

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Dani Cabreira da Silva

**A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO VENDEDOR DIRETO E
PERFORMANCE EM VENDAS: PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES
PARA MELHORIA DE RESULTADO ATRAVÉS DA ANÁLISE
DA SATISFAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

Santa Cruz do Sul
2013.

DANI CABREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO VENDEDOR DIRETO E
PERFORMANCE EM VENDAS: PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES
PARA MELHORIA DE RESULTADO ATRAVÉS DA ANÁLISE
DA SATISFAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração . Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul . UNISC.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Mello Moyano.

Santa Cruz do Sul
2013.

DANI CABREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO VENDEDOR DIRETO E
PERFORMANCE EM VENDAS: PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES
PARA MELHORIA DE RESULTADO ATRAVÉS DA ANÁLISE
DA SATISFAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração . Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul . UNISC.

Dr. Carlos Alberto Mello Moyano
Professor Orientador e Examinador . PPGA / UNISC

Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler
Professor Examinador . PPGA / UNISC

Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro
Professor Examinador Convidado . I-UMA

Santa Cruz do Sul

2013.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, aos **meus pais, Batista e Adélia**, pela compreensão e o esforço que sempre empenharam para fazer o melhor para mim.

De maneira especial ao **meu orientador, Prof. Dr. Carlos Mello Moyano**. Aos **demais professores do PPGA-UNISC**, em especial, ao **Prof. Dr. Jorge Lengler**, que fez contribuições muito importantes a esse trabalho, e, representando os demais, à **Prof^a. Dr^a. Rejane Alievi**, coordenadora do mestrado.

Aos **queridos colegas**, um singelo abraço. Não posso deixar de citar aqui **Claudio Santos** (Claudião), que foi grande companheiro durante o curso; essa parceria foi responsável pela manutenção da calma e tranquilidade durante o mestrado. Outra colega a quem devo gratidão é **Renata Druzian**, que abriu a porta da sua casa para me acolher.

Aos **colegas da UNIPAMPA**, minha gratidão por compreender minha ausência e me substituir.

A grande **Adriane Senger**, meu carinho e os mais sinceros votos de sucesso. E obrigado por ter deixado em boas mãos da Grazi e da Júlia.

Por fim, gostaria de agradecer a ti, **minha Pequena. Paula**: independente de qualquer título, estar contigo é minha maior conquista nesse período de mestrado. Tu és o meu amor e contigo pretendo compartilhar minhas conquistas daqui em diante. Agradecer a **tua família**, que me recebeu de braços abertos e sempre me tratou muito bem. Carol, obrigado pela ajuda.

A **todos da UNISC** e ao **povo de Santa Cruz do Sul, obrigado!**

%o. Quisera um dia cantar com o povo
Um canto simples de amor e verdade
Que não falasse em misérias nem guerras
Nem precisasse clamar liberdade...
... E ao chegar a primavera com as flores,
Cantar um hino de paz e beleza
Longe da prisão dos homens, da fome
Prá nunca cantar tristeza...+

CENAIR MAICÁ

RESUMO

As empresas têm buscado formas de influenciar a performance dos vendedores. Nesse sentido, o estudo teve como objetivo a proposição de recomendações que influenciem positivamente a performance dos vendedores, a partir da análise da satisfação força de vendas. A coleta de dados da pesquisa aconteceu através da utilização da técnica do incidente crítico, em uma fase qualitativa e depois os resultados deram origem a um questionário. Esse questionário foi utilizado na coleta dos dados na fase quantitativa, sobre a satisfação dos vendedores. Na fase quantitativa foram questionados 175 vendedores diretos que atuam na força de vendas da empresa FN Joias. Foi realizada análise de variância, onde se percebeu que os vendedores divididos em cinco grupos de acordo com suas performances, demonstram diferenças significativas em duas variáveis de segmentação a escolaridade e a experiência em vendas. A estrutura da pesquisa sobre a satisfação foi arranjada por 20 variáveis e cinco dimensões de satisfação, que se mantiveram após a aplicação da análise fatorial com rotação varimax com normalização Kaiser. O resultado da análise fatorial explica 73,71% da satisfação dos vendedores diretos, através de cinco fatores confirmados. Foi empregada a análise de cluster, que resultou na formação de dois clusters, com diferenças significativas entre si, no que tange a satisfação. Após então, realizou-se a comparação de performance em vendas destes clusters, onde os vendedores com maior satisfação apresentaram performance significativamente superior que o outro cluster e a média geral. Após a análise dos dados, conclui-se que existe uma relação entre a satisfação dos vendedores e sua performance em vendas, vendedores mais satisfeitos têm performance maior. Para melhorar seus resultados a empresa deve segmentar o mercado a fim de recrutar e selecionar vendedores que tenham maior escolaridade e maior experiência em vendas no que tange as variáveis de segmentação. Já, no que se refere a satisfação dos vendedores deve procurar ações que melhorem os prazos de pagamento, a disponibilidade dos produtos, a qualidade dos produtos, a remuneração e o atendimento, pois estes fatores determinam a satisfação dos clientes, e a satisfação melhora a performance.

Palavras-chave: Vendedores; Vendas; Performance e satisfação.

ABSTRACT

The companies have been looking for ways to influence sellers performance. In this context, the study aimed to propose recommendations that influence positively the sellers performance, from the analysis of the sales strength satisfaction. Data collected of the search occurred by means of the using of the critical incident technique, in a qualitative phase and then the results gave rise to a questionnaire. This questionnaire was used to collect data in the quantitative phase, about the sellers satisfaction. In the quantitative phase were questioned 175 direct sellers who work in the sales strength of the FN Joias company. A variance analysis was performed where it was noticed that the sellers were divided into five groups according to their performances, show significant differences in two segmentation variables schooling and sales experience. The structure of the satisfaction survey was arranged for 20 variables and five dimensions of satisfaction, which remained after the application of factor analysis with *varimax* rotation with Kaiser normalization. The result of factor analysis explained 73.71% of direct sellers satisfaction through five factors confirmed. Cluster analysis was applied which resulted in the formation of two clusters with significant differences, concerning the satisfaction. After analysis of the data, it is concluded there is a relation between the sellers satisfaction and their sales performance, sellers more satisfied get higher performance. To improve outcomes the enterprise should segmental the market in order to recruit and select sellers that have higher educational levels and higher sales experience regarding the variables of segmentation. Regarding the sellers satisfaction the enterprise should look up stocks that improve the payment deadlines, the product availability, the product quality, the remuneration and the treatment because these factors determine the customers satisfaction and the satisfaction improves the performance.

Keywords: Sellers; Sales; Performance and satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de negócio empresa pesquisada.....	21
Figura 2 - Modelo de desenvolvimento de força de vendas	34
Figura 3 - Resultados individuais e organizacionais da satisfação.....	60
Figura 4 - Sistemas da segmentação de mercado	69
Figura 5 - Fases do Estudo	77
Figura 6 - Modelo utilizado no incidente crítico	80
Quadro 1 - Principais países em volume de venda direta	18
Quadro 2 - Principais países em número de participantes em venda direta	18
Quadro 3 - Definições de venda direta.....	27
Quadro 4 - Benefícios de um trabalho em tempo parcial	39
Quadro 5 - Conceitos de marketing interno.....	41
Quadro 6 - Marketing externo e marketing interno	58
Quadro 7 - Bases para a segmentação de mercado.....	70
Gráfico 1 - Volume de venda direta no Brasil	17
Gráfico 2 - Maiores mercados e sua representatividade de venda direta	19
Gráfico 3 - Volume de Vendas por Grupo	87
Gráfico 4 - Representatividade no total de vendas.....	87
Gráfico 5 - Idade média grupos (anos).....	88
Gráfico 6 - Indivíduos que realizam atividade formal de trabalho.....	89
Gráfico 7 - Onde realizam a atividade de venda direta	90
Gráfico 8 - Experiência dos vendedores.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Incidente Crítico.....	85
Tabela 2: Escolaridade dos vendedores	89
Tabela 3: Atividade Formal de Trabalho.....	90
Tabela 4: Vendem para outras empresas	91
Tabela 5: Avaliação Estética dos Produtos	92
Tabela 6: Avaliação da Garantia dos Produtos	93
Tabela 7: Avaliação da Qualidade Percebida pelos Clientes	93
Tabela 8: Avaliação Geral da Qualidade dos Produtos.....	94
Tabela 9: Avaliação do Atendimento Recebido pelos Funcionários.....	94
Tabela 10: Avaliação do Espaço Físico de Atendimento	95
Tabela 11: Avaliação do Tempo de Espera para Atendimento	96
Tabela 12: Avaliação Geral do Atendimento	96
Tabela 13: Avaliação da Remuneração em Relação a outras Empresas	97
Tabela 14: Avaliação da Remuneração em Relação a Tempo/ Esforço	98
Tabela 15: Avaliação da Importância da Remuneração de Vendas.....	98
Tabela 16: Avaliação Geral da Remuneração de Vendas.....	99
Tabela 17: Avaliação da Disponibilidade de Produtos Específicos	100
Tabela 18: Avaliação da Disponibilidade de tamanhos e cores	100
Tabela 19: Perspectiva do Atendimento de Encomendas	101
Tabela 20: Avaliação Geral da disponibilidade de Produtos	102
Tabela 21: Avaliação da Forma de Pagamento	102
Tabela 22: Forma e Prazo de Pagamento em relação a outras Empresas	103
Tabela 23: Relação Tempo/Esforço de cobrança e Novas Vendas	103
Tabela 24: Avaliação Geral das Formas e Prazos de Pagamento	104
Tabela 25: Médias Gerais por Grupo e por Questão.....	105
Tabela 26: Médias por Necessidades Específicas	106
Tabela 27: ANOVA de Performance (Vendas de Janeiro a Junho).....	107
Tabela 28: ANOVA Grupos de Performance (Variáveis de Segmentação).....	107
Tabela 29: ANOVA Grupos de Performance (Dados da Satisfação)	109
Tabela 30: ANOVA Variáveis de segmentação X Variáveis de satisfação.....	110
Tabela 31: Análise Fatorial variáveis da Satisfação	112
Tabela 32: Fatores relacionados a Satisfação dos Vendedores	113
Tabela 33: Distribuição dos Clusters	115
Tabela 34: Frequência dos Clusters em relação à Qualidade dos Produtos.....	115
Tabela 35: Frequência dos Clusters em relação ao Atendimento	116
Tabela 36: Frequência dos Clusters em relação à Remuneração.....	116
Tabela 37: Frequência dos Clusters sobre à Disponibilidade de Produtos	116

Tabela 38 Frequência dos Clusters em relação a Prazos de Pagamento.....	117
Tabela 39: Média de performance em Vendas dos Clusters.....	117
Tabela 40: Perfil dos Clusters	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.2 OBJETO DO ESTUDO	13
1.3 PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Geral	14
1.4.2 Específicos	14
1.5 JUSTIFICATIVA	15
2 MERCADO DE VENDA DIRETA NO BRASIL	17
2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA	20
2.1.2 Modelo de Negócio da Empresa Pesquisada	21
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 VENDAS	22
3.1.1 Venda direta	26
3.2 MARKETING INTERNO	40
3.2.1 Mix de Marketing Interno	55
3.3 SATISFAÇÃO	58
3.3.1 Satisfação no trabalho	59
3.3.2 Satisfação no Trabalho de Vendas	60
3.3.3 Influência da Satisfação	61
3.3.4 Satisfação X Performance em Vendas	63
3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	67
4 MÉTODO	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E DO TIPO DE PESQUISA	73
4.2 ETAPAS DO ESTUDO E DA PESQUISA	76
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	78
4.4 PESQUISA QUALITATIVA (INCIDENTE CRÍTICO)	79
4.5 FASE QUANTITATIVA	81
4.5.1 Instrumento de Coleta de Dados (fase quantitativa)	81
4.5.2 Análises Estatísticas	82

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
5.1 ANÁLISE DA FASE QUALITATIVA	84
5.2 ANÁLISE DA FASE QUANTITATIVA	86
5.2.1 Análise Descritiva dos Dados	86
5.2.2 Análise Multivariada dos Dados	106
5.2.2.1 Análise de Variância (ANOVA)	106
5.2.2.2 Análise Fatorial	111
5.2.2.3 Análise Cluster	114
5.3 RECOMENDAÇÕES MERCADOLÓGICAS	119
5.3.1 Variáveis de Segmentação	119
5.3.2 Satisfação dos Vendedores	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
7 REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE	135

1 INTRODUÇÃO

O Brasil ainda é um país em desenvolvimento, com grandes problemas sociais e desigualdade em níveis elevados. Na visão de Castelo Branco (2004, p.25), [o agravamento da exclusão social no país pode ser inicialmente creditado ao modelo capitalista hegemônico, acentuado nas últimas décadas do século XX. Em consequência disso, o Brasil sofreu constantemente com questões relacionadas à falta de vagas em empregos formais.

Durante as décadas de 1980 e 1990, e início dos anos 2000, o crescimento de trabalhadores com empregos informais - situação na qual o brasileiro, ao buscar uma ocupação que resulte em renda, recorre à informalidade - aumentou substancialmente. O problema reside no fato de que o trabalho informal não dá ao trabalhador os direitos de uma relação trabalhista formal. Nesse ramo, muitas vezes o indivíduo trabalha por conta própria, sem direito aos benefícios previdenciários, como férias, 13º salário, entre outros. Cabe destacar que o mais conhecido profissional informal brasileiro é o camelô, que atua principalmente nas praças e calçadas das grandes cidades, vendendo suas mercadorias.

No contexto da informalidade, da necessidade de complementação de renda da população e da busca de alternativas para suprir a falta de vagas no mercado de trabalho formal, surge, como opção de emprego para a população, o segmento da venda direta. Segundo Pedroso Neto (2000, p. 117), pessoas que entram nesse campo são indivíduos contratados . independentes juridicamente em relação à empresa, não empregados, não assalariados . que recebam comissão sobre a venda realizada. Esse segmento de mercado consiste na venda de porta em porta e foi consagrado mundialmente pela *Avon Cosméticos*.

A venda direta surge para as pessoas como uma alternativa de renda ou como um meio de começar um negócio próprio. Já para as empresas, ela é uma forma eficaz de comunicação com os clientes, capaz de atingir mercados que dificilmente seriam atingidos de forma convencional. É também principalmente um meio para que a empresa construa e mantenha relacionamentos com clientes. Isso faz com que haja uma importância relevante no papel do vendedor que atua nesse segmento, pois ele é o elo entre a empresa e o cliente.

Esse modelo de negócio iniciou no Brasil na década de 1950, sendo considerada, uma forma bastante comum de realizar negócios fora de uma loja.

O modelo, tradicionalmente chamado de venda porta a porta, foi implementado no Brasil pela *Avon Cosméticos*. Cada vendedor tinha até 200 casas para atender. Devido aos novos entrantes no mercado da venda direta, a empresa abandonou o controle casa a casa nos anos 1970 (MIYATA, 2010).

A caracterização desse tipo de negócio personaliza a empresa na pessoa do vendedor, fazendo com que a empresa dependa do empenho e da habilidade dele para obter resultados positivos. Por essa razão, a empresa deve criar estratégias de relacionamento com os clientes, pois esse mercado tem alta volatilidade e nem sempre o mesmo vendedor vai atender a uma única marca, ou permanecerá por muito tempo como representante de determinada empresa.

1.1 TEMA

O presente projeto tem como tema o estudo e análise da satisfação do vendedor em uma empresa de venda direta e a relação com a performance.

1.2 OBJETO DO ESTUDO

Este estudo tem como objeto uma empresa que atua com venda direta na fronteira-oeste do Rio Grande do Sul. Precisamente, com a sua força de venda, que é autônoma e trabalha por comissão.

1.3 PROBLEMA

A venda direta consiste em um ramo de atuação muito importante na atual conjuntura da economia brasileira. As empresas do setor trabalham fortemente questões ligadas aos vendedores autônomos que representam a empresa. O recrutamento em massa, e sem muitos critérios, faz com que as empresas ocupem-se prioritariamente de questões como capacitação e motivação visando à obtenção de melhores resultados.

Nesse modelo, a empresa fica dependente do empenho do vendedor para obter resultados, mas o vendedor não possui nenhum vínculo empregatício com a empresa a qual representa. O vendedor desempenha sua atividade de vendas de acordo como seu tempo livre e sua vontade de ganhar mais. A empresa não dispõe

de mecanismos de monitoramento para quando os resultados desejados não são alcançados.

Além de todas essas questões mencionadas, há ainda um terceiro elemento na questão da venda direta. É, sem dúvida, o mais importante deles: o consumidor final. A relação desse consumidor com o vendedor e com a empresa é fundamental para que haja resultados satisfatórios.

A dependência que a empresa tem da relação dos vendedores com seus clientes deve fazer com que criem estratégias para fidelizar e manter um relacionamento com esses clientes. Com o aquecimento da economia e a entrada de novas empresas, os vendedores tendem a migrar para representar outra empresa ou simplesmente abandonar a atividade de venda direta.

Diante do exposto, como problema de pesquisa, pergunta-se: Como proporcionar recomendações capazes de influenciar positivamente a performance do vendedor direto, através da análise da satisfação da força de vendas?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Propor recomendações que influenciem positivamente a performance dos vendedores, a partir da análise da satisfação força de vendas.

1.4.2 Específicos

1. Identificar dimensões que influenciam a satisfação da força de vendas pesquisada.
2. Analisar a relação das variáveis de segmentação (idade, escolaridade, experiência, ocupação formal e representação de outra empresa) com a satisfação dos vendedores e com performance em vendas.
3. Investigar o índice de satisfação dos vendedores.
4. Comparar a relação entre satisfação no trabalho de vendas e a performance em vendas.

1.5 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem como foco a atividade das empresas que têm na venda direta seu ramo de atuação. Apesar de existirem inúmeras publicações sobre venda direta, a temática da relação da empresa com o vendedor e de como a empresa pode fazê-lo vender mais não é o principal foco dos estudos. Essa atividade é mais presente nas publicações acadêmicas com uma visão de canal de distribuição das empresas.

A contribuição teórica desse trabalho vem integrar um grupo de trabalhos que se caracteriza pelo estudo do fator humano das vendas. O número de publicações recentes encontradas é escasso no que tange a trabalhos que se preocupam com o estudo do vendedor. Em contrapartida, são inúmeros os trabalhos que caracterizam e tipificam os clientes. Como no negócio de venda direta não há uma relação de proximidade entre empresa e consumidor final, a análise da força de vendas ganha ainda maior importância, pois, além de representar os interesses da empresa, como em uma empresa varejista, por exemplo, esses vendedores são estimulados por interesses próprios.

Além do citado acima, apesar de ser o mais antigo método de distribuição comercial conhecido pela humanidade, a venda direta não é bem compreendida. Na verdade, não é exagero afirmar que a venda direta tem sido praticamente ignorada na literatura de marketing (PETERSON; WOTRUBA; 1996).

Embora não haja rico conjunto de pesquisas sobre a satisfação de vendedores no trabalho, a maior parte destas pesquisas foi realizada em países desenvolvidos. Não há praticamente nenhuma pesquisa sobre a satisfação no trabalho de vendedores que trabalham em mercados emergentes, como é o Brasil. Portanto, existe a dúvida se os modelos de satisfação, que foram validados em países desenvolvidos, podem ser generalizados para os mercados emergentes e que seria útil ter mais estudos sobre a satisfação do vendedor no trabalho em mercados emergentes (BROW, PETERSON, 1994).

O entendimento dos interesses que os vendedores têm em um negócio que está em franco crescimento, como o ramo da venda direta no Brasil, trará resultados significativos para que, através dessa análise, busquem-se e proponham-se resultados ainda melhores.

Analisar a força de vendas é de fundamental importância para as empresas que têm seu ramo de atividade vinculado à venda direta. Isso porque muitas dessas empresas não têm critérios de seleção de vendedores. Nesse contexto, a análise passa a ter grande importância porque trará o conhecimento da força de vendas para que a empresa possa explorar a máxima capacidade de seus vendedores.

A mistura entre a inexistência de critérios de seleção e a forma de remuneração variável dessa força de vendas faz com que as empresas não obtenham o controle e o poder de mando sobre seus vendedores. A empresa tem que conhecer as necessidades de sua força de vendas, individual e coletivamente, e incentivá-la na busca da superação. A desvinculação existente entre vendedor e empresa na venda direta faz com que o vendedor não seja facilmente estimulado por metas organizacionais e sim por metas pessoais.

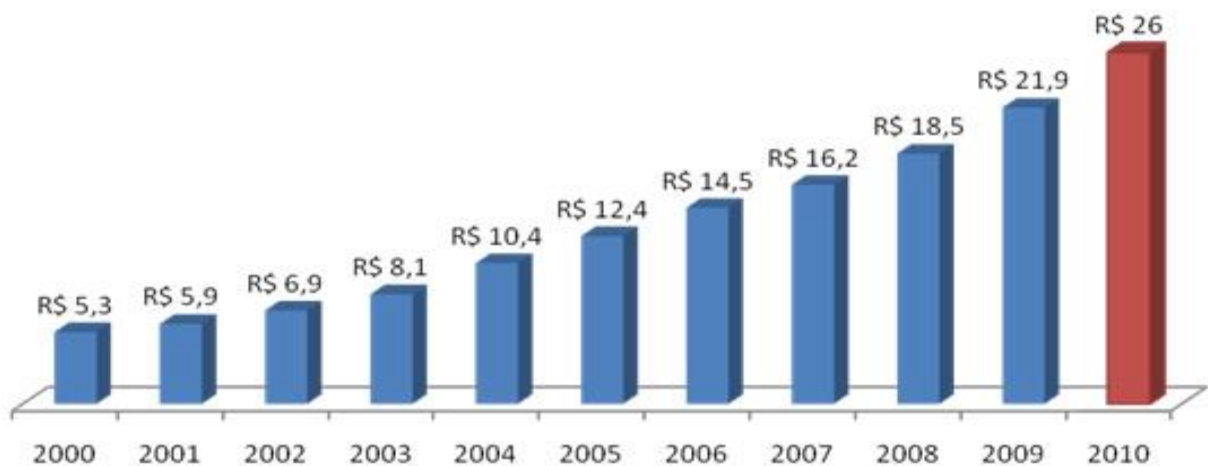
A presente pesquisa foi realizada em uma empresa de venda direta da fronteira-oeste do Rio Grande do Sul, mas precisamente com sua força de vendas direta. Sua execução aconteceu depois de aplicação de questionário com esses vendedores e a análise de dados da empresa. Dessa forma foi possível avaliar as relações entre performance e satisfação dos vendedores. A pesquisa teve aplicação integral, pois os recursos necessários para a obtenção dos resultados que responderam às questões e aos objetivos propostos dependeram basicamente da dedicação do pesquisador.

2 MERCADO DE VENDA DIRETA NO BRASIL

Esse mercado vem se expandindo ano a ano e, de acordo com a figura retirada do *site* da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Direta . ABEVD , cresceu quase 500% nos últimos 10 anos. No Brasil, em 2010, o valor movimentado por esse ramo de atuação chegou a 26 bilhões de reais.

De acordo com a ABEVD (2011), o número de pessoas que trabalham na atividade de venda direta aumentou mais de 12% em 2010, chegando a 2,74 milhões de vendedores. Por esse motivo o estudo de questões relacionadas à venda direta é de grande relevância social, uma vez que essa atividade é responsável por gerar e complementar a renda familiar, beneficiando cerca de 10 milhões de pessoas.

Gráfico 1- Volume de venda direta no Brasil



Volume nominal de negócios (em R\$ bilhões)

Fonte: ABEVD (Associação Brasileira de Vendas Direta, 2011)

A *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), em seu último relatório anual apresentado em 2013 com bases de dados recolhidos em 2012, traz dados que reforçam a importância desse ramo de atividade no Brasil.

Quadro 1 **Principais países em volume de venda direta**

Principais Países em Venda Direta	Volume de Negócios (Bilhões US\$)
1º- Estados Unidos	31,6
2º- Japão	22,7
3º- China	19,9
4º- Brasil	14,6

Fonte: WFDSA (2013).

O quadro acima demonstra que o Brasil é o quarto maior mercado em volume de negócios em venda diretas no mundo, atrás dos EUA, que sempre foi o principal país desse mercado, e também de Japão e China, que fazem parte do maior mercado continental de vendas diretas que é a Ásia. Esses números são significativos principalmente ao olhar-se o crescimento do volume de negócios em relação ao ano anterior; nesse cenário somente a China (13,5%) cresceu mais do que o Brasil (13,1) entre os principais países deste mercado, os EUA (5,9%) obteve um crescimento bem mais tímido e o Japão (-4,8%) teve um decréscimo no valor nesse mercado.

