBERG, C. 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.
- SHARMA, A. The persuasive effect of salesperson credibility: conceptual and empirical examination. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.10, p. 71 - 80, Fall, 1990.

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

STONE, G. **As operações de uma seguradora**. Tradução Companhia do Rio Editora. 1ª ed. Rio de Janeiro: Delphos Serviços Técnicos: Funenseg, 2004.

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

WEITZ, B.A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v.50, p. 174 - 191, October, 1986.

ZEITHAML, V.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.