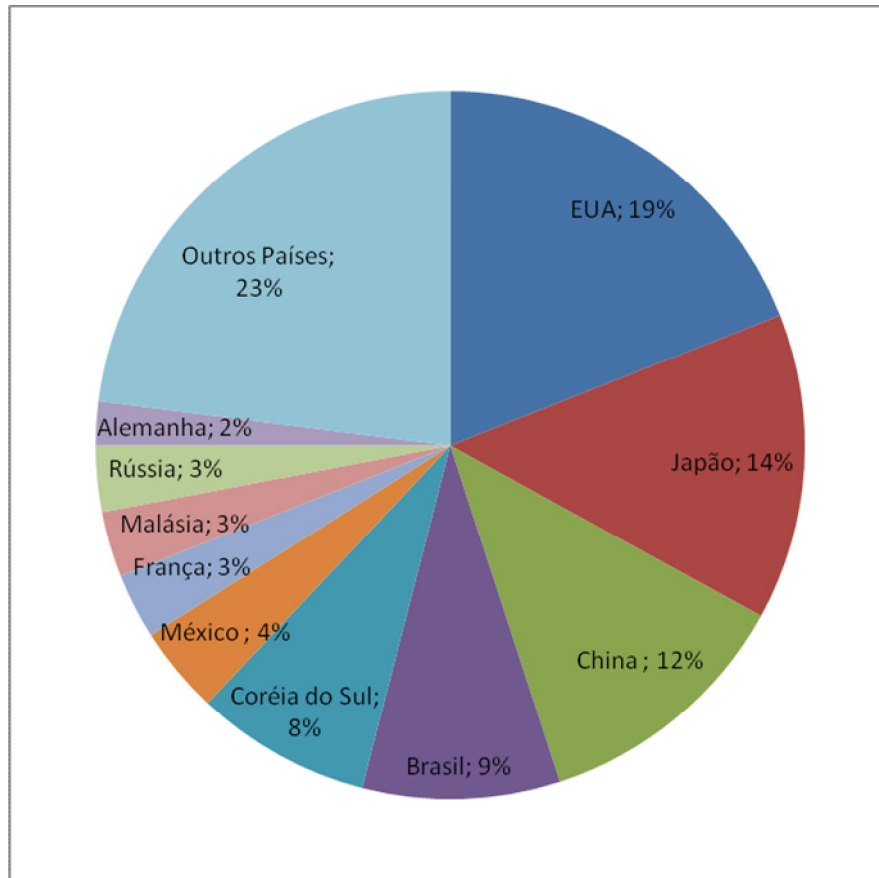
Quadro 2- Principais países em número de participantes em venda direta

Principais Países em Venda Direta	Número de Participantes (Milhões)
1º- Estados Unidos	15,9
2º- Tailândia	10,9
3º- Indonésia	9,2
4º- Brasil	6,6

Fonte: WFDSA (2013).

Quanto ao número de participantes no mercado de venda direta, o Brasil também ocupa posição de destaque em quarto lugar, com 6,6 milhões de pessoas. E esse número é de muita relevância se levar-se em consideração que, segundo o Dieese (2011), no anuário do sistema público de emprego, trabalho e renda em sua última edição disponível, o número de pessoas economicamente ativa (PEA) é de 100 milhões de brasileiros, ou seja, a venda direta tem uma participação de 6% das pessoas economicamente ativas nos países.

Gráfico 2 - Maiores mercados e sua representatividade de venda direta



Fonte: Adaptado de WFDSA (2013)

Conforme já mencionado anteriormente, o Brasil é o quarto maior país em volume de negócios em venda direta no mundo e isso representa uma participação de 9% do mercado global. O gráfico acima traz os dez maiores mercados na venda direta e suas contribuições para o total do volume de negócios atingido no mundo, que, segundo a WFDSA (2013), foi de um total em 2012 de 116,8 bilhões de dólares. A concentração desse negócio é outro fato interessante os cinco primeiros países com maior volume de negócios, EUA, Japão, China, Brasil e Coréia, concentram mais de 60% do mercado global de venda direta. Outro dado relevante é que o total de participantes do mercado de venda direta no mundo é de um total de 89,6 milhões de pessoas, portanto, os brasileiros representam 7,4% da comunidade envolvida com a venda direta no mundo.

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa, cuja força de vendas foi pesquisada para realização deste estudo, e que logicamente está inserida nesse mercado de venda direta chama-se FN Joias e está localizada no município de São Gabriel, no Pampa Gaúcho.

As atividades empresariais do casal proprietário da empresa em questão começaram no ano de 1990 com uma pequena loja, que se caracterizava pelo comércio de artigos do vestuário e que se chamava FN Confecções. Paralelamente ao comércio de artigos do vestuário, a proprietária dedicava-se a atividade de vendedora direta de semijoias para uma empresa da cidade.

Após algum tempo na atividade de vendedora direta, percebe que existe no mercado uma procura por artigos em prata e que as empresas estabelecidas não têm interesse em atender a essa demanda. Então, no ano de 1992, a empresa FN Confecções procura fornecedores e começa a distribuir artigos de prata para vendedores diretos.

Depois desse passo inicial, a proximidade de fornecedores e a demanda dos vendedores que já atuavam na empresa, ela expande seu portfólio e passa a distribuir todos os tipos de semijoias. Neste início, a empresa tem um número pequeno de vendedores e todos eram atendidos apenas pela proprietária da empresa.

Com a mesma naturalidade do crescimento do mercado de venda direta no Brasil, a empresa também cresce. No ano de 2007, o casal proprietário funda, com a finalidade de melhorar e de aumentar a dedicação na atividade de venda direta, a empresa FN Joias. Atualmente, a empresa conta com um quadro de oito trabalhadoras para atender um total de mais de 200 vendedores diretos que estão situados em sua grande maioria no município de São Gabriel, mas conta também com vendedores distribuídos nos municípios de Rosário do Sul, São Sepé, Vila Nova do Sul e Santa Margarida do Sul. Existe ainda a presença com alguns vendedores diretos colocados esporadicamente, com a finalidade de vislumbrar a receptividade dos produtos e do modelo de negócio, nas cidades de Caxias do Sul, Guaíba, Santa Cruz do Sul e em Porto Alegre.

2.1.1 Modelo de Negócio da Empresa Pesquisada

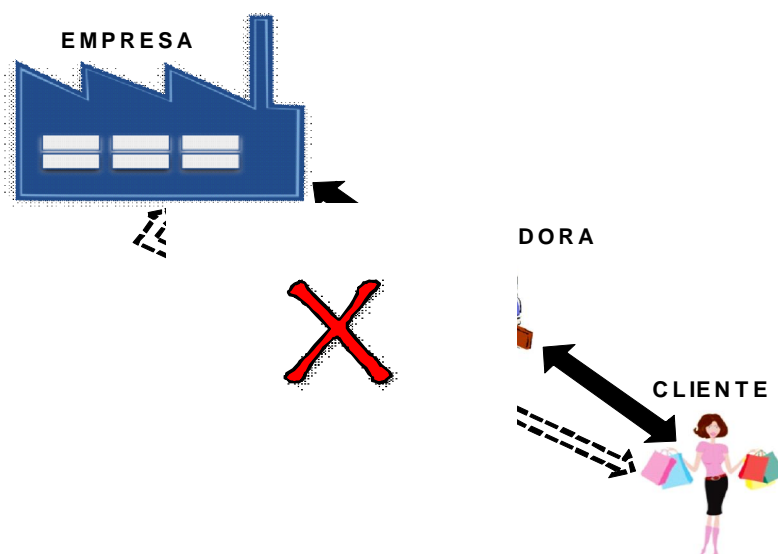
O modelo de negócio da empresa FN Joias, que teve sua força de vendas pesquisada, consiste na consignação de produtos (semijoias) para pagamento posterior a venda efetuada.

A empresa monta kits, em mostruários, com aproximadamente 100 produtos, e essas semijoias estão divididas em cinco grupos: correntes, pulseiras, brincos, pingentes e anéis; e distribui para suas vendedoras. Os modelos de produtos são os mais variados possíveis, a empresa não sabe precisar a quantidade de modelos que tem à disposição, mas estima em mais de cinco mil modelos de produtos diferentes. Os preços também variam bastante estão entre R\$ 3,00 e R\$ 440,00.

Após receber esse kit, a vendedora apresenta os produtos a seus clientes e efetua suas vendas; dentro de um prazo aproximado de 30 dias, ela retorna a empresa FN Joias e efetua o pagamento do produto vendido já abatida a sua comissão, que é a remuneração pelo trabalho de venda.

A empresa relaciona-se somente com o vendedor direto, ou seja, ela não se relaciona de forma direta com o cliente final, bem como não acontece a relação entre o cliente final e a empresa. Dessa forma, para o cliente final, a empresa é representada pelo vendedor e, para a empresa, o cliente é o vendedor. A figura abaixo ilustra essas relações.

Figura 1- Modelo de negócio empresa pesquisada



Fonte: Autor

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mercado cada vez mais afetado pela globalização e pelas facilidades criadas pelas inovações tecnológicas, o mercado consumidor torna-se cada vez mais exigente, fazendo com que o marketing de massa seja trocado pelo marketing voltado a pequenos grupos com potencial de compra, chamado nichos. Mesmo que os vendedores autônomos, em algumas situações, estejam na contramão dessas inovações, eles são personagens importantes do marketing voltado para os clientes. Em função disso, é imprescindível que o estudo e a análise dos vendedores sejam muito bem feitos, com o intuito de manter e conquistar novos clientes. Nesse capítulo são analisados autores que estudam a venda direta, o processo de marketing interno, a satisfação dos consumidores e trabalhadores e a melhoria da satisfação no desempenho do trabalho.

3.1 VENDAS

Os vendedores no futuro serão autogeridos e automotivados. Qualificação profissional para esse novo vendedor irá bem além da personalidade, persistência e promessa. Vender é cada vez menos uma atividade persuasiva. A imagem negativa da venda deverá ser alterada significativamente, com a substituição para o marketing de relacionamento, ao invés de uma orientação para transação reativa, ou seja, o contato deve ser intenso e constante e não apenas a resposta à demanda dos clientes. Os vendedores terão um aumento da obrigação de emitir julgamentos sobre valores e necessidades específicas dos clientes e isso acarretará na necessidade de mudança nas características do pessoal de vendas (WOTRUBA, 1996).

O reconhecimento de membros que formam a equipe ou força de vendas de que o fornecimento de informações específica de suas atividades é vital para que a empresa possa acompanhar a evolução de seus resultados. O *feedback* da força de vendas deve ser utilizado pela empresa, como informação para beneficiar a própria força de vendas. A compensação financeira também deve ser considerada, uma vez que os vendedores acreditam que seu plano de compensação é voltado apenas para as suas responsabilidades no que tange às vendas em si. Isso muitas vezes acaba por minimizar o esforço realizado para em outras atividades, tais como a

elaboração de relatórios, por exemplo. Finalmente, se a eficácia de relatórios é apontada como uma parte específica da avaliação de desempenho total de cada vendedor, isso pode fornecer um impulso para tomar mais cuidado na elaboração de relatórios. A percepção de que relatórios de desempenho são avaliados para fins de promoção, ou que afetam a compensação, pode conduzir à melhoria da qualidade de comunicação de informações de marketing mais cuidado (WOTRUBA; MANGONE, 1979).

Há algumas indicações de que uma atmosfera de gestão em torno do trabalho de venda aumenta a eficácia dos dados e informações passadas pelos vendedores para empresa, e isso faz com que a empresa planeje melhor suas ações de marketing. Os vendedores que tratam com seriedade a coleta e a entrega de informações sobre as vendas e os clientes têm uma maior expectativa em assumir cargo de gerência ou chefia, sem contar que estas são condições para a profissionalização da força de vendas da empresa (WOTRUBA; MANGONE, 1979).

Existe uma ligação aparente entre atitudes de vendas e a força e eficácia das informações trazidas, pelos vendedores, para empresa. Atitudes positivas a este respeito podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, embora o treinamento por si só pode não ser suficiente para melhorar significativamente o resultado, no que tange à qualidade das informações. O treinamento pode fornecer orientação ao relatar à mecânica, bem como as atitudes devem ser reforçadas através do reconhecimento para a realização de relatórios que tenham a capacidade de fornecer conhecimento do mercado, a empresa necessita. Assim, os relatórios tendem a ser mais eficazes em empresas que incentivam uma orientação gerencial, por parte dos vendedores (WOTRUBA; MANGONE, 1979).

Vendedoras do sexo feminino foram consideradas significativamente menos satisfeitas, em relação aos seus colegas vendedores do sexo masculino, bem como supervisores. No entanto, não houve diferenças significativas, no estudo realizado por Futrell (1980), entre vendedores homens e mulheres em sua satisfação com o trabalho, salário, promoção, desenvolvimento, política da empresa e apoio e clientes. Esse estudo traz indicações de que a gestão estratégica da empresa deve se reunir com seus gerentes para analisar os meios para melhorar as técnicas de supervisão do sexo feminino. Além disso, os gerentes precisam considerar maneiras de melhorar as relações de trabalho com vendedoras do sexo feminino. Além disso, a empresa deve considerar que as mulheres devem ser promovidas a cargos de

supervisão e de atividades-chave. Nas discussões com os vendedores, que têm mulheres como suas superiores imediatas no trabalho, na maioria dos casos não é alta a admiração pela liderança feminina. Promoções para colocar mulheres em posições hierárquicas mais altas devem ter um impacto positivo naquelas que exerçam suas atividades em vendas, a fim de que não cause mais estranheza tê-las em posições mais importantes, já que no futuro existe uma tendência de que cada vez mais mulheres componham a força de vendas.

De acordo com Futrell (1980), as mulheres foram consideradas significativamente menos envolvidas pessoalmente com o seu trabalho, elas receberam menos motivação intrínseca, e de ordem superior, e sua necessidade de satisfação foi menor do que os vendedores do sexo masculino. Esses resultados não são surpreendentes. Em discussões com as mulheres que trabalham em empregos em vendas, a conversa muitas vezes gira em torno do isolamento que uma mulher sente, e como ela percebeu o apoio insuficiente de seu superior. Algumas chefias masculinas parecem ser estranhas em sua supervisão, especialmente quando se trata de uma crítica construtiva e de ações disciplinares.

Vendedoras diferenciam de vendedores homens na maneira de ver o seu trabalho. As mulheres apresentam índices mais baixos de satisfação, em relação aos vendedores homens, superiores e colegas. Elas recebem menos do seu trabalho em termos de recompensas intrínsecas e, além disso, experimentam maior conflito de papéis e ambiguidade do que os homens (FUTRELL, 1980).

A confiança é condição fundamental para que as vendedoras do sexo feminino tenham sucesso na realização de suas atividades de vendas. Essas mulheres, confiantes, têm sido bem sucedidas em uma área dominada pelos homens. Como os gerentes podem incutir essa mesma atitude de confiança em outras mulheres que entram na força de vendas? Existem vários programas alternativos de formação que podem ajudar, mas muitas vezes o problema subjacente é a comunicação. As mulheres bem sucedidas têm suas próprias reuniões informais para discutir as melhores técnicas de vendas. Homens têm utilizado esta forma de confraternização há mais tempo, mulheres que entram na força de vendas, geralmente não são incluídas pelos homens. Comunicar não é apenas um meio de aquisição de novas ideias, mas também é uma maneira de fazer as mulheres se sentirem parte da organização. Em outros estudos, a queixa mais frequente foi a de que as mulheres visualizam que a empresa tem uma abordagem

em que elas estão chegando para ter atitudes parecidas com as masculinas, pois seria mais fácil elas adaptarem-se a isso, do que a empresa a essa nova realidade de tê-las com seres diferentes dos homens (FUTRELL, 1980).

A ênfase da mulher reside em demonstrar seu valor para as suas chefias, não para seus colegas ou subordinados. Casos remanescentes de machismo podem aumentar os problemas de comunicação, mas os gestores devem aprender a quebrar estas barreiras. Diversos métodos de treinamento, como *coaching*, papel de modelagem, observação e experiência, treinamento e desenvolvimento são os meios possíveis para aliviar vários problemas. Com o aumento do número de mulheres no mercado como vendedoras, muitas empresas têm visto nelas qualidades como lealdade, honestidade e uma atitude muito mais aberta do que muitos dos homens. Deve-se esperar para ver um número crescente de mulheres nas vendas. Portanto, o gestor deve estar preparado e reconhecer que as mulheres experimentam maiores pressões de trabalho do que os homens (FUTRELL, 1980).

Segundo Busch e Bush (1978), em termos de satisfação no trabalho e a importância como o valorizam, mulheres que atuam na força de vendas são muito semelhantes aos homens, e esse resultado verificou-se quando o tempo no trabalho, o número de empregos anteriores, idade e nível educacional foram variáveis controladas. No entanto, foram observadas algumas diferenças. Uma delas consiste na maior importância dada pelos homens, quanto à promoção, enquanto que as mulheres valorizam mais os colegas em relação aos vendedores de sexo masculino? As mulheres também atribuíram um maior grau de importância aos clientes. Esse aspecto demonstrou a evidente preocupação maior das vendedoras do sexo feminino, em relação a aspectos interpessoais do trabalho relacionados a seus colegas do sexo masculino.

As diferenças encontradas na relação de valor para vendedores do sexo feminino e masculino tornam-se importantes, pelo fato que em geral as pesquisas negligenciam a importância da diferença entre os sexos. E a explicação mais plausível para essas diferenças femininas concentra-se no fato de que as vendedoras, mulheres pesquisadas nos estudos, de uma forma geral, segundo Busch e Bush (1978), estão operando em uma indústria dominada por homens. Ou seja, suas chefias imediatas, seus colegas de trabalho, e seus clientes são predominantemente do sexo masculino.

A gestão da força de vendas deve fazer esforços para proporcionar um ambiente propício para a confraternização por parte de ambos os representantes de vendas de ambos os sexos. Por exemplo, se uma empresa tem vendedoras mulheres experientes devem ser direcionadas forças especiais para permitir que as vendedoras recém-recrutadas, do sexo feminino, possam procurar se aconselhar com as mais veteranas na atividade. O treinamento de vendas deve ser conduzido de forma a torná-lo mais interativo, especialmente para as mulheres, para que elas possam realizar um maior número de questionamentos. Devido ao número cada vez mais elevado de mulheres, nesta atividade laboral de vendas, mais membros da gestão e treinamento do pessoal de vendas deverá ser do sexo feminino e, assim por consequência, a formação e a consciência do papel que desempenham deve melhorar substancialmente (BUSCH E BUSH, 1978).

Outro trabalho que traz à luz consideráveis diferenças no que tange à satisfação entre homens e mulheres é o estudo de Swan *et al.* (1978); esse estudo relatou que as mulheres são mais satisfeitas com o salário e com as atividades do seu trabalho do que os homens, e que elas tem um índice de satisfação um pouco menor, no que diz respeito a promoção, e são consideravelmente menos satisfeitas com os supervisores e com os seus colegas de trabalho. Outro relato importante é que as mulheres apareceram no estudo menos confiantes do que os homens no que diz respeito ao conhecer os produtos, e quanto a sua capacidade de efetuar o trabalho de vendas.

3.1.1 Venda direta

Venda direta é o termo dado às transações fora da loja, baseadas em encontros pessoais entre compradores e vendedores. As abordagens das empresas que utilizam a forma de distribuição de seus produtos através da venda direta são basicamente duas: a venda um a um e a promoção da equipe de vendas. A venda um a um pode ser vista como uma relação dupla entre empresa-vendedor e vendedor-cliente, ou simplesmente vendedor-cliente. Por outro lado, a promoção da equipe de vendas pode ser retratada pelo ganho que o vendedor tem cada vez que traz um novo membro para a equipe de vendas. A partir daí existe uma relação de interação comercial e social (SCOTT, 1999).

A venda pessoal, relação interpessoal de duas vias, é uma das formas de vendas mais utilizadas pelos compostos de marketing, ou seja, é uma das maneiras mais comuns de se relacionar com clientes, pois, segundo Futrell (2003), é a melhor maneira de descobrir quais são as necessidades e desejos dos clientes e oferecer produtos e serviços capazes de satisfazê-los.

As vendas individuais são um seguimento natural para a equipe de vendas repor o fornecimento de um produto consumido. Além disso, a própria equipe de vendas pode ser um veículo eficaz para recrutar novos distribuidores para a organização. Como tal, a equipe de vendas continua sendo uma parte importante da abordagem de venda direta (SCOTT, 1999).

Quadro 3 - Definições de venda direta

Fonte	Definição
Baker (1984)	Uma forma de vender sem pontos de varejo, distribuidores, atacadistas ou qualquer tipo de intermediários.
Baron, Davies e Swindley (1991)	Estabelecimento de uma relação de troca imediata com um cliente, em que os intermediários habituais na cadeia de distribuição são omitidos.
Bennett (1988)	Uma abordagem de marketing, que envolve a venda direta de bens e serviços aos consumidores, através de uma interação pessoal, que geralmente ocorre na casa dos consumidores.
Bernstein (1984)	A venda direta é a técnica de se aproximar de um cliente, através da venda pessoal, seja com uma abordagem de grupo (com uma equipe de vendas) ou individualmente, um a um, para oferecer produtos, para os quais convém o atendimento personalizado.
Clemente (1992)	Essa abordagem de vendas é caracterizada por interações e demonstrações pessoais de produtos, muitas vezes, na casa do consumidor ou em seu lugar de trabalho.
(FEDSA) Federação Europeia de Associações de Vendas Diretas (N/D)	Consiste na comercialização de serviços e bens de consumo diretamente aos consumidores em suas casas por meio de explicação e/ou demonstração através de um vendedor. O local também pode ser um a casa de um amigo, o local de trabalho do cliente, durante as pausas ou outros locais fora de lojas.
Hart e Stapleton (1992)	É vender sem ponto de venda, distribuidor, corretor ou qualquer outra forma de intermediário.
Ostrow e Smith (1998)	Venda direta, comumente se refere a atividades como vendas por telefone, vendas porta-a-porta, ou em confraternizações caseiras.

Fonte: PETERSON; WOTRUBA; 1996.

Uma compreensão completa da venda direta requer que ela seja vista através de três perspectivas: operacional, tática e estratégica. Essas perspectivas, coletivamente, fornecem um quadro para que, a partir dele, possa-se discutir a

venda direta e facilitar sua exposição nos três níveis da gestão. Para as pesquisas e para os estudiosos dessas perspectivas, o quadro ajuda a definir o espaço da venda direta, pois vem elucidar a diversidade de formas em que é aplicada e identificar os componentes-chave que a caracterizam, possibilitando distingui-la de outros métodos de comercialização (PETERSON; WOTRUBA; 1996).

Complementando o texto acima, segundo Brodie e Stanworth (1998), venda direta pode assumir a forma de atividade de nível único ou multiníveis. No caso de um único nível, o vendedor direto, que está iniciando suas atividades nesse ramo, é geralmente recrutado e treinado pelos gestores da empresa e, então, a empresa oferece-lhe uma oportunidade básica, de gerar receita com a venda de produtos de consumo.

Em um formato multinível, o novo vendedor direto é recrutado e treinado por um participante, ou seja, por um vendedor mais antigo. A partir desse momento, o vendedor mais antigo irá gerar renda não somente por meio de suas próprias vendas pessoais, mas também de comissões e bônus, com base nas vendas daqueles vendedores que ele recrutou, direta e indiretamente, para a empresa, e de sua aceitação da responsabilidade em curso para treinar e motivar esses recrutados (BRODIE; STANWORTH; 1998).

A característica distintiva da venda direta, em termos de marketing, é que o vendedor ou varejista inicia o contato com o cliente potencial, em vez de esperar o cliente vir e fazer a compra em uma loja ou em algum local de negócios permanente. O vendedor ou revendedor que atua no mercado da venda direta é uma pessoa que vende produtos de consumo e prestação de serviços por meio do contato pessoal direto com o consumidor, geralmente, mas nem sempre, na casa do consumidor (HASHIM; WOK; GHAZALI, 2008).

O negócio da venda direta é, talvez, o melhor negócio de baixo custo para quem quer iniciar seu próprio negócio. Esse segmento atrai, em maior número, pessoas do sexo feminino. Mas isso não quer dizer que a venda direta seja um mercado dominado por mulheres. Em muitos casos homens também ocupam tempo ocioso para se dedicar a este ramo. Muitas vezes, os vendedores, que trabalham em venda direta operam com uma base de clientes com a qual se relacionam em suas outras atividades, vendendo a esses consumidores bens de consumo em suas casas e locais de trabalho, ao invés de locais de venda formais. Muitas das empresas que operam neste setor são nomes conhecidos, como *Amway*, *Ann*

Summers, cosméticos *Avon*, *Betterware*, *DorlingKindersley* (DKFL), *Kleeneze*, *Mary Kay* Cosméticos e *Tupperware* (BRODIE; STANWORTH; 1998).

No que tange à relação com a empresa, alguns vendedores atuantes no mercado da venda direta podem ser empregados de uma empresa de venda direta, estando autorizados a atuar para ela em questões de negócios. Sendo assim, geralmente os vendedores desse ramo são agentes de negócios independentes ou são autônomos. São eles que decidem quando e quanto tempo será dedicado à venda de produtos da empresa (HASHIM; WOK; GHAZALI, 2008).

De acordo com Jones (1996), na venda direta a renda é gerada a partir do ato de recrutamento de membros, pois os vendedores são os primeiros consumidores. Outra afirmação do autor, baseada em um estudo feito na empresa americana Amway, é que a venda direta está fortemente baseada na boa fé dos consumidores.

No negócio de venda direta existe uma prática comum para tentar melhorar o desempenho dos vendedores. A grande estratégia é a concessão de recompensas e incentivos diversos, incluindo dinheiro ou cheque, pacotes de viagens e mercadorias, com o propósito de celebrar as realizações superiores (HASHIM; WOK; GHAZALI, 2008).

Existe uma série de vantagens e desvantagens em se trabalhar no mercado da venda direta. A seguir são listados alguns (CHONKO, 1999):

Vantagens:

- Algumas empresas internacionais não precisam esperar para que lojas sejam construídas no exterior. Vendedores diretos já estão ligados em rede no mundo todo.
- Em muitos países a venda direta é uma oportunidade de carreira mais lucrativa para as mulheres. Portanto, a possibilidade de vender e ganhar um bom rendimento são atraentes.
- Empresas que atuam no segmento de venda direta podem, se bem sucedidas, ter uma cobertura do mercado existente com milhares de vendedores.
- Muitas vezes, os próprios vendedores são os principais consumidores na venda direta. Eles são, muitas vezes, os usuários leais dos produtos que promovem e vendem.

- A experiência já existente de um vendedor, representante de uma empresa de venda direta, é uma grande vantagem que pode ser combinada a outras, como a economia proporcionada pela flexibilidade e terceirização.
- Um grande número de empresas de venda direta ganha acesso a novos mercados e a novos consumidores.
- Tanto os vendedores que se aproveitam da reputação e dos investimentos em comunicação da empresa, quanto a empresa que se utiliza do conhecimento e da reputação dos vendedores, acabam auferindo vantagens.
- As empresas fabricantes podem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado local, sem assumir os riscos e os custos do desenvolvimento de todas as competências necessárias para aproveitar as oportunidades.

Desvantagens:

- A rotatividade de vendedores é alta no negócio da venda direta. Quando um vendedor deixa o mercado da venda direta, muitas oportunidades de venda são perdidas.
- A venda de produtos e serviços é um negócio extremamente competitivo e, no entanto, muitos vendedores diretos ainda são amadores e não possuem técnicas de vendas.
- Muitos vendedores que atuam na venda direta fazem o trabalho como alternativa para o aumento de renda, portanto, não se dedicam à atividade em tempo integral. Para a empresa isso causa incerteza quanto à eficiência da cobertura que o mercado vem recebendo através da venda direta.
- Vendedores que atuam na venda direta utilizam formas diferenciadas de manter a relação e o gerenciamento financeiros das suas vendas. Muitas vezes esses controles e relações são informais. Entretanto, a maioria dos vendedores diretos tem bancos de dados, informatizados ou não, que contêm uma grande quantidade de clientes e informações de vendas.
- É necessário um esforço redobrado para a empresa comunicar uma mensagem consistente a seus clientes.

Segundo Ferrel e Ferrel (2012), por ser um canal de vendas sem um local fixo de varejo, a venda direta é vista como uma atividade em que a grande maioria das vendas são realizadas por uma pessoa que está representando uma empresa. Os produtos vendidos através de canais de vendas diretas são diversas e incluem cosméticos, produtos de casa e decoração, utensílios de cozinha, roupas e acessórios, itens de saúde e bem-estar, e até mesmo serviços legais e financeiros.

Pode-se argumentar que a venda direta é o negócio *net-working* social original. Por mais de 150 anos, a indústria de venda direta se baseou em grande parte dos distribuidores que trabalham fora de suas casas para vender produtos por meio de suas conexões sociais. Apresentações personalizadas são criadas para produtos que têm vantagens competitivas que os diferenciam daqueles disponíveis em lojas de varejo. Vendedores diretos mantiveram uma vantagem competitiva por causa de suas habilidades em se conectar com as pessoas, foco em ética nos negócios, e da confiança eles conseguem através de redes boca-a-boca. A indústria de venda direta foi construída sobre uma premissa de alavancar as redes sociais de um indivíduo para criar oportunidades de vendas bem-sucedidas (FERREL; FERREL, 2012).

Antes dos avanços tecnológicos mencionados em conexões sociais, a venda direta foi limitada a locais físicos, os encontros aconteciam pessoalmente, e esses encontros de vendas diretas realizados na casa de alguém ou em uma sala de reuniões. Agora, os clientes podem compartilhar informações sobre produtos e marcas, e os distribuidores podem usar ferramentas como dispositivos móveis de educar, vender e prestar serviços aos seus clientes (FERREL; FERREL, 2012).

A venda direta é uma forma de rápida expansão dinâmica de canais de distribuição para a comercialização de produtos e serviços diretamente aos consumidores. A venda direta proporciona benefícios importantes para as pessoas que querem ganhar uma renda e construir um negócio por conta própria, para os consumidores que gostam de uma alternativa para lojas de varejo tradicionais. Ela oferece uma alternativa ao emprego tradicional para aqueles que desejam uma oportunidade flexível de geração de renda para complementar sua renda familiar, ou cujas responsabilidades ou as circunstâncias não permitem um emprego regular de tempo integral (LIAO; ET AL, 2011).

No entanto, segundo Liao, *et al*, (2011), a venda direta não deve ser confundida com termos como marketing direto ou de venda a distância, que pode

ser descrito como um sistema interativo de marketing que usa uma ou mais mídias de propaganda para afetar uma resposta mensurável e ou transação em qualquer local, ficando com esta atividade armazenada numa base de dados. Alguns dos tipos mais conhecidos de marketing e técnicas de venda direta a distância são telemarketing, mala direta e de resposta direta. Embora as organizações de vendas diretas, ocasionalmente, usem um pouco de marketing direto para melhorar os seus negócios a distância, a principal diferença entre os dois métodos de marketing é o cara a cara, ou uma apresentação pessoal que é sempre um aspecto da relação de venda direta.

De acordo com Poon *et al.* (2012), em uma perspectiva de varejo, venda direta é uma forma de varejo sem loja. O que caracteriza as principais empresas de venda direta como as mundiais Avon, Amway, Mary Kay Cosmetics, é que elas não têm lojas de varejo a partir do qual o consumidor possa comprar seus produtos. As encomendas são obtidas a partir de indivíduos em suas casas, locais de trabalho, ou em outros locais sociais por um vendedor, como encontros, reuniões ou festas, ou por um contato ou por um plano de abordagem. Em situações como as vendas fora de loja, um requisito é a confiança dos consumidores no vendedor, isso é fundamental, para a sua tomada de decisão. Assim, a confiança é uma relação de reciprocidade em que um vendedor e comprador devem confiar um no outro para troca efetiva de ocorrer.

Embora a confiança é importante na venda direta, Peterson *et al.* (1989) *apud* Poon *et al.*, (2012), constataram que os consumidores americanos percebem um maior risco na compra de um vendedor direto do que na compra de um catálogo de vendas por correspondência ou em uma loja de varejo, mas menos arriscado do que compra através uma ligação telefônica.

O estudo de Luk *et al.* (1999) conceituou a venda direta referindo-se ao contato pessoal entre um vendedor e um consumidor, que ocorre longe de um local de negócios fixo tal como uma loja de varejo. Segundo este autor, esta seria uma visão mais antiga do que representa a venda direta. Recentemente, outras definições mais precisas foram propostas para se referir à venda direta como sendo uma comercialização de bens de consumo e serviços diretamente para os consumidores em suas casas ou casas de amigos, no seu local de trabalho e lugares semelhantes, fora de lojas, através de explicação ou demonstração da bens ou serviços por um vendedor, para uso do consumidor ou consumo. Obviamente, de

acordo com estas definições, a venda direta envolve explicação pessoal e demonstração de produtos para o consumidor, isso ocorre do conhecimento e habilidades do vendedor e do valor percebido pelo cliente, sobre os produtos e serviços apresentados.

Do ponto de vista do consumidor, a relação direta com o vendedor, na forma de contato face-a-face, proposto pela venda direta, oferece ao cliente a oportunidade para a interação social, e é este fator que tem sido considerado o atributo mais favoravelmente percebido pelo consumidor na venda direta. Infelizmente, na prática, muitos vendedores ignoram a importância desse atributo e são criticados por serem demasiadamente agressivos e incisivos e, por essa razão, não merecedores de confiança dos consumidores (LUK, ET AL., 1999).

Segundo Luk *et al.* (1999), a venda direta permite a criação e manutenção de um relacionamento próximo com os clientes. Isso leva à premissa de que a venda direta pode ser considerada, por definição, uma forma de marketing de relacionamento, pois também se refere a atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas e relações bem-sucedidas. Para que de fato a venda direta seja bem-sucedida é necessário um esforço integrado para identificar, manter e construir uma rede de consumidores individuais através de contatos interativos, individualizados e de valor agregado ao longo de um longo período de tempo.

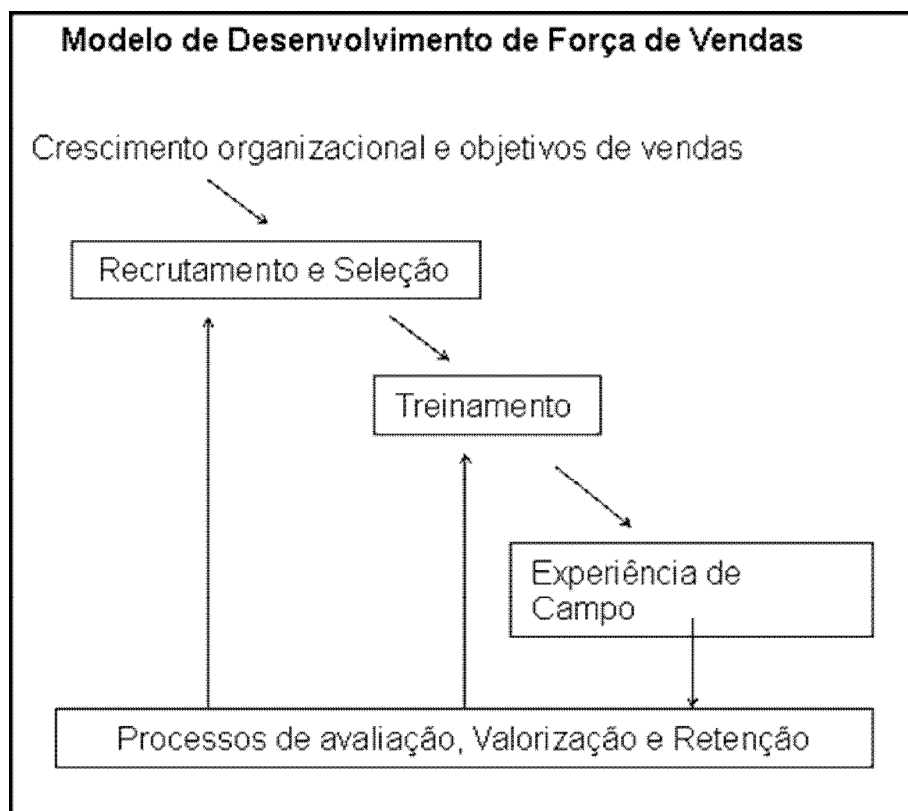
No trabalho realizado por Crittenden e Crittenden (2004), que consistiu em realizar entrevistas com executivos de vendas diretas, foi possível, segundo eles, identificar variáveis universalmente aplicáveis para o sucesso da força de vendas: selecionar as pessoas certas, manter a sua motivação, o desenvolver as competências adequadas, e fornecer alto valor percebido. Com uma estrutura independente de força de vendas, é imperativo para essas empresas a necessidade de implementação de programas que ajudem a encontrar e manter os melhores vendedores individuais.

A venda pessoal tem papel relevante na formação dos clientes, pois é geralmente a ferramenta mais eficaz na educação comprador, no que diz respeito a negociação, fechamento de vendas e etapas de uma decisão de compra. Dada a sua importância na realização das vendas da organização e os objetivos de crescimento, atrair e manter os bons vendedores é uma função organizacional chave. Embora seja bem aceito que um pacote de remuneração atraente é uma

necessidade para contratar e manter os vendedores talentosos, a promessa de recompensas monetárias não é suficiente por si só. Mas, é um grande primeiro passo, que deve ser seguido de um grandioso e ágil esforço em um trabalho global da empresa, para o desenvolvimento do pessoal de vendas (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2004).

Conforme mostrado na Figura abaixo, o desenvolvimento da força de vendas exige recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, proporcionando experiência de campo para os vendedores, e manter uma avaliação contínua, aprimoramento e processo de retenção. As setas na figura indicam claramente um processo de aprendizagem e ajuste da gestão da empresa e os vendedores diretos para perseguir objetivos de vendas e lucro. Devido à natureza de venda direta, com a sua força de vendas independente, é imperativo que essas empresas entendam claramente a importância de um processo de forte desenvolvimento (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2004).

Figura 2 - Modelo de desenvolvimento de força de vendas



Fonte: Crittenden e Crittenden (2004).

A venda direta é um método de marketing e varejo de produtos e serviços diretamente ao consumidor através de um encontro pessoa-a-pessoa ou à partir de um plano de venda longe de locais de varejo permanentes. Os clientes têm a oportunidade de ver, tocar e testar um produto em seu próprio lazer, muitas vezes em suas próprias casas. Os produtos vendidos são diversos e incluem produtos tradicionais, tais como cosméticos e cuidados com a pele, aspiradores de pó, e produtos de limpeza doméstica. Nos últimos tempos, outros produtos passaram a fazer parte do portfólio de venda direta, entre eles estão produtos como purificadores de ar, o vinho, e lingerie. Principais categorias de vendas de produtos tendem a variar de região para região e de país para país (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2004).

De acordo com Crittenden e Crittenden (2004), vendedores diretos são, indivíduos, geralmente independentes que ganham comissões e custeiam, eles mesmos, suas despesas e impostos. Esses fatores acabam por diferenciá-los do pessoal de vendas corporativas, para quem a remuneração é, frequentemente composta, de salário base mais comissão, ressarcimento de despesas, geralmente acontece, e os impostos são inicialmente tratadas no nível corporativo. Por que as pessoas escolhem venda direta? As razões incluem um horário flexível de trabalho, a chance de um negócio próprio, e interação social (que é uma boa maneira de conhecer pessoas). Além disso, e talvez mais importante, os ganhos são proporcionais ao desempenho, eliminando, assim, as barreiras artificiais frequentemente encontrados em culturas corporativas. Muitos veem a venda direta como uma fonte de poder. Em todo o mundo, a grande maioria dos vendedores são mulheres casadas entre 35-54 anos de idade que têm alguma educação pós-ensino médio.

Crittenden e Crittenden (2004), em sua pesquisa realizada com executivos (gestores em empresas de venda direta), expõem algumas recomendações que devem ser levadas em consideração na formatação e manutenção de uma força de vendas composta por vendedores diretos:

- Gestores de nível corporativo precisam considerar os custos implícitos de recrutamento versus o custo de retenção de pessoas.
- As empresas precisam identificar e selecionar principalmente os vendedores diretos, com base nos atributos e na possibilidade de bons

desempenhos. Essa segmentação melhora a identificação e leva a uma maior adequação organizacional e melhor retenção.

- Empresas de Vendas Diretas precisam reavaliar abordagens de treinamento e materiais para assegurar o desenvolvimento adequado e formalização da relação com os vendedores. Transferência de conhecimento tácito através de treinamento e reuniões pode não ser suficiente para melhorar o desempenho de vendas e diminuir a rotatividade. É necessária a transferência de conhecimento explícito através de treinamentos ou reuniões onde os conhecimentos daqueles vendedores mais experientes, sejam repassados aos mais novos, e esta formação de acontecer em sessões estruturadas e com acompanhamento continuado.
- As empresas devem investir os recursos necessários para coletar e manter dados de avaliação que visam identificar, de forma rápida e regularmente, a necessidade de intervenção ou de gerenciamento ou treinamento adicional. Fica evidenciado que pouco é feito atualmente no que se refere a isto, então faz-se um grande esforço para resgatar os dados que os vendedores diretos possuem consigo.
- As empresas precisam determinar como o desempenho do vendedor deve ser medido e se ela deve intervir diretamente, com políticas para melhorá-lo. Ao decidir intervir, a empresa deve mensurar o resultado de sua intervenção, se isso realmente melhorou o desempenho ou ajudou na manutenção dos melhores vendedores.
- A característica distintiva da venda direta em termos de marketing é que o vendedor direto ou varejista inicia o contato com o cliente potencial, em vez de esperar o cliente vir e fazer a compra em uma loja ou algum local de negócios permanente. O vendedor direto ou revendedor direto, portanto, é uma pessoa que vende produtos de consumo e prestação de serviços pelo contato pessoal direto com o consumidor - geralmente, mas nem sempre na casa do consumidor. Enquanto alguns vendedores diretos ou varejistas podem ser empregados de uma empresa de venda direta, e estão autorizados a agir para a empresa em assuntos de negócios, os vendedores diretos são operadores de negócios independentes ou autônomos, e eles desfrutam a vantagem de decidir quando e quanto

tempo será dedicado à venda de produtos da empresa (HASHIN ET AL, 2008).

Segundo Hashin et al. (2008), no negócio de venda direta, é uma prática comum para reconhecer o desempenho excepcional venda das distribuidoras é premiar com vários prêmios de incentivo, incluindo dinheiro ou cheque, pacotes de viagens e mercadoria. Essas premiações geralmente ocorrem em premiações que a empresa organiza para celebrar principais realizações. A estes vendedores premiados por seu desempenho acima da maioria é geralmente dada a oportunidade de compartilhar sua felicidade e sentimento de alegria através da realização inspiradora e motivadora conversações com o objetivo de inspirar e motivar os outros a ter sucesso também. Vale ressaltar que o sentimento de vitória dos principais vendedores diretos parece ser contagioso a outros membros e é capaz de influenciá-los a trabalhar duro e emergir como grandes vendedores também.

De acordo com Kustin e Jones (1995), a venda direta, um método de varejo sem loja tem aumentado sua importância como uma estratégia de marketing para venda e distribuição de bens e serviços. O aumento da investigação nesta área do marketing começou a encontrar seu caminho para a literatura. A venda direta é diferenciada de marketing direto, que é definido como um processo relacional, onde os produtos são vendidos diretamente ao consumidor através de mala direta, telemarketing e propaganda de resposta direta, como solicitação de televisão. A venda direta, por outro lado, exige que em cada negociação realizada aconteça uma apresentação de vendas, no modelo de um-para-um entre o vendedor direto e o consumidor. Um dos tipos de venda direta, mais utilizados pela indústria é o marketing de rede, um tipo de venda direta realizada por um distribuidor independente que representa o fabricante ou o franqueador de um produto ou serviço.

Vendedores Diretos são, em sua maior parte, mulheres que trabalham em tempo parcial. Apesar de haverem um grande número de vendedores, de eles representaram algumas empresas mundialmente conhecidas e de terem uma grande importância econômica, pouca pesquisa acadêmica anterior foi conduzida para este exército de indivíduos nominalmente independentes. Embora muitas vezes referido pelas próprias empresas de vendas diretas como força de vendas', seu

estatuto jurídico é autônomo e sua renda predominantemente baseada em comissões de vendas de produtos da marca ou empresas que representam sem um contrato de trabalho formal (STANWORTH ET AL, 2004).

Empresas de vendas diretas tendem a ser organizados em uma das duas formas, que refletem o plano de remuneração à disposição dos contratantes independentes. Existem empresas que operam em um formato de nível simples, oferece aos seus vendedores diretos a única oportunidade de fazer um lucro de varejo com a venda de produtos. Aqui, o recrutamento e formação de novos participantes são realizados por gestores nomeados pela empresa. Em contraste, um formato multi-level envolve vendedores diretos na operação de varejo, mas também envolvê-los no recrutamento e formação de um sistema hierárquico de empreiteiros subordinados. Eles serão pagos comissões sobre vendas e bônus baseados na aceitação da sua responsabilidade em curso para treinar e motivar esses recrutados. Em ambos os casos, o contratante é independente e aproveita as redes sociais com o objetivo de alcançar os objetivos de longo prazo da empresa (STANWORTH et al, 2004).

As características do setor de venda direta as diferenciam das de outras indústrias de venda e de serviços, pois, neste ramo de atividade temos como elementos as empresas, os vendedores diretos e os clientes. A partir dessa organização de atores, vale ressaltar algumas características essenciais da indústria de venda direta (WEI et al, 2010):

A empresa de venda direta não é apenas vender produtos, mas também vende as relações interpessoais. O aspecto mais importante da relação entre a empresa e os vendedores é a confiança. A empresa de venda direta deve fornecer produtos de excelente qualidade para vendedores para estabelecer essa confiança

Para vendedores a reputação da empresa de venda direta é fundamental para vender seus produtos e estabelecer suas organizações.

Vendedores têm uma forte lealdade para com a empresa de venda direta. A empresa deve fornecer excelente serviço para vendedores para garantir a sua satisfação e esforço.

Estas características revelam que o não cumprimento de qualquer promessa, feita pelo vendedor direto, sobre o produto pode prejudicar sua credibilidade com um cliente e a confiança do vendedor direto com a empresa. No entanto, um inventário excessivo, por conta de modelos, cores e tamanhos, também irá causar uma

empresa de venda direta a sofrer de pressão alta no espaço disponível e risco financeiro (WEI et al, 2010).

Uma particularidade no trabalho de venda direta é que este basicamente este trabalhador desenvolve sua atividade em tempo parcial, por isso a importância de considerar-se a literatura, sobre os benefícios e os problemas de um trabalho em tempo parcial:

Quadro 4 **É Benefícios de um trabalho em tempo parcial**

Granrose e Appelbaum (1986)	Flexibilidade: oferecem flexibilidade na programação para atender a demanda por seus serviços, especialmente quando os serviços envolvem interações com os clientes e demanda dos clientes é maleável no atendimento, entre as horas do dia ou dias da semana.
Granrose e Appelbaum (1986)	Disponibilidade de profissionais com conhecimento e experiência: muitos desses trabalhadores não estão disponíveis para o trabalho a tempo completo por causa da idade e da família ou obrigações pessoais.
Granrose e Appelbaum (1986)	Compromisso com o trabalho: são menos comprometidos com seu trabalho e mais propensos a sair, especialmente se uma oferta de melhor remuneração lhes é apresentada.
Wise, Bernstein e Cuneo (1985)	Redução de custos: às vezes o trabalho de vendedores diretos, pode ser substituído por horas extras por funcionários em tempo integral e isso corresponder a um menor gasto com remuneração. No entanto, vendedores diretos não têm todas as regalias concedidas aos funcionários em tempo integral, embora existam algumas empresas que fornecem algumas regalias a vendedores diretos.
Barrett (1983), Shans (1984)	Produtividade: um vendedor que atue na atividade por meio-dia pode produzir bem mais em volume de vendas, do que um funcionário de dia inteiro. O pessoal que trabalha em venda direta, tem sua remuneração dependente exclusivamente de suas atividades.
Nollen (1982)	Problemas de supervisão e formação: a supervisão é difícil porque vendedores diretos nem sempre estão presentes e, portanto, exigem esforços de comunicação extras.

A satisfação com as atividades realizadas no trabalho e as medidas de desempenho parece ser substancialmente mais positiva para os vendedores que desempenham suas atividades em tempo parcial, em relação aos que tem jornada integral. Já no que se refere a propensão para sair, ou trocar de empresa, parece decididamente maior para os vendedores de tempo integral (WOTRUBA, 1990).

Os resultados de satisfação no trabalho para comparações de emprego, entre vendedores de tempo integral e de tempo parcial, sugerem que a satisfação dos indivíduos é menor quando o trabalho de venda é desenvolvido em tempo integral. Estes resultados obtidos no estudo de Wotruba (1990), também sugerem que a satisfação no trabalho varia de acordo com o tipo de atividade realizada no trabalho.

A comparação dos vendedores de tempo parcial com aqueles que trabalham em tempo integral sobre a satisfação no trabalho sugere que os vendedores de tempo parcial podem ser mais eficazes no recrutamento de pessoal de vendas adicionais, uma vez que eles têm uma atitude mais positiva em relação ao seu trabalho. Usando esses trabalhadores em tempo parcial, para vender e recrutar outros vendedores parece ser uma estratégia mais adequada do que contratar vendedores em tempo integral que estão menos satisfeitos, e, portanto, suscetíveis de serem porta-vozes ineficazes para apresentação e recrutamento de outros indivíduos para a força de vendas da empresa. Os vendedores que realizam suas atividades em tempo parcial podem ter outras atividades profissionais e, portanto ter um salário mais elevado. Apesar destas perspectivas, de flexibilidade de horário, possibilidade de atingir uma remuneração mais elevada, os vendedores que exercem suas atividades em tempo parcial são significativamente mais propensos a parar seu trabalho de venda (WOTRUBA, 1990).

3.2 MARKETING INTERNO

O marketing interno parte do princípio de que os funcionários de uma organização constituem um marketing dentro da organização. Esse funcionário, cliente interno, precisa ser informado, educado, treinado, recompensado e motivado para atender às necessidades e expectativas dos clientes externos. A revisão da literatura revela que não existe uma unanimidade nas definições de marketing interno, o que acaba resultando em uma variedade de princípios e, em diversas

formas de implementação e práticas diversas (PAPASOLOMOU-DOUKAKIS; KITCHEN, 2004).

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas que quando focalizadas sob essa perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada (PAPASOLOMOU-DOUKAKIS; KITCHEN, 2004).

Quadro 5 **Ê** Conceitos de marketing interno

Kotler (1998)	Marketing interno consiste em um serviço acertado de contratação, treinamento e motivação de funcionários competentes e, que desejam atender com excelência aos clientes.
Brum (2010)	Marketing interno é uma rede estruturada de comunicação, com o objetivo principal de facilitar e tornar eficiente a comunicação dos líderes com os demais colaboradores da organização, para que se possa partilhar de um ambiente saudável que resulte na realização dos profissionais.
Boone e Kurtz (1998)	O marketing interno consiste em uma série de ações administrativas que tem por finalidade a compreensão e aceitação por parte dos funcionários de suas respectivas responsabilidades na implementação na estratégia de marketing.
Grönroos (2003)	Marketing interno consiste em fazer a criação, manutenção e promoção de relacionamentos internos entre os funcionários da organização, independentemente se estes tem contato direto com clientes ou não, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, para que eles estejam motivados a atender e satisfazer os clientes, ou seja, ser orientada para esse cliente ter em mente que se deve prestar um serviço de qualidade e, tenham como requisitos a habilidade, conhecimento e disposição para desempenhar as suas funções.
Cerqueira (1994)	Marketing interno são projetos e ações que a organização deve colocar, para as pessoas que a compõe, a fim de dar uma identidade a cultura da empresa estabelecendo um comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento de práticas de valores situados como base da cultura que se deseja, manter um clima de reconhecimentos das pessoas entre outros.

Fonte: Autor.

A principal premissa do marketing interno é a de que antes que a empresa comece a se voltar ao mercado externo, ela terá uma série de preocupações com a sua esfera interna. Para que haja sucesso na gestão interna de marketing deverá existir uma grande integração, pois quanto maior for a integração interna existente, serão proporcionalmente iguais as chances de se obter sucesso com o cliente externo (VASCONSELOS, 2003).

Já para Rafiq e Ahmed (2000), a premissa fundamental do marketing interno é visualizar os funcionários como clientes, assim como os clientes externos, clientes internos desejam ter suas necessidades satisfeitas. Esses princípios expressas que, satisfazendo as necessidades dos clientes internos, uma organização deve estar em uma posição melhor para oferecer a qualidade desejada para satisfazer os clientes externos. Implícito neste processo é a suposição de que a satisfação das necessidades dos empregados aumenta a motivação, e como consequência melhora o grau de satisfação do funcionário, isso possibilita a geração de lealdade dos consumidores. Embora esta hipótese seja intuitivamente plausível, até o momento existem poucas provas deste fato. Trabalhos apresentados levantam várias questões no que diz respeito à natureza e ao significado destes conceitos que merecem maior investigação empírica. Um caminho possível é examinar se a satisfação do empregado opera através de uma variável interveniente, tais como comprometimento organizacional, em vez de diretamente no desempenho.

O que se verifica na literatura de MI é que para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos. Funcionários satisfeitos tornam clientes satisfeitos que, por consequência, tornam-se mais fiéis e, portanto, geram mais lucro para a empresa (Ahmed e Rafiq, 2003). Funcionários satisfeitos estarão motivados a alcançar um melhor desempenho, e com isso capazes de melhorar as relações entre os clientes internos e externos (AKROUSH ET AL, 2013). Com a condução da satisfação e motivação dos funcionários fica mais fácil alcançar o sucesso nos serviços da organização. A motivação é uma força motriz, razão pela qual, os seres humanos buscam atingir os objetivos. A literatura mostra que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Intrínseco (interno) a motivação é geralmente relacionada à satisfação das necessidades humanas básicas, que incluem necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, necessidades de pertencimento e amor, necessidades de estima e as necessidades de autorrealização (MASLOW, 1943). A motivação extrínseca (externa) inclui a relação entre a administração e os funcionários como gratificante, orientação, supervisão, estímulo e amizade.

Há muitas teorias sobre o conceito de motivação que analisam a relação entre motivação e satisfação dos funcionários. Tais teorias, como a Maslow e Herzberg fornecem insights sobre as necessidades dos funcionários e explicam a importância dessas necessidades (AKROUSH et al, 2013). Teoria da motivação de Maslow é

uma das mais conceituadas teorias utilizadas para motivar os seres humanos com base nos cinco níveis de hierarquia de necessidades. Portanto, a hierarquia das necessidades focadas em tipos gerais de necessidades de Maslow, listado de básico (mais baixo) ao mais complexo (o mais alto), são: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima, autorrealização. A pessoa não sente a necessidade seguinte até as exigências do anterior tenham sido satisfeitas. Outra teoria da motivação de boa reputação é a de Frederick Herzberg, segundo Akroush et al (2013), em sua teoria, ele distingue entre fatores de motivação (como um trabalho desafiador, reconhecimento, responsabilidade) e os fatores de higiene (status, segurança no emprego, salário e benefícios adicionais). Os fatores de higiene não costumam servir como um fator motivacional para os funcionários, mas são necessários, a fim de evitar os funcionários fiquem insatisfeitos.

Segundo Stershic (1990 *apud* BOURANTA et al, 2005), a base da percepção dos programas de MI é a percepção de que, a fim de ter clientes satisfeitos, deve primeiro ter empregados satisfeitos. A fim de conseguir isso, a organização deve tratar seus funcionários como clientes internos.

De acordo com Barzoki e Ghujali (2013), o marketing interno é uma abordagem que considera os empregados como clientes internos da organização e afirma que, assim, a organização vai estar em uma situação melhor para oferecer serviços a clientes externos. O marketing interno é a aplicação de uma abordagem de marketing na gestão de todas as atividades internas e interativas dentro da organização, de modo a construir a orientação para o cliente, por parte do empregado e para criar um ambiente interno mais eficiente. Acredita que o marketing interno é um tipo de filosofia de gestão estratégica que realiza atração, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados na organização, proporcionando um ambiente de trabalho de alta qualidade. Uma das definições mais abrangentes de marketing interno tem sido representada por Rafiq e Ahmed (2000) definem marketing interno como um esforço planejado usando uma abordagem de marketing, para superar a resistência organizacional à mudança, buscando alinhar, motivar, coordenar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais, a fim para fornecer a satisfação do cliente através de um processo de criação de funcionários motivados e orientada para o cliente.

Para que se possa caracterizar a importância do marketing interno para os funcionários, é necessário deixar claras duas ideias-chave: 1) a noção de que cada indivíduo em uma organização de serviços deve reconhecer que ele está ali para servir aos clientes (tanto dentro quanto fora da organização); 2) para conseguir satisfazer os clientes externos, todos os clientes internos (funcionários) devem ser convencidos sobre a alta qualidade do serviço a ser prestado, e ser feliz em seu trabalho (PAPASOLOMOU-DOUKAKIS; KITCHEN, 2004).

A visão primeira de marketing interno deve acontecer sob o prisma dos recursos humanos. O marketing interno deve estar interligado com as teorias, estratégias e com boas práticas da área de recursos humanos (JOSEPH, 1996 *apud* ABZARI; GHORBADI; MADANI, 2011). Após esse passo primário, o seguinte é trabalhar a relação com esse recurso humano ou cliente interno. A finalidade é melhorar junto aos funcionários o comportamento e o comprometimento com a orientação para o cliente. (ABZARI; GHORBADI; MADANI, 2011)

Existe um conflito na literatura existente sobre o que é marketing interno e qual sua finalidade. A abundância de interpretações e a amplitude do tema causam dificuldades para se estabelecer o que é marketing interno. Essa dificuldade faz com que uma diversidade de atividades acabem se colocando como atividades ligadas ao marketing interno. Essa diversidade de interpretações e definições gerou problemas na implementação e na adoção de um conceito, mais fechado, e que seja amplamente difundido (RAFIQ; AHMED, 2000).

Rafiq e Ahmed (2000) propõem a criação de um papel, que possa ser mais específico para o marketing interno, com a finalidade de examinar o conceito, criticamente, localizando seus elementos principais e delineando sua extensão. Os autores também mencionam a necessidade de se estabelecer uma definição clara e de especificar critérios, que sejam as características essenciais de um programa de marketing interno. O papel também deve explorar a relação entre os critérios propostos e a investigação empírica do conceito de marketing interno.

Rafiq e Ahmed (2000) identificaram os principais elementos na literatura de marketing interno:

- 1-Motivação e satisfação do empregado.
- 2-Orientação e satisfação do cliente.
- 3-Coordenação e integração interfuncional.
- 4-Enfoque de marketing para os itens acima.

5-Implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas.

Uma das limitações das pesquisas, em Marketing Interno, existentes é que há pouco consenso sobre as políticas que podem ser utilizadas de forma eficaz para influenciar os funcionários a fim de motivá-los e agir de forma orientada para o cliente. No entanto, apesar da falta de uma estrutura de execução na literatura Marketing Interno (MI), existe uma série de elementos identificados à partir dela, como a comunicação, formação, educação e informação, motivação e desenvolvimento, educação ou treinamento de funcionários, ou seja, funções tradicionalmente realizada por gestão de recursos humanos que são utilizadas pelo MI (GRÖNROOS, 2003).

Grönroos (2003) afirma claramente que o MI é basicamente uma filosofia de gestão dos recursos humanos da organização com base em uma perspectiva de marketing. O Marketing interno tem um enfoque multifacetado sobre o desenvolvimento do empregado. Um programa de marketing interno abrangente está preocupado com recrutamento, treinamento, motivação, comunicação e esforços de retenção.

Segundo Grönroos (2003), MI tem que constituir também em um ambiente de trabalho que irá motivar os funcionários para atender à demanda da administração. Uma das premissas do MI consiste em realizar ações que tornem o ambiente de trabalho um motivador dos funcionários, para responder favoravelmente ao pedido da administração para orientação para o cliente.

Outro potencial é abordar a questão de como a satisfação do empregado deve ser mensurada em pesquisas de MI, uma vez que no presente, os estudos sobre a satisfação dos funcionários não consideram o MI um mediador importante para melhorar desempenho dos negócios. A realização de pesquisas também é necessária para estabelecer a relação entre os componentes do mix de MI e as competências organizacionais (AHMED et al, 2003).

Segundo Ahmed e Rafiq (2003), as empresas já perceberam que não podem continuar a organizar o trabalho como funções distintas. Em vez disso, as empresas devem estruturar operações em torno de processos de negócio, que são impulsionadas a partir do ponto de vista do cliente final. O MI baseia-se no entendimento de que nenhuma função é única e eficaz para operar-se isoladamente. Várias operações e pessoas com diferentes conjuntos de habilidades tem que ser

ativamente envolvidos na criação e entrega de produtos e serviços. Essas atividades e as pessoas que executam todos eles têm uma grande influência sobre o resultado final. A implicação disso é que os gestores de hoje devem garantir que todos os funcionários em todas as partes da organização estejam envolvidos na entrega de qualidade em toda a cadeia.

O sucesso é impulsionado pela integração de funções relacionadas dentro da organização - produção, vendas e distribuição, serviços, publicidade, promoção de vendas, planejamento de produto e pesquisa de mercado - para alcançar os objetivos de negócios. O MI tem a função de orientar todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização, pela avaliação sistemática das necessidades, aspirações e os custos de cada um. Cada uma das relações e interações pode ser gerenciada, quando apropriado, com uma estratégia de MI formal e plano de MI (AHMED; RAFIQ, 2003).

Existe a necessidade de melhorar o desempenho da empresa e seus funcionários a criação e alinhando as relações internas entre departamentos, funções e funcionários dentro da organização. MI analisa e gerencia o conjunto total de relações e interações que provocam adição de valor agregado. As empresas devem ganhar uma compreensão de como desenvolver e gerenciar esses relacionamentos internos, com indivíduos e grupos de indivíduos. Isso se estende não só aos trabalhadores, mas também para os outros que se enquadram dentro do limite dos mercados internos. É a gestão desses conjuntos organizacionais de relacionamentos internos que permite que a empresa entregue o que o marketing se comprometeu externamente (AHMED; RAFIQ, 2003).

De acordo com Ahmed e Rafiq (2003), um programa de MI gera envolvimento e comprometimento com a organização. O envolvimento diz respeito não só as pessoas, mas também inclui todos os recursos organizacionais, tais como sistemas, equipamentos e informações. Sugere-se que um objetivo principal do MI é avaliar e ajudar a colocar em prática processos para melhorar o esforço em direção a fins organizacionais. MI neste sentido começa a incluir todas as funções individuais e organizacionais, atividades de comunicação e os elementos que uma empresa usa para criar, desenvolver e manter interligações apropriadas que resultam na entrega de qualidade esperada pelo cliente final.

O MI é proposto como uma filosofia de coordenação, pois considera e coordena as atividades - incluindo relacionamentos internos e externos, redes de

interações e colaborações, examinando todas as atividades envolvidas na satisfação dos clientes internos, que refletirá nos externos. É uma filosofia que se concentra a atenção na satisfação do cliente interno e na produtividade organizacional por meio de atenção e melhoria contínua do trabalho executado e do ambiente de trabalhos dos funcionários (AHMED; RAFIQ, 2003). MI coloca-se com a ideia de que um dos principais objetivos da gestão é planejar e construir relacionamentos adequados e flexíveis para melhorar processos internos de forma contínua. A visão de MI nas organizações pode ser considerada individualista, na medida em que coloca a importância primordial do indivíduo dentro e fora da organização, como sendo o sentido da organização. Desta forma, o MI busca o alinhamento do indivíduo em uma unidade coletiva, atuando em conjunto direcionando suas ações coerentemente com o alinhamento estratégico (AHMED; RAFIQ, 2003).

Segundo Ahmed e Rafiq (2003), MI propõe a construção de uma compreensão mais profunda e mais clara do interior da organização, é um recurso fundamental para responder aos desafios de um mundo competitivo. A abordagem MI fornece orientação estratégica sobre como alavancar o desempenho dos negócios e rentabilidade. Mas, como ele pode fazer isso e os mecanismos desta ligação precisa de muito esclarecimento e investigação de pesquisa.

O MI também é considerado um processo de interação entre a organização e seus empregados dentro de um determinado contexto da empresa. MI deve trabalhar para criar o ambiente em que os empregados são incentivados a criar, coordenar e melhorar todo o negócio. Isto significa trabalhar para ações corretivas, interações e adaptações que aumentem a satisfação do cliente, criando um ambiente em que os comportamentos de promoção da qualidade se tornem uma parte reflexiva da ação do empregado. Quando isso acontece, o ambiente e os comportamentos melhoram acompanhados de qualidade nos serviços, os funcionários são vistos como fonte fundamental de vantagem competitiva (AHMED; RAFIQ, 2003).

Um programa de MI é construído sobre confiança. Quando as pessoas confiam que a organização fará o que diz, e que incentiva comportamentos dentro da organização que permitem que a qualidade incorpore-se ao longo de todo o processo da cadeia de suprimentos. Ao cuidar das necessidades dos trabalhadores, MI fornece um sinal claro para o mercado interno, que a empresa valoriza seus funcionários. Isto começa o círculo de reciprocidade: quando a empresa pode

demonstrar que está comprometida com seus empregados, só então é provável que seus funcionários responder na mesma moeda e se comprometem para o seu sucesso (AHMED; RAFIQ, 2003).

Através de seu foco nos colaboradores, segundo Ahmed e Rafiq (2003), o MI ajuda no processo de identificação de comportamentos atuais e os motivos pelos quais estão ocorrendo. Uma vez que os padrões de comportamento de funcionários especificamente foram estabelecidos, então é possível a criação de programas de comunicação específicos para induzir comportamentos. Com uma visão antropológica MI constrói uma compreensão do ambiente organizacional, da hierarquia organizacional, das políticas organizacionais e estruturas. O MI deve examinar a relação dos funcionários entre si, a relação com outras pessoas, em relação a organização e o mundo em que vivem

Ahmed e Rafiq (2003) afirmam que o MI coloca as pessoas como atores principais nas ações em busca do sucesso organizacional. A criação através de um programa de MI de um link de comunicação direto ajuda a estreitar o caminho, pois se longo atuam como multiplicadores de confusão, conflito, frustração e, eventualmente, a inação. O MI deve fazer parte de programas estratégicos específicos para o desenvolvimento de competências, que são, por sua vez ligados à inteligência, criatividade, responsabilidade e experiência de cada indivíduo. Mas ao fazê-lo, o MI não só consegue o indivíduo, mas também o coletivo que compõe a organização. Assim, o MI estimula a formação de uma identidade da empresa formando um pensamento coletivo. Estes fatos tornam a organização integrada e isso acaba resultando em mais do que a soma das capacidades individuais através do efeito sinergia que acontece na empresa. Isso acontece pois o MI trabalha para trazer o indivíduo para o coletivo. É esta combinação que busca o MI, tornar a criatividade individual um elemento visivelmente importante para o sucesso organizacional (AHMED; RAFIQ, 2003).

MI obriga as empresas a ser mais empático na concepção de suas comunicações com os clientes internos. Se as empresas não percebem a existência de diferentes segmentos de trabalhadores e a diferença de suas necessidades eles continuarão a produzir mensagens que possuem pouco significado para os segmentos-alvo. Mensagens amplas e difusas criam distância entre o empregado e a organização e no pior dos cenários geram erros na ação (AHMED; RAFIQ, 2003).

O MI deve ser proposto como uma filosofia emocionalmente inteligente, baseada no entendimento de que é através da aplicação de emoções subjetivas e consciência empática que os funcionários são capazes de fazer juízos de valor que pode ou não pode acabar-se na realização dos interesses corporativos de longo prazo (AHMED; RAFIQ, 2003). As demandas da organização sobre os trabalhadores e as demandas dos funcionários para a organização, necessitam de equilíbrio, e desse modo as condições se tornam favoráveis para a implementação da estratégia de longo prazo.

De acordo com Ahmed e Rafiq (2003), o MI busca examinar o que precisa ser feito e por quem. MI podem ser usados para identificar o tipo de papel que os agentes de inovação necessitam para executar estratégias. Esses papéis são contingências e circunstanciais na organização. É necessário primeiro conhecer as habilidades e capacidades de cada funcionário antes que eles possam ser utilmente implantados. Dentro MI esta avaliação se torna mais visível, porque MI olha para a implantação da competência individual a partir de um ponto de vista de custo de oportunidade, que é tomado do ponto de vista organizacional, bem como do ponto de vista do empregado.

Segundo Akroush et al (2013), o surgimento de uma nova mentalidade através da investigação desta área onde as empresas veem os seus empregados como clientes e, portanto, a noção de marketing interno (MI) surgiu para promover o serviço de contato com os funcionários que estes venham a oferecer serviços de alta qualidade aos clientes externos. MI é uma parte integrante de organizações e tem sido descrito como um dos principais motores da qualidade do serviço interno e satisfação do cliente externo.

Existe distinção entre os conceitos de marketing interno e atendimento ao cliente interno apoiando o fato de que a primeira se concentra em como a empresa atende seus funcionários, enquanto o último como os funcionários servir outros empregados na mesma organização (BOURANTA, ET AL, 2005). Na verdade, o cliente interno é cada empregado que recebe produtos ou serviços de fornecedores dentro de uma organização. Assim, cada um dos negócios consiste de uma cadeia de unidades funcionais dependentes, cada um dos quais recebe um produto ou serviço a partir do anterior e fornece ao cliente seguinte interno ou assim o pressuposto básico é que se todo mundo irá esforçar-se para prestar um melhor

serviço aos seus clientes internos, desta forma, os clientes externos receberão maior serviço de qualidade (BOURANTA, et al, 2005).

A literatura existente sobre marketing interno contém uma variedade de interpretações do domínio do marketing interno, seus objetivos e seu foco. Porém para esclarecer e tornar eficaz operacionalização do MI, uma especificação precisa dos comportamentos que o constituem será produtiva. O autor Lings (2004) traz a visão de orientação de marketing para o cliente interno (OMI) e coloca alguns problemas que podem ocorrer na sua implementação:

- a criação de conscientização interna sobre a qualidade do serviço interno;
- a identificação dos "clientes internos" e "fornecedores internos";
- a identificação das expectativas dos clientes internos ";
- a comunicação dessas expectativas para "fornecedores internos", a fim de discutir as suas próprias capacidades e/ou obstáculos para cumprir esses requisitos;
- a identificação e implementação de mudanças de comportamento por parte dos "fornecedores internos" para garantir a entrega dos níveis exigidos de serviço;
- os "fornecedores internos" deve trabalhar para fazer as mudanças necessárias, de modo a ser capaz de entregar o nível de serviço exigido e
- a medição da qualidade do serviço interno e seu feedback para "fornecedores internos".

O papel da OMI é no sentido de facilitar o relacionamento entre a empresa e seus empregados, como um pré-requisito para um relacionamento eficaz entre funcionários e clientes. OMI surge a partir da visão de que o pessoal de atendimento ao cliente é de primordial importância para as indústrias de serviço, e que satisfeitos, comprometidos e motivados funcionários da linha de frente são essenciais para que os clientes venham à perceber que eles têm recebido um bom serviço (LINGS, 2004).

Este foco no pessoal de atendimento ao cliente e a filosofia de tratar esses funcionários como os clientes de postos de trabalho da empresa é o alicerce sobre o qual se baseia OMI. O OMI baseia-se no uso dos conceitos de marketing interno

para orientação de seus recursos para atender os funcionários da empresa (LINGS, 2004).

OMI é sobre como identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos funcionários como um pré-requisito para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, que é o ponto central do MI. Essencialmente, OMI está preocupado em estabelecer com o cliente interno uma gestão orientada para o mercado (Grönroos, 2003) em que o marketing não é uma função, mas uma maneira de fazer negócios. O resultado de um programa de marketing externo é dependente da OMI, e, portanto, os gestores precisam ter bom conhecimento em ambos os tipos de práticas de marketing.

Algumas questões de fundo, que nos dias atuais necessitam de um tratamento estratégico da alta administração podem ser relacionadas com um conceito abrangente de marketing (VAREY; LEWIS, 1999):

- Retenção de pessoas qualificadas na organização, por falta, de normas de gestão e de fornecimento de política clara de orientação profissional e pessoal;
- Relacionamento com a equipe de gestão, com a qual se compartilha os objetivos, experiência e habilidades para construir, lançar e mobilizar a motivação individual;
- Entendimento da necessidade de qualidade para a prestação de serviços competitivos em um ambiente econômico, social, político e tecnológico;
- Construção de uma marca corporativa, que atrai os clientes e membros da organização;
- Gestão da comunicação com uma estratégia clara baseada na pesquisa e avaliação e desenvolvimento de competências pessoais e de responsabilidade, e
- Produtividade através da participação que exige liderança, processos e comprometimento de todos.

Marketing interno é uma atividade importante no desenvolvimento de uma organização focada no cliente. Esta ramificação do marketing tem como objetivos fundamentais desenvolver a conscientização do cliente interno e externo e remover barreiras funcionais a eficácia organizacional.

De acordo com Varey e Lewis (1999), a discussão mais recente na literatura mudou significativamente, a discussão sobre marketing interno para uma perspectiva gerencial, ou seja, sobre como realizá-lo, ao invés de o que é e sua base filosófica. Assim, parece haver evidências consideráveis sobre a necessidade de uma reconsideração completa da profundidade e amplitude da base conceitual de marketing interno.

Existem críticas sobre a visão de marketing interno como uma abordagem para gestão de recursos humanos. Em reconhecimento de uma diversidade de significados e usos que o marketing interno tem, por essa razão até hoje tem tido um status conceitual dúbio. Uma análise demonstra uma série de limitações que são identificadas e podem ser utilizadas de modo mais geral para reconsiderar a aplicação do marketing interno (VAREY; LEWIS, 1999):

Marketing interno visto como uma metáfora: os trabalhos da organização e condições de trabalho são produtos a serem comercializados e o gerente deve pensar como um comerciante quando lida com pessoas. Mas é o empregador quem é o comprador e o consumidor na relação de emprego, em vez de o empregado (VAREY; LEWIS, 1999).

Marketing interno como uma filosofia: gerentes devem manter a convicção de que a gestão de recursos humanos deve traduzir marketing interno em atividades, mas isso não resolve a divergência entre os interesses dos funcionários e os da organização. Este é especialmente o caso se marketing, se resume, a atividades de publicidade promocional e venda de requisitos de gestão. Além disso, neste conceito o empregado torna-se manipulável, prejudicando de programas de gestão sérios (VAREY; LEWIS, 1999).

Marketing interno como um conjunto de técnicas: nesta visão a gestão de recursos humanos, adota pesquisa de mercado, segmentação, comunicação promocional e publicidade, a fim de informar e persuadir os empregados. Mas, o marketing interno, através da gestão dos 4Ps+impõe uma realidade particular, pois, unicamente, a alta gestão é a responsável pelos objetivos da organização. Portanto, são os empregados que devem mudar as suas necessidades ou devem entender a posição do empregador, e como eles respondem ao mercado (VAREY; LEWIS, 1999).

Marketing interno como uma abordagem: As práticas de gestão de recursos humanos têm como forma de controle paralelo. O envolvimento e a participação dos

trabalhadores nas decisões democráticas da empresa. Isso requer que a empresa tenha condições de receber estas mensagens implícitas de como os funcionários enxergam a organização. Portanto, um estilo de gestão participativa é necessária. Existe uma preocupação com a manipulação e persuasão, na tentativa de explorar o caráter simbólico e potencial de promoção de práticas de gestão de recursos humanos. Marketing interno compartilha uma contradição fundamental com a normativa de gestão de recursos humanos, entre o desejo de compromisso e o desejo de flexibilidade (VAREY; LEWIS, 1999).

Segundo Varey e Lewis (1999), o impacto estrutural do mercado interno tem sido proposta várias vezes como uma abordagem estruturada para a implementação da estratégia, para a difusão de inovações, para recrutar e reter pessoal com espírito de serviço, para a criação de uma cultura de serviço, ou para aumentar a produtividade do serviço interno.

Uma grande parte da literatura tem sido examinada, e partir dela uma série de preocupações, relativas às limitações e falta de clareza, foram destacadas com a noção popular atualmente de um mecanismo de marketing interno para comunicação e gestão intraorganizacional. A partir desta revisão conceitual, um conjunto de temas foram identificados como oferecendo uma contribuição para o desenvolvimento de uma concepção mais sofisticada e valiosa da comercialização interna. São os temas (VAREY; LEWIS, 1999):

- Marketing orientado para gestão do empregado e do serviço;
- O escopo, natureza e finalidade do marketing;
- Marketing como troca;
- O paradigma da economia política;
- Organização do marketing interno;
- O paradigma do mercado interno;
- Marketing interno como um processo social;
- O indivíduo no marketing interno;
- A perspectiva de relação da comunicação;
- Empowerment e;
- Marketing interno como uma nova forma de relações industriais.

De acordo com Varey e Lewis (1999), a pesquisa bibliográfica e análise revelou uma perspectiva abrangente sobre o marketing interno, que é estreita e inútil devido a sua falta de clareza e de ajuste pobre com a realidade das organizações e gestão. A investigação começou como um de procurar evidências da prática no campo e se tornou canalizado para a ampliação do conceito de marketing interno, em reconhecimento de que o desenvolvimento conceitual seria uma maior contribuição neste momento na evolução do campo.

Com este objetivo em mente, não faz mais sentido tratar marketing interno como uma abordagem funcional especialista. O MI representa a convergência de uma série de conceitos de gestão previamente separados, como o desenvolvimento de recursos humanos, relações trabalhistas, gestão estratégica, gestão da qualidade, comunicação corporativa e macro-marketing. É cada vez mais reconhecido que a gestão de um negócio de forma eficaz requer a integração de várias especialidades funcionais, e que a gestão é um processo contínuo e complexo e não pode ser visto como uma sequência de passos distintos ou um conjunto de funções (VAREY; LEWIS, 1999).

Um conceito mais amplo de marketing interno requer um processo de desenvolvimento organizacional através da criação de um sistema de comunicação interativa, ou seja, um sistema social que não é apenas preocupado com as transações econômicas. Enquanto a comunicação pode ocorrer sem uma transação econômica, qualquer transação econômica não pode ocorrer sem comunicação. Se uma meta é democrática e orientada para o mercado interno, ela favorece a criação de valor da empresa, esta sendo realizada para melhorar continuamente o desempenho do negócio e qualidade de vida no trabalho para todos, então o conceito de marketing interno deve ser capaz de gerar a aplicação de princípios de marketing dentro da corporação total, como um sistema social que funciona como um livre mercado. Marketing externo se concentra principalmente na transação econômica devido ao seu viés gerencial (VAREY; LEWIS, 1999). O foco mais ampliado do marketing interno, principalmente no que se refere a valores sociais tem uma variedade maior de intercâmbios, construído embasado em valores econômicos e não econômicos.

O marketing interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados, através de produtos de trabalho que satisfaçam as suas necessidades. Marketing interno é uma filosofia de tratar os empregados como

clientes e uma estratégia de formação de produtos de trabalho para atender às necessidades humanas (WU;LEE,2011). Rafiq e Ahmed (2000) propõem que o marketing interno é um esforço planejado usando uma abordagem de mercado, para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e de coordenação interfuncional e integração dos funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais, com a finalidade de proporcionar a satisfação do cliente através de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente.

Segundo Wu e Lee (2011), marketing interno não é apenas sobre a gestão das atividades dos empregados pelos tomadores de decisão ou o departamento de gestão de recursos humanos. Tornou-se um processo de gestão abrangente que integra várias funções de uma organização. Usando uma abordagem de mercado, veem-se os funcionários como os clientes e os empregos como produtos e, para benefícios mútuos dos empregados e da organização, criar um ambiente de gerenciamento de comunicação interno e dar suporte para a orientação para o cliente e consciência de serviço nos funcionários para finalmente satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos organizacionais.

3.2.1 Mix de Marketing Interno

A utilização do produto, preço, comunicação e distribuição interna irá facilitar processo de mudança organizacional. De acordo com Ahmed e Rafiq (2003), os quatro Ps do marketing interno consistem em: preço são os pagamentos, a promoção é educação, comunicação e capacitação aplicadas, praça é o meio ambiente e os produtos são os processos do trabalho.

O quadro mix de MI proposto por Galpin (1997 *apud* AHMED et al., 2003) chama de "sistemas de influência organizacionais". Tomando como base a revisão da literatura de MI e os elementos do sistema de influência organizacional de Galpin, Ahmed et al. (2003) propuseram alguns elementos do mix de MI a serem estudados, são eles:

- Recompensas estratégicas;
- Comunicação interna;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Estrutura organizacional;

- Liderança sênior;
- Ambiente físico;
- Seleção e sucessão;
- Interfuncional coordenação;
- Sistemas de incentivos;
- Capacitação e
- Mudanças operacionais / processos.

Uma característica inovadora destes elementos apresentados é que o mix de MI é utilizado como um meio de criar e reforçar competências nas organizações para melhorar o desempenho dos negócios, ou seja, cliente (orientação de mercado, satisfação do empregado e competências individuais específicas). Assim, o mix MI afeta o desempenho do negócio através de competências organizacionais (AHMED et al, 2003).

Segundo Hughes (2013) a maioria das pesquisas existentes nesta área centra-se na construção de satisfação do empregado e comportamento orientado para o mercado em um ambiente de serviços.

O mix de marketing interno permite a análise do desempenho da prestação de serviços, identifica as responsabilidades funcionais típicos para peças do mix de marketing interno, e sugere como as organizações devem responder às implicações deste conceito. Assim como o mix de marketing externo é composto de produto, praça, promoção e preço, esses mesmos quatro variáveis podem ser gerenciados para fins de marketing interno (JONES, 1986).

Segundo Jones (1986), o produto do marketing interno é o trabalho que as pessoas realizam dentro da organização. Decisões de marketing típicas que são feitas sobre os produtos e que se relacionam com a mistura de produtos, da linha de produtos, os atributos do produto, entre outros, no marketing interno, estas podem ser traduzidas em decisões sobre quais especialidades de trabalho são necessárias em uma organização, especificações e descrições de funções de pessoal, treinamento.

Já praça no mix de marketing refere-se à forma como o produto chega ao consumidor. No mix de marketing interno, refere-se às circunstâncias em que o membro da equipe atua. Este, portanto, requer a consideração tanto do ambiente

físico como do sistema de prestação de serviços. Esta parte do mix é o mais estreitamente integrado entre as necessidades internas e externas, como trabalhadores de serviços operam no mesmo espaço físico, como o consumidor (JONES, 1986).

Em terceiro lugar, de acordo com Jones (1986), assim como os serviços devem ser promovidos para os consumidores, cada vez mais organizações estão reconhecendo o poder de promoção para seus funcionários. Marketing externo utiliza quatro abordagens principais para o mix de promoção - propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal. Marketing interno pode aplicar essas mesmas ideias de marketing para o mercado de trabalho com algumas modificações. Publicidade voltada para o mercado também tem um impacto sobre os trabalhadores, principalmente no que tange a comunicação com o cliente interno. Promoção de vendas pode ser implementada internamente oferecendo recompensas para o desempenho desejado, como um prêmio de fidelidade. Publicidade externa, como a publicidade tem um impacto internamente, mas pode reforçar consideravelmente atitudes em relação à organização. O conceito de cultura corporativa é parte da promoção de marketing interno.

Finalmente, o "preço" para o marketing interno é o sistema de remuneração e recompensa para o pessoal. Enquanto o marketing externo pode estar preocupado com a elasticidade-preço para o produto, internamente, o gerente de pessoal está preocupado com salários em comparação com outros empregadores. Uma vez que o preço tenha sido definido, o marketing externo pode decidir descontos para determinados clientes ou em determinadas épocas do ano. O mesmo comportamento é observado em relação aos salários, quando os funcionários recebem gratificações por tempo de serviço ou qualificações (JONES, 1986).

Quadro 6 É Marketing externo e marketing interno

O Marketing Interno e Externo	
Externo	Interno
Produto Mix de Produtos Linha de produtos Atributos Marca	Produto Tipos de trabalho Qualificação do Pessoal Especificações de trabalho
Praça Canal Ponto-de-venda	Praça Layout Fluxo de trabalho
Promoção Publicidade Promoção de vendas Publicidade Vendas	Promoção Comunicação Cultura Organizacional
Preço Reação concorrente Política de descontos	Preço Remuneração dos empregados Gratificações

Fonte: Jones (1986).

Segundo Jones (1986), como o marketing externo deve garantir o melhor ajuste possível entre os "4Ps" para o sucesso da comercialização de um produto ou serviço, o mix de marketing interno deve ser implementado, para a prestação de serviços eficaz e bem sucedida. Isto requer duas etapas: planejamento do mix de acordo com os objetivos estratégicos e realinhar o mix como o ambiente e as circunstâncias mudam ao longo do tempo.

3.3 SATISFAÇÃO

De acordo com o Dicionário Michaelis (2012) satisfação é qualidade ou estado de satisfeito; contentamento, prazer; sensação agradável que sentimos quando as coisas correm de acordo com a nossa vontade ou se cumprem a nosso contento.

Quando tratamos de satisfação na administração podemos visualizá-la na ótica trazida acima, mais voltada aos recursos humanos, mas também podemos visualizá-la na ótica da satisfação dos consumidores, ligada à área do marketing.

Neste capítulo serão abordadas a satisfação no trabalho, a satisfação especificamente no trabalho de vendas e a relação entre satisfação e performance em vendas. Pois, os indivíduos que formaram o público alvo deste estudo constituem-se de pessoas que empregam seus esforços na realização do trabalho de vendas diretas.

3.3.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no ambiente de trabalho é um importante indicador do quanto alguém pode lidar com pressão e stress durante o exercício de sua atividade profissional. Se os funcionários estão desfrutando de satisfação no trabalho, estão mais propensos a serem mais eficazes no tratamento dos estressores diários que experimentam, minimizando ausência ou afastamento do trabalho (ZEFFANE; IBRAHIM; MEHAIRI, 2008).

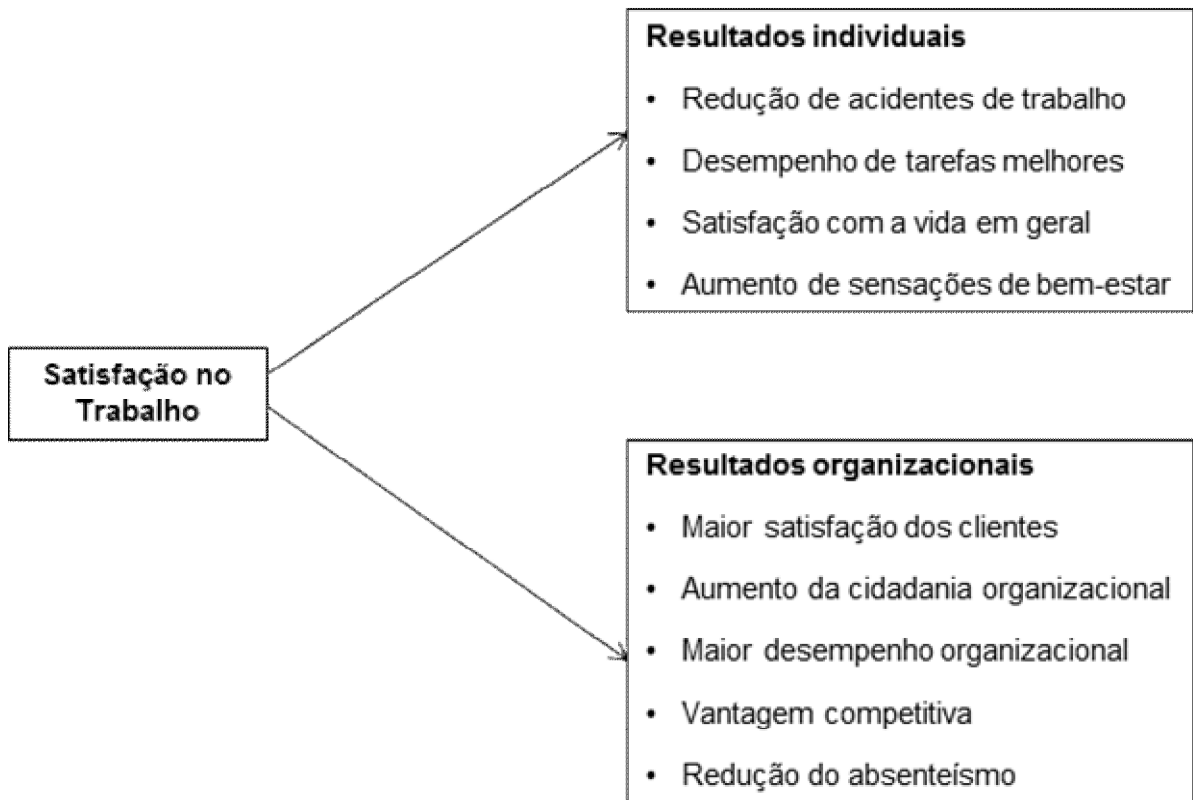
Um ambiente onde os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho, proporciona-lhes um repelente positivo, capaz de lidar com os outros estressores diários que eles vão encontrar. Embora vários autores tenham abordado a relação entre satisfação e desempenho no trabalho, os resultados indicam que não há acordo sobre a magnitude ou direção dessa relação (ZEFFANE; IBRAHIM; MEHAIRI, 2008).

Existem variadas teorias sobre satisfação no trabalho, desenvolvidas por estudiosos do ramo da psicologia e da gestão de negócios. Essas teorias existentes tendem a atribuir diferentes graus de importância para as fontes de satisfação, que podem ser classificadas como intrínsecas ou extrínsecas. As fontes intrínsecas têm sua dependência atribuída às características individuais de cada pessoa, como as atitudes. Fontes extrínsecas são situacionais e dependem do ambiente, como o clima de trabalho (PETRESCU; SIMMONS, 2008).

A satisfação no trabalho está fortemente alicerçada no alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Dessa forma os trabalhadores estarão com mais predisposição para experimentar a satisfação. Se trabalhadores satisfeitos individualmente têm um melhor desempenho, em grupo

essa satisfação tende a melhorar a satisfação global na empresa. E os benefícios advindos dessa satisfação, segundo a literatura, podem ser medidos de forma individual e no todo da organização (MOORE, 2009).

Figura 3 É Resultados individuais e organizacionais da satisfação



Fonte: Traduzido de Moore (2009).

3.3.2 Satisfação no Trabalho de Vendas

Uma das questões importantes que tenta-se responder neste estudo é se existe uma relação entre satisfação no trabalho de vendas e melhor performance em volume de vendas, mas existem outras questões importantes no que tange a satisfação dos indivíduos que fazem parte de uma força de vendas.

Uma dessas questões, diz respeito se a satisfação dos vendedores afeta de alguma forma a satisfação dos clientes, as pesquisas que se destinam a diagnosticar essa relação são escassas, aqui se relata o estudo de Homburg e Stock (2004), que afirmam que a satisfação no trabalho de um vendedor afeta positivamente a satisfação do cliente que é atendido por este vendedor.

Os autores Homburg e Stock (2004), ainda afirmam que essa satisfação do vendedor interfere na satisfação do cliente de duas maneiras, diretamente e indiretamente. Diretamente através de troca simples pelo contágio emocional do vendedor. Indiretamente através da forma de interação que estes vendedores satisfeitos com sua atitude laboral têm com os seus clientes. Esta distinção entre os efeitos diretos e indiretos é importante para que se possam diagnosticar os efeitos que a satisfação no trabalho de vendas pode causar e quais são as reações dos clientes em relação a essa satisfação.

Pode-se afirmar ainda que existem alguns fatores de contingência que fortalecem ou enfraquecem sistematicamente, essa relação entre satisfação no trabalho e satisfação do cliente. Ou seja, essa relação não é contínua, não basta ter-se vendedores extremamente satisfeitos, para que se garanta a satisfação dos clientes, existem situações em que essa relação torna-se mais latente, são elas especificamente: elevada frequência de interação com o cliente, de alta intensidade de integração do cliente no processo de criação de valor e o de alta inovação do produto ou serviço (HOMBURG, STOCK, 2004).

Outras questões que se referem à satisfação dos vendedores como os obtidos nos resultados obtidos por Bagozzi (1980) sugerem que os recursos que são destinados para o aumento da satisfação com o trabalho da força de vendas, apenas são valorizados com um fim em si mesmo.

O primeiro ponto a se considerar é o efeito direto da motivação na satisfação, e esta implica que a motivação deve ser reforçada, ou que a empresa deve buscar na hora do recrutamento pessoal que sejam facilmente ou naturalmente motivadas para participarem da força de vendas. Bagozzi (1980) descreve que o primeiro é provavelmente difícil de realizar, uma vez que a motivação é basicamente algo que é aprendido cedo na vida, e que apesar de programas de treinamento e planos de remuneração, que são as formas mais diretas da gestão na tentativa de aumentar a motivação, essa tarefa é árdua. A última estratégia, de recrutar pessoas naturalmente motivadas, parece ser mais promissora, mas pouco se sabe sobre como identificar e selecionar aqueles ricos em motivação.

3.3.3 Influência da Satisfação

Um dos problemas ligados a vendas e que está diretamente relacionado com a satisfação dos vendedores, é a alta rotatividade ou turnover nessa atividade. Existem vários estudos que de uma maneira ou de outra fazem abordagens sobre esta relação, mas todos esses estudos fazem referência aos estudos de Charles Futrell, então usar-se-á o estudo Futrell e Parasuraman (1984), para explicar a relação entre satisfação no trabalho e a possibilidade de deixar a empresa onde realiza as atividades de vendas. De acordo com o estudo, é possível fazer-se as seguintes afirmações: a relação entre a satisfação do vendedor e sua intenção de deixar a empresa é mais forte para aqueles indivíduos que têm uma performance pior, a relação entre a satisfação do vendedor e sua intenção de deixar a empresa é mais forte para aqueles indivíduos que têm uma performance pior, do que aqueles com uma performance superior; a propensão a deixar a atividade de vendas de determinada empresa para aqueles vendedores com uma performance superior, está relacionada com a insatisfação no que se refere a promoções; para os vendedores com pior performance a causa de insatisfação, que pode fazer com que deixem a empresa, está relacionada com o trabalho de vendas em si e com a sua supervisão. A partir de então, a performance está sendo utilizada para moderar a relação entre intenção de deixar o trabalho de vendas da empresa e a satisfação na realização do trabalho de vendas.

A satisfação dos trabalhadores em vendas tem sido explorada por estudos, tanto em um nível global, ou seja, a satisfação total do vendedor, ou em facetas. As facetas estudam aspectos específicos e quais são as suas interferências na satisfação global entre as facetas mais exploradas em pesquisas com vendedores estão a remuneração e a supervisão (MULK, 2013).

Há de se levar em consideração também uma série de antecedentes e consequências que tem influência determinante na satisfação do vendedor no desempenho de suas atividades laborais. Antecedentes foram classificados como as diferenças individuais, as percepções de funções, variáveis organizacionais, e as variáveis de trabalho. Algumas das influências da satisfação no trabalho que foram identificadas na literatura de marketing incluem o comprometimento organizacional, a propensão para deixar a empresa, o volume de negócios e o clima organizacional. (MULK, 2013).

No estudo de Brow e Peterson (1993), que pesquisou os antecedentes da satisfação entre vendedores, houve algumas diferenças na satisfação ao considerar à idade e experiência dos vendedores, que participaram do estudo. Os resultados do estudo demonstraram que os vendedores mais velhos e que obtinham maior experiência no trabalho de vendas, demonstraram ter ligeiramente um nível mais elevado de satisfação.

No entanto, outro achado deste estudo de Brow e Peterson (1993), que demonstrou ter uma significância bem mais elevada é que os vendedores com uma qualificação melhor, no que tange a ensino formal, ou seja, vendedores com pós-graduação relataram significativo índice menor de satisfação no trabalho, em comparação com os demais indivíduos que fazem parte da força de vendas. Parece, segundo o estudo, que os vendedores com melhor educação formal não encontram desafios suficientes no trabalho de vendas.

A satisfação no trabalho representa uma influência mais importante sobre a decisão de deixar a empresa, quando o indivíduo tem um desempenho considerado baixo se comparado ao indivíduo com alto desempenho. Estes resultados indicam a necessidade de classificação dos vendedores por parte da empresa em grupos de alto e baixo desempenho. Existe a possibilidade de que diferentes fatores relacionados a execução do trabalho de vendas influenciem a propensão a deixar a empresa, mas no entanto, a comparação entre os vendedores de alto desempenho versus os vendedores de baixo desempenho implica que futuras pesquisas empíricas devem se concentrar em formular e testar diferentes modelos teóricos, com vendedores com diferentes níveis de desempenho. Isso deve contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a relação entre a satisfação e o volume de negócios (FUTRELL E PARASURAMAN, 1984).

3.3.4 Satisfação X Performance em Vendas

A relação entre performance em vendas e a satisfação no trabalho de vendas além de ser interessante por si só, pois podem, em conjunto, serem fatores que desencadeiam outras reações nos vendedores. Os efeitos no desempenho e na satisfação, no que diz respeito ao trabalho como vendedor, podem basear-se no tipo de trabalho e nas relações com os empregadores. A maioria das empresas que se utiliza de uma força de vendas para comercializarem seus produtos ou serviços, é

de natureza privada, assim sendo os seus proprietários ou acionistas e esta força de vendas contratada, têm uma participação/dependência econômica e pessoal nessas empresas. Sendo assim, se estes vendedores têm altos níveis de desempenho e têm altos níveis de satisfação no trabalho, eles são mais propensos a ser comprometidos com a sua função específica (BRASHEAR et al, 2003).

De acordo com Brashear et al (2003), os vendedores que investem tempo e esforço no seu trabalho tornam-se ligados ao seu empregador, reduzindo assim, a sua capacidade e vontade de mudar de emprego. Portanto, com base na visão de que o desempenho e a satisfação constituem bases para a continuidade do vendedor junto a uma empresa, o desempenho e a satisfação está positivamente relacionada ao comprometimento com ela.

Segundo Brashear et al (2003), em seu estudo, o relacionamento entre o desempenho e a satisfação não é considerado relevante, ou seja, tem uma relação insignificante em muitas pesquisas, em razão de não levarem em conta diferenças como sexo, o tipo de força de vendas, a utilização de várias organizações e as contingências de desempenho versus recompensas. A não observância de tais efeitos pode restringir a variação, ou pode causar atenuação das escalas e correlações atenuadas.

Um exemplo destes fatos, segundo Brashear et al (2003), deu-se em seu estudo, pois a amostra analisada consistia predominante de vendedoras do sexo feminino, cerca de 86%, e as mulheres tendem a ter uma proporção maior de responsabilidades relacionadas com a família, e essa multiplicidade de tarefas afeta a satisfação dos indivíduos. Então o restante da amostra 14%, formada por homens, pode ter servido como um atenuante nos resultados obtidos.

A gestão das empresas em que atuam força de vendas tem uma grande preocupação em manter satisfeitos com o trabalho e com a empresa, aqueles vendedores que têm uma excelente performance, mas muitas vezes lhes falta conhecimento para como proceder para conseguir essa manutenção. Altos desempenhos são recompensados e reconhecidos, mas porque, mesmo assim esses vendedores deixam a empresa? A resposta é simples: esses vendedores que estão no topo em relação a performance, são mais visíveis e mais suscetíveis a uma enxurrada de oportunidades melhores em outras organizações. Portanto para manter esses vendedores é necessários desafiá-los constantemente no trabalho e se oportunidades externas melhores lhe foram oferecidas, discutir uma combinação

das condições atuais e as que lhe foram oferecidas de maneira que seja desafiador e vantajoso para este vendedor permanecer (MCNEILLY, GOLDSMITH, 1991).

Outra implicação importante é que pode-se alcançar alguma melhoria na satisfação com o trabalho realizado por meio de resultados de desempenho e dos fatores gerencialmente controláveis que influenciam o desempenho. A gestão da empresa deve pesar o efeito sobre a satisfação de programas diretamente destinados para influenciar o bem-estar dos indivíduos de sua equipe de vendas, como por exemplo, o enriquecimento do trabalho, contrapô-los as destinadas a estimular o desempenho, como por exemplo, a melhoria da comunicação entre os vendedores e a supervisão, a proximidade da supervisão, as comissões, entre outras.

O estudo realizado por Bagozzi (1980), com uma força de vendas industrial, é que a satisfação no trabalho não necessariamente leva a um melhor desempenho. O objetivo de enriquecimento do trabalho, extensão do trabalho, e outros programas destinados a melhorar a produtividade através de sua influência sobre sensações de bem-estar com o trabalho devem ser seriamente questionados. Segundo o autor, embora haja outras pesquisas de marketing que indicam que o clima organizacional afeta a satisfação no trabalho, esse impacto parece resumir-se a isso. Então conclui Bagozzi (1980), se o objetivo principal da gestão da empresa é melhorar o desempenho de sua força de vendas, parece não ser o melhor caminho a empresa dispor de recursos para investir em uma política de melhoria da satisfação do trabalho dos vendedores da força de vendas.

Já o resultado do estudo realizado por Brown e Peterson (1993), seus resultados mostram que o enfoque gerencial sobre os comportamentos de supervisão, sejam eles incentivando os gerentes de vendas para mostrar a maior consideração pelos vendedores, proporcionando um maior reconhecimento das realizações, e melhorando a qualidade e a frequência da comunicação, pode ser eficaz em melhorar a satisfação do vendedor e não diretamente a performance como relatou Bagozzi (1980). Brown e Peterson (1994) sugerem que independentemente das características e da especificidade encontradas no trabalho de vendas, a gestão da força de vendas deve preocupar-se muito, em como suas percepções e comportamentos influenciam os vendedores, pois esses fatores parecem ser muito mais importantes para a satisfação dos vendedores. Os autores propõem em seu estudo que estes fatores de influência da satisfação ligados à gestão ou supervisão

de força de vendas são mais importantes do que as próprias características do trabalho, por exemplo.

Já que segundo estudo realizado por Bagozzi (1980), não existe uma forte influência da satisfação na performance do vendedor. Seu estudo procurou achar uma resposta para a pergunta: como, então, pode-se influenciar a performance? E a resposta é que deve-se melhorar a autoestima da força de vendas. Mas, como fazer para melhorar a autoestima da força de vendas? Segundo o autor, isso acontece através do fornecimento regular de reforço positivo na forma de reconhecimento pessoal e recompensas monetárias, bem como pelo reconhecimento socialmente visível de um bom desempenho. Isso deve ocorrer somente após realizações que realmente são válidas, para não se tornar banal, e deve ser administrado de forma equitativa a cada vez que é ganho. Se ocorrerem dissonâncias entre expectativas e desempenho, essas não devem ser negligenciadas, mas receber um tratamento mais suave, sem que aconteça exposição pública do fato e, talvez, deve-se acontecer de forma intermitente, ao invés de cada vez que ocorre um desvio.

O último ponto referido no estudo de Bagozzi (1980), como fator preponderante para melhoria da performance de uma força de vendas, é essencialidade de um feedback preciso e completo. E, este *feedback* deve ser fornecido com as realizações de objetivos alcançados, em um determinado período, e deve vir acompanhado com alguma forma de reconhecimento de mérito, para aqueles que tiveram desempenhos acima do esperado. Assim, os vendedores podem fazer suas avaliações pessoais e serem informados dos resultados da organização e dos demais. O objetivo desse *feedback*, nada mais é do que cultivar uma melhora, porém ser deixar de ser realista, autoestima na força de vendas. Essa resposta, que a empresa fornece através do *feedback* a força de vendas, serve para que os vendedores visualizem e percebam o esforço da gestão em recompensá-los de todas as formas, sejam elas monetária, verbal e de reconhecimento e isso acaba por fornecer um outro elemento muito importante que o desenvolvimento de uma autoimagem saudável da força de vendas, seja ela em relação a si mesma ou a empresa que representam. Bagozzi (1980) é enfático ao afirmar que este *feedback* positivo só deve acontecer diante a conquistas reais e que sejam de relevância no contexto da força da vendas, pois se acontecerem de forma desregrada podem causar um efeito contrário ou causar expectativas demasiadamente irrealistas, por parte dos vendedores.

O *feedback* positivo sobre a produção e o comportamento dos vendedores parece servir uma função informativa na medida em que esclarece que as saídas e comportamentos são esperados de vendedores. O *feedback* positivo também parece servir a uma função motivacional, lembrando os vendedores que seu desempenho está sendo avaliado continuamente, estimulando-os a produzir mais e/ ou produzir melhor. Entre os tipos de *feedback* examinados no estudo, *feedback* sobre os resultados positivos alcançados por um vendedor parece ser a maneira mais eficaz de melhorar o desempenho. Além disso, o *feedback* positivo que incide sobre a força de vendas assim seu o comprometimento e sua satisfação tendem a melhorar em maior medida (JAWORSKI, KOHLI, 1991).

Os vendedores têm a tendência de gostar de receber *feedback* comportamental, segundo o estudo de Jaworski e Kohli (1991), porque geralmente este *feedback* se refere a aspectos que podem ser mais facilmente resolvidos, em oposição a resultados e performance que dependem de um número de fatores adicionais sobre as quais os vendedores podem ter pouco controle. Além disso, concentrando-se em técnicas de venda dos vendedores e estratégias, *feedback* comportamental ajuda os vendedores melhorar as suas capacidades de venda em geral e, portanto, é provavelmente mais atraente.

3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado tem atraído um enorme interesse na literatura de marketing e é considerado um dos dispositivos estratégicos de marketing mais influentes. Na exposição referente à segmentação de mercado, a maioria dos livros e textos de marketing, marketing estratégico e comportamento do consumidor, convergem, em vários aspectos. Mas, ainda, subsistem divergências e imprecisões. Alguns autores enfatizam o produto, mais do que as eventuais conexões que a segmentação pode ter com esse, já que segmentação é, por excelência, de mercado (CALIXTA; AFONSO; LOCATELLI, 2011).

O conceito de segmentação é, de acordo com Weinstein (1995), o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, pois estes indivíduos, por consequência, exibirão comportamento de compra similar.

Na definição de Sarquis (2009), em uma visão mais voltada para os serviços, segmentar mercados compreende a identificação de grupos de consumidores que compartilham características, necessidades, expectativas, e comportamentos de compras similares em um determinado mercado.

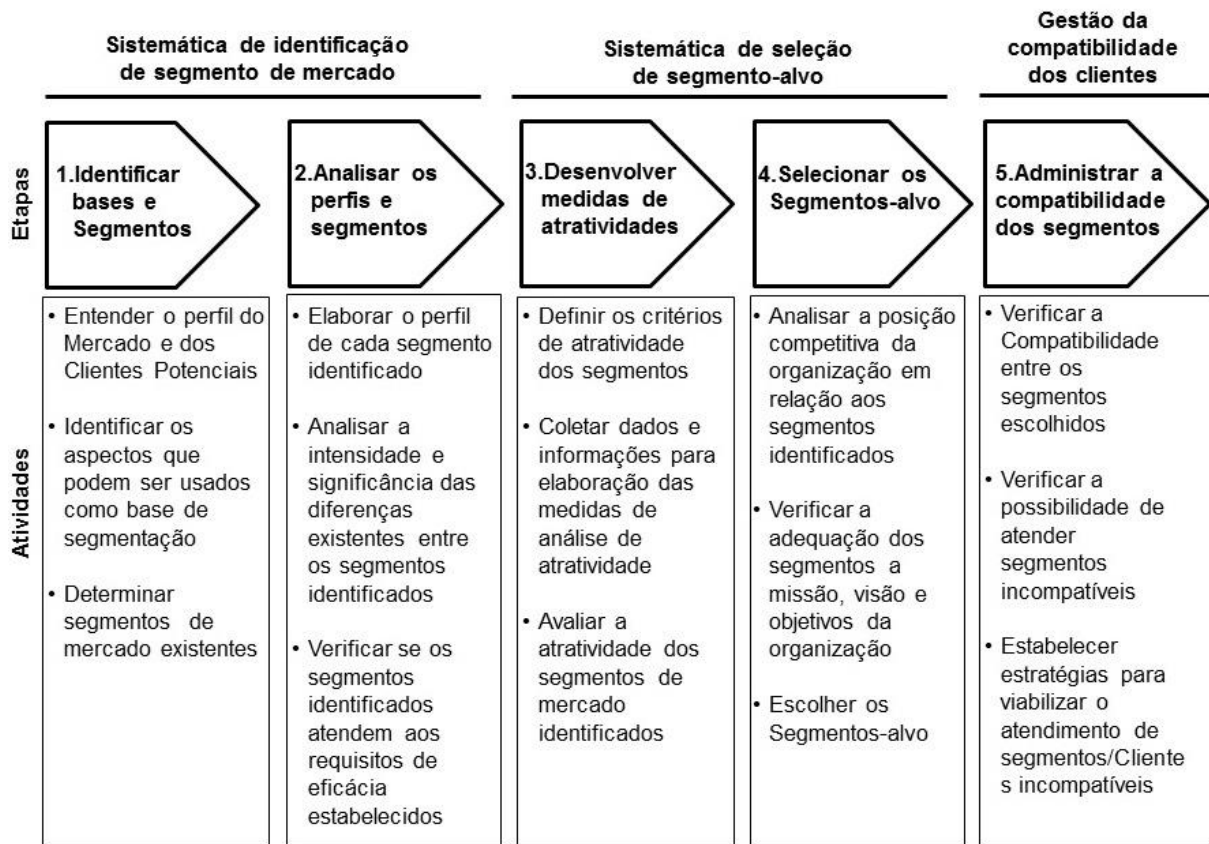
De um ponto de vista prático, os esforços de segmentação devem ser administrados de modo eficaz. Como é impossível aproveitar todas as oportunidades de mercado, deve-se proceder à escolha das estratégias: reconhecer quais são os consumidores potenciais para todos os bens ou serviços oferecidos e controlar o composto de produtos da empresa para obter máxima eficiência.

Por ser algo posicionado estrategicamente na organização, segmentar é uma tarefa da gestão da empresa, deliberada, a ser aplicada por qualquer organização, frente a seu mercado. Ela tem muitas utilidades práticas: orienta a decisão sobre quais segmentos focar; estimula a identificação de possibilidades estratégicas de diferenciação de ofertas; realça a importância de ação empresarial proativa na configuração do mercado de atuação. Um exemplo dessa prática, entre inúmeros, está no lançamento de alimentos semi-prontos, para o segmento formado por quem dispõe de pouco tempo e ou busca praticidade, algo tão presente na vida moderna (CALIXTA; AFONSO ; LOCATELLI, 2011).

Assim, a necessidade de segmentar tem sido amplamente reconhecida pelas vantagens que proporciona. No entanto, a aplicação da segmentação à realidade das organizações tem-se revelado problemática. As maiores dificuldades da segmentação estariam associadas, entre outros aspectos, aos altos custos de segmentar, à pesquisa para definir bases de segmentação mais apropriadas, às particularidades dos mercados e clientes e aos problemas de implantação prática de estratégias de segmentação (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Para facilitar a visualização da complexidade do processo de segmentar mercados, Sarquis (2009) propôs um esquema visual (figura a seguir), que procura identificar os sistemas de segmentação do mercado, bem como as suas etapas e as atividades realizadas em cada uma das etapas existentes nesse processo.

Figura 4 É Sistemas da segmentação de mercado



Fonte: Sarquis (2009)

Há muitos métodos alternativos para a segmentação do mercado. Existem basicamente, segundo Weinstein (1995), cinco dimensões para a atividade de segmentação geográfica, socioeconômica, psicográfica, de acordo com a taxa de uso do produto, e de acordo com os atributos que ele valoriza em um produto.

As variáveis de segmentação são classificadas de acordo com seu objetivo. Variáveis objetivas são medidas ou registradas muitas vezes sem muita discordância entre os pesquisadores. Eles incluem dados do censo, os dados de digitalização e de dados em painel de consumidores sobre a substituição e mudança de marca. Variáveis subjetivas são construções mentais dos consumidores, normalmente medidos em pesquisas e entrevistas. Elas incluem as percepções, avaliações, estilo de vida, atitudes e intenções dos consumidores (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

Quanto às generalidades relacionadas a estas variáveis é possível afirmar que os padrões de comportamento estáveis e características pessoais - personalidade, estilo de vida e valores - são a base para a segmentação de mercado. Essas variáveis são características em grande parte estável e permanente

dos consumidores. Um mercado segmentado de acordo com estas variáveis proporciona segmentos que, em princípio, são aplicáveis a muitos produtos e serviços (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

Ao nível específico do domínio, as variáveis são relacionadas com domínios de comportamento. Um domínio comportamental é definida como um conjunto de comportamentos com um objetivo comum ou etiqueta, como lazer ou comer. Muitas vezes, a substituição e complementaridade de comportamentos são as características de um domínio. Um domínio não é necessariamente o mesmo que uma classe de produto. No domínio do "recreio", viagem pode competir com o uso de mídia em casa. Num mercado segmentado de acordo com as variáveis específicas de domínio, muitas vezes, um número limitado de classes de produtos desempenham um papel (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

De acordo com o estudo realizado por Calixta, Afonso e Locatelli (2011) a revisão da literatura pode resultar em seis bases (quadro a seguir) para a segmentação que são amplamente difundidas e utilizadas.

Quadro 7 É Bases para a segmentação de mercado

Base de Segmentação	Natureza da Segmentação
Por Benefício	Divisão do mercado em função dos benefícios buscados.
Comportamental	Comportamental Divisão do mercado segundo conhecimentos, atitudes, uso e respostas ao produto e outros elementos do mix de marketing.
Geográfica	Divisão do mercado por localização ou unidade geográfica, como nações, estados regiões, cidades, distritos ou bairros.
Demográfica	Divisão do mercado em variáveis demográficas, como idade, tamanho da família, ciclo e vida da família, sexo, renda, religião, raça, educação, ocupação.
Geodemográfica	Divisão do mercado de acordo com características com um conjunto geográficas e demográficas.
Psicográficas	Divisão do mercado em função do estilo de vida

Fonte: Calixta et al. (2011)

O mais moderno tipo de segmentação que ganhou impulso foi o comportamental, que divide os consumidores em grupos baseados em seu comportamento de consumo. A segmentação comportamental foi dividida, por sua vez, em função da intensidade de uso de um produto, pelos padrões de fidelidade à marca, pelo grau de substituição de uma marca ou produto pela ocasião de uso ou situação de consumo (MADEIRA, SILVEIRA; 2011).

Há confusão quanto à origem do termo psicográfico. Informações comportamentais, dados demográficos, pensamentos relativos a benefícios, características de personalidade e características de estilo de vida vão além dos padrões demográficos. Deste modo achou-se conveniente buscar na psicologia a base para estas análises. Daí surgia o termo psicográfico (MADEIRA, SILVEIRA 2011).

Originalmente, o termo funcionava para cobrir a amplitude das questões da mente, excluindo-se as abordadas pela segmentação demográfica e comportamental. Abrange o universo dos benefícios, problemas, estilo de vida, dados de personalidade, valores e percepções. Dessa maneira, a divisão geográfica e demográfica constitui a primeira base para se definir as características comuns entre indivíduos e colocá-los em grupos, para segmentar mercados. O estudo da demografia estabelece uma aproximação com o comportamento do consumidor ao analisar a sua idade, sexo, nível social, etc. As análises de tendências demográficas associadas a características econômicas, como renda ou a capacidade de compra, podem ser empregadas na previsão de demanda e consumo ao longo do tempo (MADEIRA, SILVEIRA 2011).

Análise de segmentação pode ajudar as empresas a avaliar as suas capacidades e desenvolver práticas de marketing mais adequadas. É um desenvolvimento lógico do conceito de marketing e continua a ser uma área chave de decisão para as organizações que realizam marketing e planejamento estratégico para reduzir os custos operacionais através de eliminação de esforços redundantes (CHIC, TING, WEI, 2011).

Em outras palavras, enquanto que as abordagens específicas diferentes, a lógica básica é a mesma - a de obter o melhor mapa possível em termos de segmentos de mercado. Por sua vez, isso deve permitir que a empresa, para elaborar o programa de marketing mais adequado utiliza como base preço, produto, lugar, e os módulos de promoção. Assim, existirá uma relação causal unidirecional assumido entre a descrição do mercado e do programa de marketing (HARRISON; KJELLBERG, 2010).

Três abordagens para a segmentação podem ser distinguidas: para frente, para trás e simultânea de segmentação. Na abordagem para frente ou na análise da resposta do consumidor, os consumidores são atribuídos a grupos, com base na similaridade da sua resposta comportamental para o fornecimento de bens e

serviços. Subsequentemente, as diferenças entre os grupos são em geral relacionada com e/ou objetos e características do consumidor situações específicas, (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

Na abordagem de segmentação para trás, a análise começa com características de consumo. Aqui, os consumidores são atribuídos a grupos por sua similaridade em uma ou mais características de consumo. Subsequentemente, as diferenças entre os grupos são devidas a diferenças de comportamento. Dois tipos de características do consumidor destacam-se: características gerais, tais como sexo, idade, fase da vida em ciclos, estilo de vida ou personalidade e características específicas dos consumidores, situação, tais como atitudes, opiniões, percepções e preferências (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

Na terceira abordagem, a análise simultânea das características do consumidor e eles são atribuídos a grupos, com base na relação entre as características de consumo e das respostas comportamentais ao fornecimento de bens e serviços (RAAIJ, VERHALLEN, 1994).

Segundo Weinstein (1995), existem também algumas limitações e empecilhos na realização e no planejamento da segmentação de mercados, o primeiro e mais latente deles é o aumento de custo, pois geralmente uma estratégia de massa é mais barata que uma abordagem para um público segmentado, na relação per capita. Outra dificuldade é que um mercado segmentado requer um maior comprometimento dos atores da empresa, a segmentação é resultante das análises efetuadas por nível mais gerencial da empresa baseadas em uma pesquisa de mercado, mas, no entanto, todos necessitam estarem comprometidos com essa estratégia adotada pela empresa. E por fim, apesar da pesquisa fornecer os melhores dados possíveis sobre o perfil do consumidor, a aplicação desses dados dentro das perspectivas do marketing, os resultados são em nível de segmento e não a nível individual, o que pode ocasionar equívocos, mesmo que os indivíduos tenham um perfil parecido.

4 MÉTODO

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para a realização desta pesquisa, bem como, a fundamentação que esses métodos encontram na teoria. Este capítulo está dividido da seguinte forma: caracterização do estudo e do tipo da pesquisa; etapas da pesquisa; caracterização da população; fase qualitativa (incidente crítico), e fase quantitativa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E DO TIPO DE PESQUISA

O presente estudo analisou a relação entre a satisfação no trabalho de venda direta e a performance dos vendedores, a importância, e a relação de variáveis de segmentação (idade, escolaridade, experiência, ocupação formal e representação de outra empresa) na satisfação, ou na performance de vendas e, o diagnóstico de meios para influenciar positivamente a performance, através do estudo da força de venda direta. O estudo foi realizado com 175 vendedores diretos ligados a uma empresa de semijoias, e esta população é formada apenas por mulheres.

A pesquisa de satisfação do vendedor direto e a relação com a sua performance em vendas, podem ser classificadas diante aos aspectos, especificidade e complexidade do tema, quanto a sua abordagem, como uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa que traz o modelo com esta abordagem mista, trazendo primeiro a fase qualitativa, depois a fase quantitativa, ocorre quando os resultados de um estudo qualitativo são usados para informar a fase de pesquisa quantitativa. A fase qualitativa serve para explorar, identificar e proporcionar clareza com os tipos de variáveis que demandam mais investigação, que será realizada na fase quantitativa (GRAY, 2012).

Neste contexto, a pesquisa qualitativa é adequada por que é capaz de analisar dados concretos em sua particularidade temporal e local, a quantitativa, permite identificar relações entre variáveis e fazer generalizações (GRAY, 2012). Esse tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, chamada de métodos mistos, tem sua história nas ciências sócias e comportamentais, em estudos de campos na maioria das vezes. A pesquisa com métodos mistos está consolidada como a terceira principal abordagem de pesquisa.

A pesquisa na fase qualitativa é de natureza exploratória, que consiste em proporcionar maior intimidade com o problema que a pesquisa quer responder, com intenção de explicitá-lo melhor ou contribuir na composição de hipóteses (GIL, 2002). Pode-se afirmar que estas pesquisas têm como principal finalidade aprimorar as ideias presentes no estudo.

A etapa qualitativa da pesquisa se constitui em um período de pesquisa informal e relativamente livre, onde o pesquisador procura obter, na máxima plenitude possível, o entendimento dos fatores que desempenham influência na circunstância que compõe o objeto de pesquisa. Esta, por consequência, é uma fase, na qual, o objetivo é o de encontrar o que as variáveis significativas parecem ser na situação e que tipos de instrumentos podem ser usados para obter as medidas necessárias ao estudo final (GIL, 2002).

Após o encerramento da fase qualitativa da pesquisa, teve início a fase quantitativa onde, segundo Gil (1999), a pesquisa quantitativa permite registrar e analisar dados numéricos que se referem às atitudes e aos comportamentos de um determinado público-alvo. Esse tipo de abordagem é indicada quando se deseja medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo, através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

A fase quantitativa desta pesquisa, por sua natureza, é caracterizada como descritiva, que segundo Malhotra (2005) pressupõe-se que o pesquisador conheça anteriormente o problema a ser pesquisado, que no caso desta pesquisa aconteceu na fase qualitativa. Ainda, para corroborar, consta como um dos principais estudos descritivos, o estudo de vendas, caso deste estudo.

Na pesquisa descritiva o pesquisador deve coletar uma série de informações sobre seu objeto de estudo, tendo como principal objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando assim, mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVINÕS, 2007).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente,

nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos (CERVO, 2002).

Como o nome indica, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa - normalmente características ou funções de mercado. Estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exibe um determinado comportamento. Determinar o grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas. Ou seja, a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo - normalmente características ou funções do mercado (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Cervo (2002), Estudos descritivos: trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Os estudos descritivos, assim como os exploratórios, favorecem, na pesquisa mais ampla e completa, as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução.

Pelas suas características essa pesquisa assume um caráter de estudo de caso. Para Gil (1995, p. 78), estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é utilizado principalmente quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos explanatórios com dois outros tipos - estudos exploratórios e descritivos. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método. Usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais (YIN, 2001).

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. De forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciências políticas, trabalho social, administração e planejamento social (YIN, 2001).

O método de pesquisa a ser adotado na fase quantitativa é do tipo survey, que corresponde a um tipo de pesquisa quantitativa, utilizada quando o objeto do estudo é um problema e cuja situação atual em determinado ponto de uma população pretende-se descrever. Esse método também permite ter uma visão do que foi testado e relacionar ao que foi experimentado ou sugerido (LAKATOS; MARCONI, 2001). A pesquisa também consiste em uma estratégia direcionada à descoberta de fatos e à determinação de atitudes e opiniões. O método auxilia no entendimento de comportamentos, por meio da avaliação, análise e descrição de uma amostra.

O método survey é utilizado para obter-se informação de uma determinada população ou amostra, baseia-se na interrogação destes indivíduos, com várias perguntas sobre o comportamento, intenção, atitudes, percepções, motivações, entre outras. O método de pesquisa survey apresenta várias vantagens, a primeira delas é que sua aplicação é simples, como segunda vantagem pode mencionar o fato de que os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são restritas as alternativas mencionadas, e por fim a análise e a interpretação dos resultados são relativamente simples.

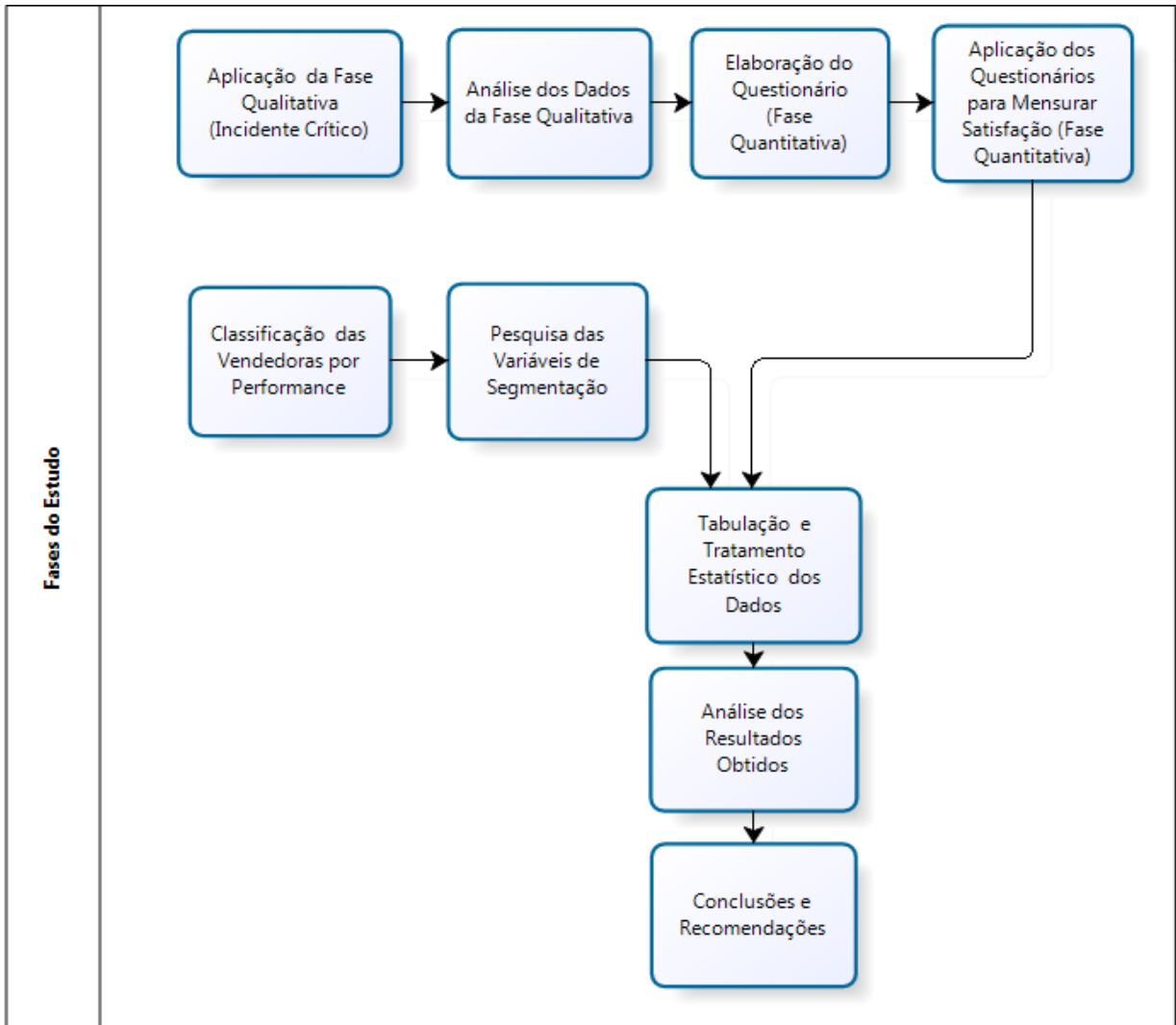
Resumindo-se então o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, a pesquisa tem duas etapas, a primeira é a qualitativa, exploratória, a partir dos resultados obtidos nessa etapa deu-se início a segunda quantitativa, descritiva, com método survey de pesquisa.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO E DA PESQUISA

Pelas características já mencionadas este estudo, o mesmo terá as seguintes fases como demonstrado na figura a seguir. A primeira fase consiste em uma classificação dos vendedores diretos, público alvo desta pesquisa. A classificação foi realizada dividindo a população total de 175 vendedores em uma amostra não probabilística por quotas, que, segundo Marconi e Lakatos (2008), têm como característica a classificação da população em termos de propriedades que se pressupõe, ou se sabe previamente, serem relevantes para a característica do estudo. Então os 175 vendedores foram divididos em cinco grupos (A, B, C, D e E), que tem em cada um deles um número de 35 indivíduos, de acordo com a performance em vendas, sendo pertencentes ao grupo A os indivíduos com maior

performance e E os com indivíduos com os piores desempenhos. Essa divisão foi utilizada, para que fosse possível uma visualização melhorada no capítulo de análises descritivas.

Figura 5 Fases do Estudo



Fonte: Autor.

A segunda fase consiste na aplicação do modelo qualitativo da pesquisa. A terceira fase consiste na análise dos resultados obtidos na fase qualitativa. As fases subsequentes da pesquisa são elaboração do questionário, e sua aplicação. Após, foi realizada a tabulação dos dados e o tratamento estatístico.

As duas últimas fases, análise dos resultados obtidos e conclusão e recomendações, consistem respectivamente, na análise dos dados obtidos, depois do tratamento estatístico, e que tem como principal propósito transformar os dados em informações relevantes para dar a possibilidade de atingir-se os objetivos do

estudo e em seguida é o encerramento do estudo, a resposta do problema de pesquisa, a verificação do cumprimento dos objetivos do estudo e as recomendações a serem feitas para a empresa e para os indivíduos que participaram do estudo de caso.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Conforme já mencionado no capítulo 2.1 deste estudo, a pesquisa presente neste estudo foi realizada com 175 vendedores diretos, que exercem essas funções na empresa FN Joias. A pesquisa foi realizada com os vendedores da empresa nos meses de agosto e setembro de 2013, e foi respondida por todos os vendedores que atuam na empresa no período, nas cidades onde a empresa tem a distribuição (São Gabriel, Rosário do Sul, São Sepé, Vila Nova do Sul e Santa Margarida do Sul).

Foram cerceados de participação aquelas vendedoras que atuam nas cidades onde a empresa está atuando com atividades de maneira esporádica (Caxias do Sul, Guaíba, Santa Cruz do Sul e Porto Alegre), situação explicada no capítulo 2.1, a exclusão destes indivíduos se deu por dois motivos, a baixa interação que existe entre esses vendedores e a empresa e a diferença demográfica das regiões onde estão inseridos em relação a grande maioria dos indivíduos que foram pesquisados, poderiam afetar a assertividade da pesquisa.

Uma característica importante sobre a população participante desta pesquisa, é que ela é constituída por um público que em sua totalidade é do sexo feminino. Então o público é constituído por mulheres, que atuam no mesmo tipo de força de vendas, que atuam na mesma organização, ou seja, são regidos por um mesmo plano de remuneração ou recompensas, conforme já mencionado no capítulo 2.3.2 a não observância destes elementos pode ter as escalas e correlações atenuadas, segundo Brashear et al (2003).

A importância de se ressaltar esse conjunto de observações citados no parágrafo acima, justifica-se para que se possa chegar em um melhor resultado possível. De todos os estudos sobre satisfação em vendas, que foram utilizados como base bibliográfica para este, que são: Bagozzi (1980); Brashear et al (2003); Brow e Peterson (1994); Busch e Bush (1978); Crittenden e Crittenden (2004); Ferrel e Ferrel (2012); Futrell (1980); Futrell e Parasuraman (1984); Homburg e Stock (2004); Hughes (2013); Jaworski e Kohli (1991); McNeilly e Goldsmith (1991); Mulky

(2013) e; Wotruba (1990); em nenhum a totalidade de observância destes elementos foi atendida.

4.4 PESQUISA QUALITATIVA (INCIDENTE CRÍTICO)

Essa é a primeira fase da pesquisa que irá buscar dados primários sobre a satisfação dos vendedores em relação à empresa e seu trabalho de vendas, essa etapa deve preocupar-se com a identificação de expectativas, segundo Mello Moyano (1999, p. 46) ~~po~~ pode-se dizer que as expectativas são aqueles atributos do produto ou serviço que representam as dimensões do mesmo.

A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico, ao invés de números, e está interessada nas perspectivas dos participantes da pesquisa, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

As principais atividades são buscar partes relevantes dos dados e analisá-los, comparando com outros dados e lhes dando nomes e, ou classificações. Através desse processo, desenvolve-se uma estrutura nos dados, como passo para uma visão abrangente do tema, do campo e dos próprios dados. Sugere-se interligar a coleta de dados com sua análise, para aproveitadas as ideias provindas da análise para o processo de coleta dos dados (FLICK, 2009).

Para a coleta de dados na fase qualitativa utilizou-se a técnica do incidente crítico, que segundo Mello Moyano (1999), consiste em método de coleta, que descreve ações positivas e negativas de um do produto ou serviço específico, como exemplo abaixo utilizado para essa pesquisa.

A forma de gerar os incidentes críticos segundo Mello Moyano (1999), pode ser realizada através de entrevistas individuais. Deve-se solicitar que o entrevistado descreva cinco exemplos positivos e cinco negativos à respeito do produto ou serviço. O resultado dessa arguição são os incidentes críticos e devem ser específicos e fazer a descrição de um produto ou serviço como um comportamento ou adjetivo. Nesta pesquisa utilizou-se o modelo de questionário não estruturado demonstrado a seguir.

Figura 6 É Modelo utilizado no incidente crítico

<p>Descreva até cinco aspectos POSITIVOS que você vivencia no trabalho de vendas de semijoias da empresa FN Joias:</p> <p>1- _____</p> <p>2- _____</p> <p>3- _____</p> <p>4- _____</p> <p>5- _____</p>	<p>Descreva até cinco aspectos NEGATIVOS que você vivencia no trabalho de vendas de semijoias da empresa FN Joias:</p> <p>1- _____</p> <p>2- _____</p> <p>3- _____</p> <p>4- _____</p> <p>5- _____</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Segundo Hayes (1996), um incidente crítico refere-se à visão do cliente em relação ao desempenho organizacional. Desta forma, incidentes críticos são aspectos com os quais os clientes têm contato e de que maneira eles o relacionam com o desempenho da empresa.

A principal vantagem da utilização da técnica de incidente crítico para a fase qualitativa de pesquisa de satisfação, é que são os próprios clientes, ou usuários do produto ou serviço, que definem os pontos que depois de organizados se tornaram uma lista do que é realmente importante, no ponto de vista dos clientes (HAYES, 1996).

A análise da fase qualitativa desta pesquisa, baseada no modelo de Hayes (1996), consiste em, primeiramente, listar aqueles incidentes que são semelhantes, pois estes devem ser agrupados. Deve concentrar-se maior atenção nos verbos e nos adjetivos presentes nos incidentes, indiferentemente de serem negativos ou positivos os incidentes podem ser agrupados em um item único de satisfação. Após a classificação dos incidentes em itens de satisfação foi realizada uma nova classificação desses itens onde formou-se uma necessidade do cliente específica.

Essa fase de análise e de classificação foi realizada por dois especialistas (juízes), para que fosse garantida a qualidade destes passos do estudo, o papel desse especialista é julgar a semelhança entre os incidentes críticos e os índices de satisfação.

Para a análise dos resultados dessa fase qualitativa do estudo que utilizou-se dos incidentes críticos, deve-se segundo Melo Moyano (1999) p. 45, %depois de

terem sido analisados e classificados os incidentes críticos e os artigos de satisfação, tem-se uma relação hierárquica que representa três níveis de especificidade, que por sua vez representam um *continuum* específico geral. Num extremo do *continuum* encontram-se os incidentes críticos; no meio, os artigos de necessidade; e no extremo-geral, as necessidades do cliente+.

Para aplicação da técnica do incidente crítico não definido um número de entrevistados, as entrevistas foram sendo realizadas, com a amostra determinada de forma aleatória, e concomitantemente sendo analisadas pelo pesquisador com a supervisão do orientador deste estudo. No total foram realizadas 10 entrevistas, sendo que percebeu-se que a partir da oitava, os aspectos citados apenas se repetiam, então foram realizadas, ainda, mais duas entrevistas para confirmação de que aspectos novos não surgiriam, o que foi confirmado nessas entrevistas.

4.5 FASE QUANTITATIVA

Para a realização de uma pesquisa, na fase quantitativa, utilizaram-se dados primários e dados secundários, de acordo com a necessidade. Segundo Gil (1995), dados primários são aqueles que ainda não foram pesquisados e que, por sua vez, serão coletados pelo próprio pesquisador, e neste estudo serão coletados através do questionário.

Dados secundários são aqueles que já foram levantados por outras pessoas ou instituições e que servirão de alicerce para que o pesquisador construa sua análise pessoal, que neste estudo são dados referentes à variáveis de segmentação (idade, escolaridade, experiência, ocupação formal e representação de outra empresa), e foram retirados dos cadastros dos indivíduos da força de vendas mantido pela empresa e aos quais o pesquisador obteve acesso.

4.5.1 Instrumento de Coleta de Dados (fase quantitativa)

Após o termino da fase qualitativa, deu-se inicio a fase quantitativa, o inicio desta etapa começou com a elaboração do questionário. Esse questionário utilizou-se dos resultados da fase qualitativa para definir as necessidades específicas a serem pesquisadas. As questões referentes a estas necessidades foram

organizadas então, em um questionário estruturado e com escala de diferencial semântico de sete pontos, totalizando 20 questões.

Segundo Marconi e Lakatos (2008), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Algumas vantagens do uso de questionários são economia de tempo e pessoal, obtém do grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e consegue respostas mais rápidas e mais precisas.

Qualquer questionário tem três objetivos específicos. Em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder. Em segundo lugar, um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista. Em terceiro lugar, um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta (MALHOTRA, 2001).

O questionário elaborado é do tipo que possui alternativas de respostas fixas. Este tipo de questionário exige que o pesquisado faça a sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas (MALHOTRA, 2001). O propósito do questionário é medir a satisfação no trabalho de vendas diretas em relação à empresa.

O processo de elaboração é longo e complexo exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específicos, (MALHOTRA, 2001).

4.5.2 Análises Estatísticas

A primeira parte de resultados da fase quantitativa do presente estudo consiste em uma análise descritiva dos dados, pois segundo Gotelli e Ellison (2011), raramente se mostram todos os dados coletados, faz-se um resumo utilizando estatística descritiva.

Após a apresentação resumida dos dados, na análise descritiva, os dados foram analisados sob a perspectiva da estatística, com análise multivariada para isso foram utilizadas as técnicas de análise de variância (ANOVA), análise fatorial e análise de cluster.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados buscou verificar a satisfação dos vendedores diretos que atuam juntamente a empresa FN Joias, bem como a análise das variáveis de segmentação (idade, escolaridade, trabalho formal, experiência, e representação de outra empresa).

Sendo assim, os resultados serão demonstrados em dois capítulos o primeiro reservado a análise e discussão da etapa qualitativa da pesquisa, e o segundo destinado a parte quantitativa, que será subdividida em duas partes a análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa, e a análise com uso de estatística multivariada dos dados.

5.1 ANÁLISE DA FASE QUALITATIVA

A fase qualitativa teve como amostra 10 vendedores, de acordo como que foi apontado no capítulo 4.4. Através da indagação destes vendedores, obteve-se a lista de incidentes críticos, classificados em itens de satisfação e que depois foram agrupados em necessidades específicas, que serviram de base para a elaboração do questionário que será aplicado na fase descritiva.

Resultando desta inferência, obteve-se um total de 62 incidentes, entre positivos e negativos, que foram agrupados e classificados de acordo com a bibliografia existente, já mencionada no item 4.4 desse estudo. Após essa fase, de classificação dos incidentes críticos relacionaram-se as necessidades específicas com compostos do chamado mix de marketing interno.

Alguns incidentes listados pelos vendedores foram desconsiderados, por não se ter clareza na sua colocação, mas esses totalizaram apenas 5 do total de casos obtidos. Então chegou-se a um total de 13 itens de satisfação válidos, que após classificados, resultaram em 5 necessidades específicas.

Tabela 1: Incidente Crítico

Nº de Citações	Item de Satisfação	Necessidade Específica	%	Composto do Marketing Interno
7	Qualidade	Qualidade do Produto	24%	Produto
4	Garantia			
4	Estética			
6	Atendimento	Atendimento	19%	Promoção
3	Ambiente			
3	Espaço Físico			
7	Comissão	Remuneração	18%	Preço
2	Remuneração			
2	Renda			
8	Disponibilidade	Disponibilidade do Produto	16%	Praça
2	Estoque			
8	Prazos	Prazos de Pagamento	15%	Preço
1	Pagamento			
5	Casos não Considerados		8%	
Total	62		100%	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A necessidade específica que teve maior número de incidentes relacionados foi quanto à qualidade do produto com 24% dos incidentes. Essa necessidade tem como principal item relacionado pelos vendedores a qualidade em si, e isso é natural, pois disso depende fortemente a reputação dos vendedores, outros dois itens de satisfação à garantia e a estética foram citados devidos à empresa fornecer garantia dos produtos que fornece e a ligação desses produtos com elementos da moda.

Em seguida a segunda necessidade específica foi do atendimento com 19%, o principal item citado foi o próprio atendimento, esse elemento foi considerado importante, pois quando vão a empresa os vendedores mudam de papel e acabam virando clientes isso também explica a preocupação com o ambiente e espaço físico.

A terceira necessidade específica foi a remuneração com 18%, por sua característica de trabalho em tempo parcial e com remuneração variável a preocupação sobre esse tema é muito importante para avaliação da satisfação dos vendedores.

A disponibilidade do produto com 16% também compõe esse conjunto de variáveis para analisar a satisfação dos vendedores. Como o portfólio de produtos da empresa é muito grande a disponibilidade dos produtos torna-se primordial para que os vendedores possam efetuar as suas vendas.

Como na venda direta é o vendedor que faz apagamentos a empresa e ficam com parte desse valor a título de sua remuneração os prazos de pagamento, com 15%, constituíram elementos que foi lembrado pelos vendedores, e que tem a capacidade de relacionar-se com a sua satisfação.

Nas dimensões do composto de marketing interno, o elemento mais expressivo foi o preço com 33%, pois ele retrata duas das necessidades específicas, logo após aparece o produto com 24%, promoção com 19% e por fim, praça aparece com 16%.

5.2 ANÁLISE DA FASE QUANTITATIVA

A análise da fase quantitativa dos dados será realizada em duas etapas: a primeira, análise descritiva, para posicionar e elucidar os dados coletados, a segunda etapa foi realizada através da aplicação de técnica estatística multivariada.

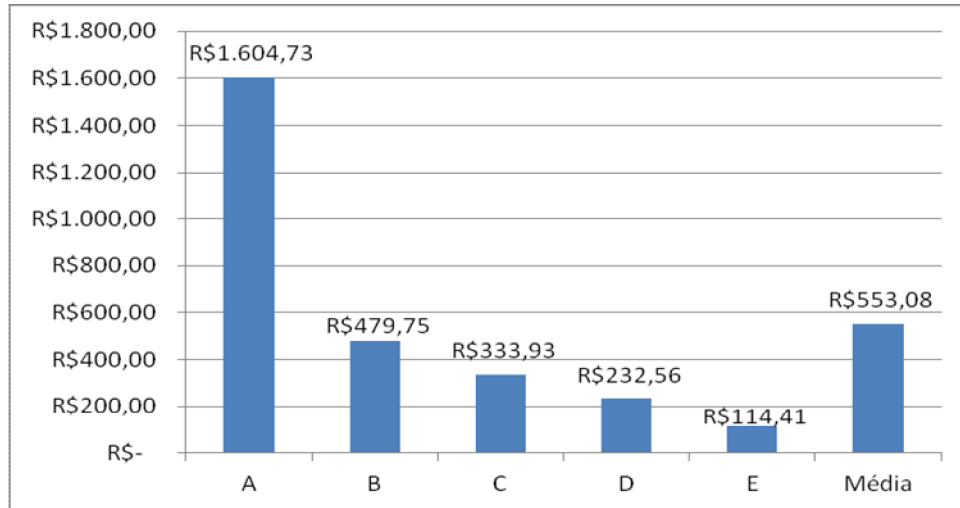
5.2.1 Análise Descritiva dos Dados

Primeiramente irá analisar-se os dados que tiveram como fonte os documentos da empresa FN Joias, ou seja, dados secundários. Estão entre esses dados: a média de performance em vendas dos vendedores, a representatividade no total do volume de vendas, a idade média do vendedores, a escolaridade média dos vendedores, dados que tem relação com a atividade de trabalho formal dos vendedores, experiência e informação sobre se os vendedores representam outras empresas de venda direta ou somente a FN Joias.

Para poder-se visualizar melhor os dados nessa fase descritiva dividiu-se a população pesquisa em 5 grupos, A, B, C, D e E, onde cada grupo conta com 35 indivíduos, ou seja, exatamente 20% da população que respondeu à pesquisa. Os grupos de vendedores estão divididos em ordem ordinal de volume de vendas, ou seja, o grupo A tem os vendedores com os maiores volumes de vendas em uma

média mensal que levou em consideração os meses de janeiro a junho de 2013, e os indivíduos do grupo E tem as piores performances no quesito volume de vendas.

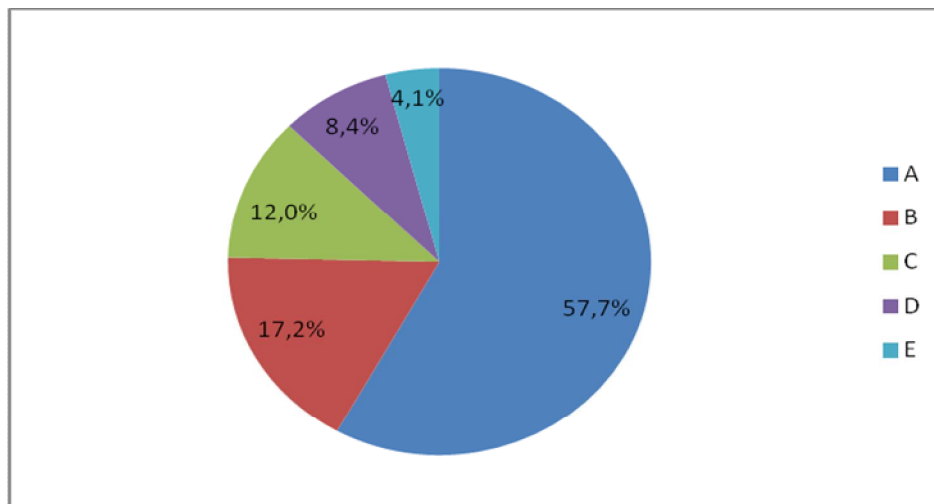
Gráfico 3 - Volume de Vendas por Grupo



Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Percebe-se a analisar os dados dispostos no gráfico acima, que a diferença entre o grupo A, formado por 20% dos pesquisados com a melhor performance em vendas, e os demais grupos é bastante elevada, a diferença chega a mais de 300% em relação ao grupo B. A distância dos valores, vendidos entre janeiro a junho de 2013, é bem menor entre os demais grupos. Outro dado interessante é que somente o grupo A tem um performance em vendas superior a média geral, todos os demais grupos tem valores abaixo da média geral.

Gráfico 4 - Representatividade no total de vendas

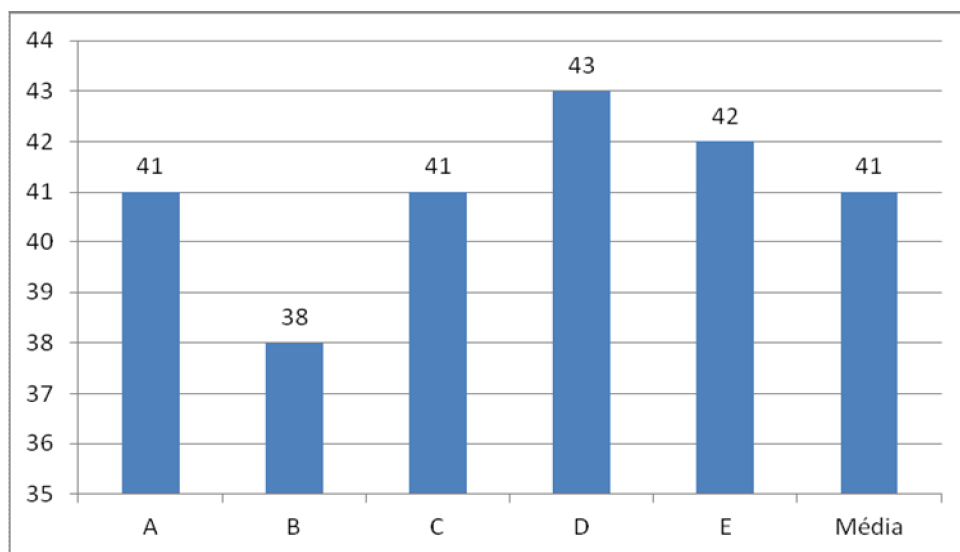


Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A representatividade dos grupos de vendedores, na totalidade da performance em vendas da empresa, pode ser visualizada no gráfico acima. Verificamos que os vendedores do grupo A correspondem a 57,7% do resultado total da empresa, 14 vezes mais que os indivíduos do grupo E. Isso é bastante relevante levando-se em conta que todos os grupos têm o mesmo número de indivíduos.

Considerando-se que a população que respondeu à pesquisa quanto as suas idades, verifica-se que a idade média dos grupos oscila de maneira bastante moderada, conforme demonstra o gráfico abaixo. A idade média de todos os vendedores é de 41 anos, os grupos A e C tem essa mesma média, a maior variação para baixo é do grupo B com 38 anos, ou seja, apenas três anos menos que a média geral, e a maior variação para cima é do grupo C com 43 anos, apenas 2 a mais que a média.

Gráfico 5- Idade média grupos (anos)



Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

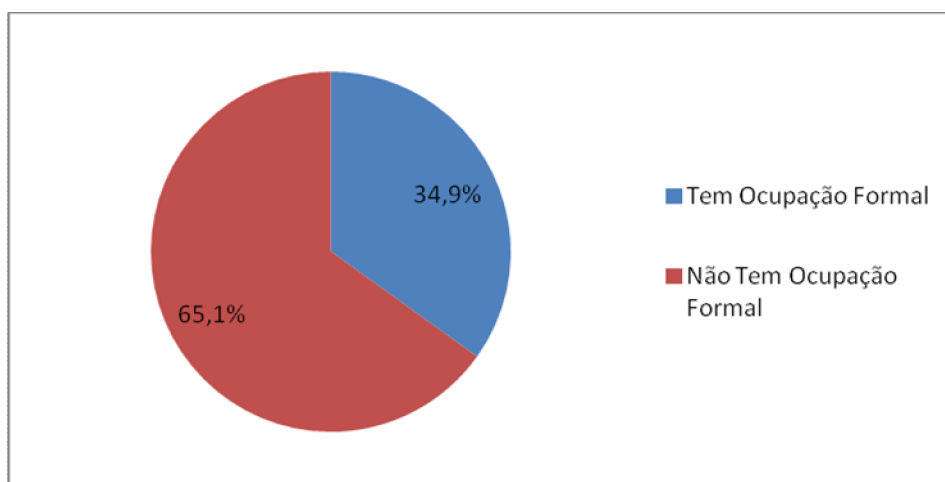
A escolaridade das vendedoras, que tem seus dados representados na tabela a seguir, pode-se afirmar de acordo com os dados, que aqueles indivíduos com maior grau de educação formal, obtém melhor performance em volume de vendas, pois os grupos A e B tem na média maior escolaridade que os demais e acima da média geral. Os grupos C e D tem uma escolaridade menor que os primeiros grupos, porém colocados próximo da média geral, já os vendedores pertencentes ao grupo E que tem o pior performance em vendas, também tem o pior grau de escolaridade.

Tabela 2: Escolaridade dos vendedores

Escolaridade	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
1 Fundamental Incompleto	5	2,9%	4	2,3%	4	2,3%	7	4,0%	10	5,7%	30	17,1%
2 Fundamental Completo	6	3,4%	6	3,4%	13	7,4%	9	5,1%	13	7,4%	47	26,9%
3 Ensino Médio	11	6,3%	14	8,0%	10	5,7%	11	6,3%	5	2,9%	51	29,1%
4 Superior Incompleto	6	3,4%	4	2,3%	4	2,3%	2	1,1%	6	3,4%	22	12,6%
5 Superior Completo	7	4,0%	7	4,0%	4	2,3%	6	3,4%	1	0,6%	25	14,3%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	3,11		3,11		2,74		2,74		2,29		2,80	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A realização da atividade de vendas diretas, por sua particularidade de autogerenciamento de horários e atividades, não é exclusiva daqueles indivíduos que não realizam atividades formais de trabalho. Por esse motivo, analisou-se aqui qual é a presença da população de vendedores em atividades formais de trabalho. Verificou-se que a maioria dos pesquisados, cerca de 65%, como se pode visualizar no gráfico abaixo, não realizam atividades formais de trabalho.

Gráfico 6 - Indivíduos que realizam atividade formal de trabalho

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como pode-se verificar na tabela abaixo, em nenhum dos grupos, há uma maioria de vendedores, que trabalha formalmente, em relação àqueles que não

trabalham. Porém, pode verificar-se que os grupos A e B tem um número maior de indivíduos que tem emprego formal.

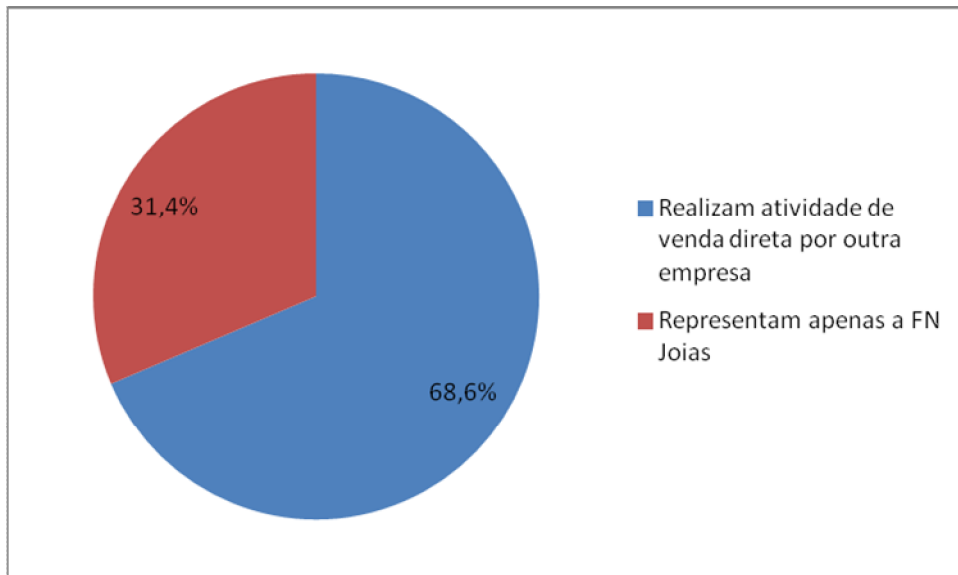
Tabela 3: Atividade Formal de Trabalho

Realizam atividade formal de trabalho	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Sim	15	8,6%	16	9,1%	10	5,7%	10	5,7%	10	5,7%	61	34,9%
2 Não	20	11,4%	19	10,9%	25	14,3%	25	14,3%	25	14,3%	114	65,1%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Outra particularidade interessante que acontece no mercado da venda direta, é que um mesmo vendedor, por não manter nenhum vínculo formal, pode representar e realizar atividade de vendas por mais de uma empresa. Então ao fazer-se levantamento sobre esses dados, chegou-se ao resultado de que a grande maioria, quase 70% da população pesquisada, como se verifica no gráfico abaixo, realiza a atividade de vendas diretas não só pela empresa FN Joias, mas também por outras empresas.

Gráfico 7 - Onde realizam a atividade de venda direta



Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Ao analisar-se a tabela abaixo, que contém os dados sobre a realização da atividade de venda direta, se ela acontece somente na FN Joias ou também em outras empresas, verifica-se que em todos os grupos a maioria dos indivíduos

realizam atividades também por outras empresas de venda direta. No entanto, cabe ressaltar que o grupo A, com melhor performance em vendas, tem o menor índice, entre os grupos, de vendedores que representam outras empresas de vendas diretas e o grupo E, menor performance em vendas, tem o maior índice de vendedores que realizam atividades em outras empresas.

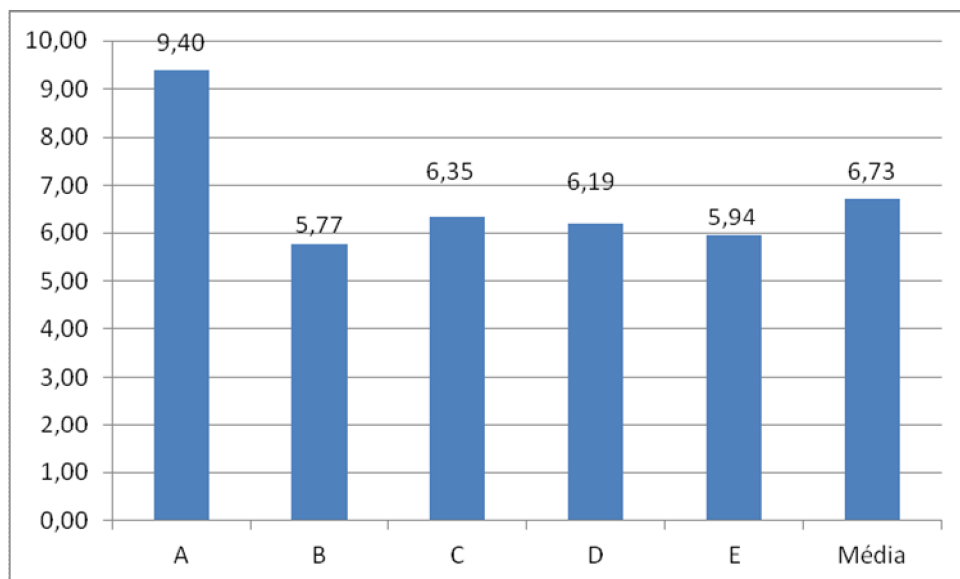
Tabela 4: Vendem para outras empresas

Representam outras empresas de Venda Direta	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Sim	20	11,4%	25	14,3%	24	13,7%	25	14,3%	31	17,7%	125	71,4%
2 Não	15	8,6%	10	5,7%	11	6,3%	10	5,7%	4	2,3%	50	28,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Os últimos dados secundários a serem analisados de forma descritiva, são os que referem-se ao tempo de experiência dos vendedores na atividade de venda direta. Conforme pode visualizar-se no gráfico a seguir, o grupo A aparece como sendo o grupo com os vendedores mais experientes com uma média de 9,4 anos de trabalho relacionado à venda direta, bem acima dos demais e sendo o único grupo com um índice maior que a média geral. Os demais grupos apresentam uma variação, que não supera a média em um ano, seja para mais ou para menos.

Gráfico 8 - Experiência dos vendedores



Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A partir desse ponto passaremos a analisar de modo descritivo, os dados primários, coletados através da pesquisa de satisfação com vendedores da empresa FN Joias. Far-se-á a descrição com tabelas e análises para cada uma das vinte perguntas do questionário estruturado, respondido pelos vendedores.

Como já pode-se verificar no capítulo 5.1, o resultado da fase qualitativa da pesquisa chegou ao número de cinco necessidades específicas (qualidade do produto, atendimento, disponibilidade do produto, remuneração e prazos de pagamento), e para cada uma dessas necessidades foram atribuídas quatro questões, levando-se em consideração também os itens de satisfação levantados.

Então, no que tange à qualidade dos produtos, a tabela a seguir, refere-se à questão da beleza dos produtos. Vê-se que no que se refere à beleza dos produtos comercializados pelos vendedores diretos da empresa FN Joias, mas de 75% deles se referem como muito boa ou ótima, e que em uma escala de 1 a 7, a média geral é de 6,13.

Tabela 5: Avaliação Estética dos Produtos

Avaliação estética (beleza) dos produtos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%	2	1,1%	5	2,9%
5 Boa	4	2,3%	8	4,6%	9	5,1%	9	5,1%	4	2,3%	34	19,4%
6 Muito Boa	14	8,0%	18	10,3%	15	8,6%	12	6,9%	11	6,3%	70	40,0%
7 Ótima	16	9,1%	9	5,1%	10	5,7%	13	7,4%	18	10,3%	66	37,7%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,29		6,03		5,97		6,06		6,29		6,13	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

No que se refere à garantia oferecida pelos produtos comercializados pelos vendedores, o grupo A apresentou um índice avaliação melhor (6,37) do que os demais grupos, como pode verificar-se na tabela a seguir. O percentual de vendedores que avaliou a qualidade como sendo muito boa ou ótima superou os 75%. Apenas um questionado referiu-se à garantia como regular, as opções negativas (péssima, muito ruim e ruim), não apareceram sequer uma única vez.

Tabela 6: Avaliação da Garantia dos Produtos

Avaliação da garantia dos produtos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
4 Regular	1	0,6%	4	2,3%	2	1,1%	2	1,1%	2	1,1%	11	6,3%
5 Boa	2	1,1%	7	4,0%	6	3,4%	6	3,4%	5	2,9%	26	14,9%
6 Muito Boa	15	8,6%	10	5,7%	12	6,9%	11	6,3%	14	8,0%	62	35,4%
7 Ótima	17	9,7%	13	7,4%	15	8,6%	16	9,1%	14	8,0%	75	42,9%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,37		5,86		6,14		6,17		6,14		6,14	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

O terceiro item a ser questionado no que tange à qualidade dos produtos, foi o que refere-se à percepção de qualidade que, no entendimento dos vendedores, seus clientes percebem dos produtos que eles comercializam. E de acordo com dados demonstrados, na tabela a seguir, os vendedores asseveram que cerca de 65% dos clientes percebem os produtos como de muito boa ou ótima qualidade. Apenas 6,9% deles afirmam que a qualidade percebida pelos clientes é regular e nenhuma resposta negativa foi apontada pelos vendedores.

Tabela 7: Avaliação da Qualidade Percebida pelos Clientes

Percepção dos clientes da qualidade dos produtos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	0	0,0%	4	2,3%	4	2,3%	2	1,1%	2	1,1%	12	6,9%
5 Boa	5	2,9%	11	6,3%	11	6,3%	11	6,3%	10	5,7%	48	27,4%
6 Muito Boa	16	9,1%	12	6,9%	13	7,4%	16	9,1%	15	8,6%	72	41,1%
7 Ótima	14	8,0%	8	4,6%	7	4,0%	6	3,4%	8	4,6%	43	24,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,26		5,69		5,66		5,74		5,83		5,83	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como última questão relacionada à necessidade específica da qualidade dos produtos, temos a avaliação geral da qualidade dos produtos. Na avaliação de mais de 95% dos vendedores a qualidade é boa, muito boa ou ótima. A maior média foi atribuída pelos vendedores, que formam o grupo A (6,14), ou seja, eles percebem

uma qualidade dos produtos maior que os indivíduos dos demais grupos. Nenhum dos demais grupos (B, C, D e E), ficou acima da média geral. Três grupos (B,C e E) ficaram com a mesma média (5,77) e o grupo D (5,83) apareceu com uma média um pouco acima.

Tabela 8: Avaliação Geral da Qualidade dos Produtos

Avaliação geral da qualidade dos produtos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	0	0,0%	1	0,6%	4	2,3%	1	0,6%	1	0,6%	7	4,0%
5 Boa	6	3,4%	13	7,4%	8	4,6%	11	3,4%	10	5,7%	48	27,4%
6 Muito Boa	18	10,3%	14	8,0%	15	8,6%	16	12,0%	15	8,6%	78	44,6%
7 Ótima	11	6,3%	7	4,0%	8	4,6%	7	4,0%	8	4,6%	41	23,4%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,14		5,77		5,77		5,83		5,77		5,86	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A primeira questão da necessidade específica atendimento é sobre a avaliação do atendimento recebido pelos vendedores por parte dos funcionários da empresa FN Joias. Conforme os dados dispostos na tabela abaixo, vê-se que as médias foram bastante elevadas 70% dos vendedores classificaram o atendimento recebido pelos funcionários como ótimo, e que nenhuma resposta negativa foi registrada.

Tabela 9: Avaliação do Atendimento Recebido pelos Funcionários

Avaliação do atendimento recebido pelos funcionários	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%	3	1,7%
5 Bom	3	1,7%	0	0,0%	1	0,6%	4	2,3%	1	2,3%	9	5,1%
6 Muito Bom	4	2,3%	9	5,1%	5	2,9%	9	5,1%	8	5,1%	35	20,0%
7 Ótimo	28	16,0%	25	14,3%	29	16,6%	21	12,0%	25	12,0%	128	73,1%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,71		6,66		6,80		6,43		6,63		6,65	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Outro item de satisfação que foi levantado na fase qualitativa, e que foi trazida para a fase quantitativa, diz respeito ao espaço físico destinado ao atendimento dos vendedores. Essa questão teve a menor média (5,74), nesta dimensão referente ao atendimento. Apesar de ter a menor média, isso não quer dizer que os vendedores asseveraram que o espaço físico é ruim, pois em torno de 60% deles atribuíram avaliação de muito bom ou ótimo.

Tabela 10: Avaliação do Espaço Físico de Atendimento

Avaliação do espaço físico de atendimento	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%
4 Regular	3	1,7%	1	0,6%	1	0,6%	3	1,7%	4	2,3%	12	6,9%
5 Bom	11	6,3%	12	6,9%	8	4,6%	12	6,9%	11	6,3%	54	30,9%
6 Muito Bom	13	7,4%	16	9,1%	18	10,3%	12	6,9%	13	7,4%	72	41,1%
7 Ótimo	8	4,6%	6	3,4%	8	4,6%	8	4,6%	6	3,4%	36	20,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,74		5,77		5,94		5,71		5,54		5,74	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Os próximos dados referem-se à questão de tempo de espera de vendedores, pois há um grande número de vendedores, e apesar de haver agendamento prévio para o dia em que há o acerto entre empresa e vendedor, não há controle e nem limitações das visitas que os vendedores podem fazer para solicitações de encomendas, por exemplo. Nesta questão há um acompanhamento da tendência da performance em vendas, pois o grupo A coloca-se com a melhor média (6,06), e após a média vai caindo, pois B e C apresentam uma valor menor (5,86) e D e E os piores níveis de satisfação assim como a pior performance.

Tabela 11: Avaliação do Tempo de Espera para Atendimento

Avaliação do tempo de espera para atendimento	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Totalmente Inadequado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Inadequado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Inadequado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%
4 Indiferente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5 Adequado	11	6,3%	12	6,9%	10	4,6%	17	9,7%	17	9,7%	67	38,3%
6 Muito Adequado	11	6,3%	16	9,1%	19	10,3%	12	6,9%	8	4,6%	66	37,7%
7 Totalmente Adequado	13	7,4%	7	4,0%	6	5,1%	6	3,4%	9	5,1%	41	23,4%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,06		5,86		5,86		5,69		5,69		5,83	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A última questão que refere-se a necessidade específica atendimento, arguiu os vendedores sobre uma avaliação geral sobre o atendimento. E como se pode visualizar na tabela a seguir, a avaliação desta questão foi bastante positiva, por parte dos vendedores, com mais de 85% deles considerando o atendimento muito bom ou ótimo.

Tabela 12: Avaliação Geral do Atendimento

Avaliação geral do atendimento	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,1%	0	0,0%	2	1,1%
5 Bom	3	1,7%	3	1,7%	1	0,6%	7	4,0%	5	2,9%	19	10,9%
6 Muito Bom	14	8,0%	8	4,6%	6	3,4%	14	8,0%	11	6,3%	53	30,3%
7 Ótimo	18	10,3%	24	13,7%	28	16,0%	12	6,9%	18	10,3%	100	57,1%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,43		6,60		6,77		6,03		6,26		6,42	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

As próximas quatro tabelas de dados referir-se-ão a necessidade específica, relacionadas à remuneração no trabalho de vendas diretas. A primeira questão que se refere a esta dimensão, cujos dados estão contidos na tabela a seguir, é sobre a

avaliação da remuneração no trabalho de venda direta para empresa FN Joias, em relação remuneração proporcionada por outras empresas do setor da venda direta. Conforme vê-se, os vendedores que formam o grupo A, apresentam a maior satisfação (6,43) nessa questão, na sequência os grupos B (6,09) e C (6,11) apresentam média parecidas e os restantes média inferiores. Ou seja, a classificação ordinal sobre a satisfação dos grupos em relação à remuneração do trabalho de vendas, comparado a outras empresas do setor de vendas diretas é bastante parecida com a ordem de performance dos grupos.

Tabela 13: Avaliação da Remuneração em Relação a outras Empresas

Avaliação da remuneração do trabalho em vendas em relação a outras empresas	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%	0	0,0%	2	1,1%
4 Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,7%	3	1,7%	6	3,4%
5 Boa	4	2,3%	7	4,0%	8	4,6%	4	2,3%	9	5,1%	32	18,3%
6 Muito Boa	12	6,9%	18	10,3%	11	6,3%	17	9,7%	16	9,1%	74	42,3%
7 Ótima	19	10,9%	10	5,7%	15	8,6%	10	5,7%	7	4,0%	61	34,9%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,43		6,09		6,11		5,91		5,77		6,06	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A venda direta, por suas características, muitas das vezes não é uma atividade desempenhada em tempo integral pelos vendedores. Neste fato, baseou-se a questão que está com os dados dispostos na tabela abaixo, pois ela se refere a como na avaliação dos vendedores se dá a relação da remuneração recebida no trabalho de vendas diretas com o tempo e esforço despendido na atividade. Mais de 60% da população entrevistada considera que essa relação é muito boa ou ótima. Não houve respostas negativas, o que corrobora com o entendimento da maioria que essa relação é benéfica para os vendedores.

Tabela 14: Avaliação da Remuneração em Relação a Tempo/ Esforço

Relação do tempo/esforço que dedica a venda direta e a remuneração que recebe	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	2	1,1%	3	1,7%	1	0,6%	3	1,7%	4	2,3%	13	7,4%
5 Boa	10	5,7%	9	5,1%	8	4,6%	14	8,0%	15	8,6%	56	32,0%
6 Muito Boa	14	8,0%	17	9,7%	17	9,7%	16	9,1%	12	6,9%	76	43,4%
7 Ótima	9	5,1%	6	3,4%	9	5,1%	2	1,1%	4	2,3%	30	17,1%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,86		5,74		5,97		5,49		5,46		5,70	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Os dados a seguir referem-se à questão onde os vendedores foram arguidos sobre a importância da renda advinda do trabalho de vendas. E o que se verifica ao analisar estes dados, que estão na tabela abaixo, é que quanto melhor é a performance em vendas, mais importante é a renda advinda deste trabalho, portanto verifica-se o grupo A (melhor performance em vendas) com uma média de 6,23 sendo a melhor média, e o grupo E (pior performance em vendas) com a pior média 5,43. No geral, para mais de 75% dos vendedores, a renda é considerada muito ou totalmente importante.

Tabela 15: Avaliação da Importância da Remuneração de Vendas

Avaliação da importância da renda advinda do trabalho de vendas de semijoias	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Totalmente Sem	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%	2	1,1%
2 Muito sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,1%	2	1,1%
3 Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Indiferente	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,7%	4	2,3%
5 Importante	6	3,4%	4	2,3%	8	2,9%	8	4,6%	9	5,1%	35	20,0%
6 Muito Importante	15	8,6%	19	10,9%	16	8,0%	20	11,4%	12	6,9%	82	46,9%
7 Totalmente Importante	14	8,0%	11	6,2%	11	9,1%	6	3,4%	8	4,6%	50	28,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,23		6,14		6,09		5,80		5,43		5,94	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A última questão referente à necessidade específica remuneração, é que se solicitou que os vendedores avaliassem de forma geral a remuneração recebida pelo trabalho de vendas. E no que se refere a esta questão, como se vê na tabela abaixo, mais uma vez a ordem de performance dos grupos é seguida a risca, ou seja os indivíduos que pertencem aos grupos de performance A são os mais satisfeitos e os indivíduos pertencentes ao grupo E os menos satisfeitos, os grupos intermediários B, C e D aparecem bem próximo média geral (5,87). No geral, quase 70% dos vendedores avaliam a remuneração, no geral, muito boa ou ótima.

Tabela 16: Avaliação Geral da Remuneração de Vendas

Avaliação geral da remuneração de seu trabalho de vendas de semijóias	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%
4 Regular	0	0,0%	0	0,0%	2	0,6%	2	1,1%	4	2,3%	8	4,6%
5 Boa	7	4,0%	11	6,3%	8	4,6%	7	4,0%	13	7,4%	46	26,3%
6 Muito Boa	15	8,6%	16	9,1%	17	9,1%	18	10,3%	12	6,9%	78	44,6%
7 Ótima	13	7,4%	8	4,6%	8	5,7%	7	4,0%	6	3,4%	42	24,0%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	6,17		5,91		5,89		5,80		5,57		5,87	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A quarta necessidade específica levantada na fase qualitativa deste estudo é a sobre a disponibilidade de produtos. As semijóias são artigos que estão em constantes mutações, pois se relacionam com moda e estilo, portanto atender a demandas dos clientes requer agilidade para corresponder essas tendências e a exigência dos consumidores. Então a primeira questão que se refere a esta dimensão arguiu os vendedores justamente sobre como eles avaliam a disponibilidade de produtos específicos, como pode-se verificar na tabela abaixo, os dois grupos que tem a pior performance em venda D (5,74) e E (5,46) são os que mais afirmaram estar satisfeitos neste quesito, estando somente estes grupo acima da média geral. No geral a uma concentração das repostas, cerca de 70% dos vendedores asseveraram que a disponibilidade de produtos específicos é boa ou muito boa.

Tabela 17: Avaliação da Disponibilidade de Produtos Específicos

Avaliação da disponibilidade de produtos específicos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
4 Regular	3	1,7%	8	4,6%	8	4,6%	3	1,7%	6	3,4%	28	16,0%
5 Boa	13	7,4%	9	5,1%	14	8,0%	11	6,3%	12	6,9%	59	33,7%
6 Muito Boa	14	8,0%	15	8,6%	11	6,3%	13	7,4%	12	6,9%	65	37,1%
7 Ótima	3	1,7%	3	1,7%	2	1,1%	8	4,6%	5	2,9%	21	12,0%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,31		5,37		5,20		5,74		5,46		5,42	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Outra particularidade ligada às semijoias, produtos que comercializam a população alvo desta pesquisa, é que as pessoas se diferem umas das outras fisicamente. Então, não basta ter determinado produto disponível se ele não está de acordo com as características físicas deste cliente. Há também, a questão do repertório de cores disponíveis, pois de nada adianta haver o modelo que o cliente necessita, o tamanho que utiliza, se não houver a cor que ele deseja. Os dados que seguem na tabela a seguir referem-se justamente a essas duas características, cor e tamanhos, e como verifica-se nesta questão, destacam-se os dados dos vendedores do grupo C (4,94), pois, nenhuma das médias, por grupo ou gerais, teve um valor tão baixo, ou seja essa é pior avaliação nas médias. No entanto, em âmbito geral as avaliações não são ruins, quase 65% dos vendedores afirmaram que a disponibilidade de cores e tamanhos é boa ou muito boa.

Tabela 18: Avaliação da Disponibilidade de tamanhos e cores

Avaliação da disponibilidade tamanhos e cores	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	1	0,6%	1	0,6%	1	0,6%	2	1,1%	1	0,6%	6	3,4%
4 Regular	3	1,7%	9	5,1%	11	6,3%	5	2,9%	3	1,7%	31	17,7%
5 Boa	14	8,0%	11	6,3%	13	7,4%	10	5,7%	11	6,3%	59	33,7%
6 Muito Boa	9	5,1%	11	6,3%	9	5,1%	12	6,9%	13	7,4%	54	30,9%
7 Ótima	7	4,0%	3	1,7%	1	0,6%	6	3,4%	7	4,0%	24	13,7%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,40		5,17		4,94		5,43		5,63		5,31	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Os vendedores diretos que comercializam as semijoias distribuídas pela empresa FN Joias não carregam consigo todo o portfólio de produtos da empresa, por isso invariavelmente recebem pedidos de produtos dos seus clientes. Essas solicitações são, na maioria das vezes, de produtos que constam no portfólio da empresa, mas os quais o vendedor não tem disponível no momento da negociação. Então fez-se uma questão sobre a perspectiva de atendimento dessas solicitações recebidas de clientes. Os dados, que constam na tabela a seguir, então, referem-se a esta indagação, verifica-se que os grupos D(5,51) e E (5,66), apresentam uma satisfação maior que os demais grupos e estão acima da média geral (5,31). No geral a avaliação é considerada pelos vendedores boa ou muito boa, pois, a maioria cerca de 65% indicou essas respostas.

Tabela 19: Perspectiva do Atendimento de Encomendas

Perspectiva de atendimento de encomendas	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	1	0,6%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,1%
2 Muito Ruim	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
3 Ruim	2	1,1%	1	0,6%	0	0,0%	2	1,1%	1	0,6%	6	3,4%
4 Regular	5	2,9%	3	1,7%	9	5,1%	4	2,3%	5	2,9%	26	14,9%
5 Boa	10	5,7%	15	8,6%	18	10,3%	10	5,7%	9	5,1%	62	35,4%
6 Muito Boa	12	6,9%	11	6,3%	7	4,0%	12	6,9%	10	5,7%	52	29,7%
7 Ótima	5	2,9%	3	1,7%	1	0,6%	7	4,0%	10	5,7%	26	14,9%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,26		5,14		5,00		5,51		5,66		5,31	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como em todas as necessidades anteriores na última questão de cada uma delas pediu-se para os vendedores realizarem uma avaliação geral sobre a dimensão. Então, a última questão considera na avaliação geral dos vendedores como é a disponibilidade dos produtos. E como se pode verificar na tabela a seguir, nessa questão novamente os grupos com a pior performance em vendas D (5,74) e E (5,60) são os que demonstraram estar mais satisfeitos com a disponibilidade de produtos, e são os dois grupos estão acima da média geral (5,41). No geral, 16% dos vendedores apresentaram uma posição de neutralidade (regular) e mais de 65% qualificaram a disponibilidade como boa ou muito boa.

Tabela 20: Avaliação Geral da disponibilidade de Produtos

Avaliação geral da disponibilidade dos produtos	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
1 Péssima	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	2	1,1%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	4	2,3%
4 Regular	2	1,1%	5	2,9%	12	6,9%	5	2,9%	4	2,3%	28	16,0%
5 Boa	12	5,7%	15	8,6%	12	6,9%	6	3,4%	10	5,7%	55	31,4%
6 Muito Boa	13	7,4%	10	5,7%	9	5,1%	17	9,7%	13	7,4%	62	35,4%
7 Ótima	5	4,0%	4	2,3%	2	1,1%	7	4,0%	7	4,0%	25	14,3%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,37		5,31		5,03		5,74		5,60		5,41	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como a quinta e última necessidade específica levantada na fase do incidente crítico temos os prazos de pagamentos que os vendedores diretos tem com a empresa FN Joias. Nos modelos de negócios que utilizam a venda direta, geralmente são os vendedores que pagam as empresas e não ao contrário, eles recebem os pagamentos das mãos de clientes, ficam com parte desse valor a título de remuneração (comissão), e repassam os valores para empresa. Então, a primeira questão referiu-se as formas de pagamentos dos vendedores para a empresa, ao analisar-se os dados conforme a tabela a seguir, vê-se que a maioria dos vendedores mais de 65% classifica essa questão, com uma resposta muito boa ou ótima.

Tabela 21: Avaliação da Forma de Pagamento

Avaliação da forma de pagamento	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	2	1,1%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	3	1,7%
4 Regular	2	1,1%	2	1,1%	1	0,6%	3	1,7%	3	1,7%	11	6,3%
5 Boa	12	6,9%	7	4,0%	11	6,3%	4	2,3%	13	7,4%	47	26,9%
6 Muito Boa	10	5,7%	15	8,6%	13	7,4%	14	8,0%	12	6,9%	64	36,6%
7 Ótima	11	6,3%	9	5,1%	10	5,7%	13	7,4%	7	4,0%	50	28,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,86		5,77		5,91		6,00		5,66		5,84	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

A avaliação da forma e dos prazos de pagamento em relação a outras empresas do setor de vendas diretas e a questão que foi realizada para os vendedores, cujos dados esta na tabela abaixo. Os vendedores, pertencentes ao grupo D (6,03), são os que optaram pelas respostas mais positivas, e o grupo E

(5,51), tem os vendedores menos satisfeitos nessa questão. No geral mais de 60% dos vendedores tiveram como respostas as opções: **Muito bom** ou **Muito**.

Tabela 22: Forma e Prazo de Pagamento em relação a outras Empresas

Avaliação da forma e prazo de pagamento em relação a outras empresas	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	2	1,1%
4 Regular	4	2,3%	4	2,3%	2	1,1%	2	1,1%	3	1,7%	15	8,6%
5 Boa	12	6,9%	11	6,3%	12	6,9%	2	1,1%	16	9,1%	53	30,3%
6 Muito Boa	7	4,0%	13	7,4%	12	6,9%	20	11,4%	11	6,3%	63	36,0%
7 Ótima	12	6,9%	6	3,4%	9	5,1%	10	5,7%	5	2,9%	42	24,0%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,77		5,54		5,80		6,03		5,51		5,73	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como são os vendedores os responsáveis pela cobrança dos clientes, para que possam remunerar seu trabalho e pagar a empresa, a próxima questão com os dados a serem analisados disponíveis na tabela a seguir, arguiu-se dos vendedores qual é a relação do tempo e esforço que é gasto na cobrança dos clientes, para cumprir os prazos da empresa, pode afetar o tempo e esforço na realização de novas vendas. Ao analisar os dados verifica-se que os indivíduos do grupo A, apresentam a maior insatisfação a esse respeito, pois apresentam a pior média. No geral, mais de 75% dos vendedores questionados consideram essa relação boa ou muito boa, ficando a média geral exatamente entre as duas opções de resposta.

Tabela 23: Relação Tempo/Esforço de cobrança e Novas Vendas

Relação existente entre tempo/esforço na cobrança de clientes para cumprir os prazos e o tempo/esforço para novas vendas	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4 Regular	7	4,0%	3	1,7%	1	0,6%	4	2,3%	4	2,3%	19	10,9%
5 Boa	16	9,1%	13	7,4%	13	7,4%	12	6,9%	15	8,6%	69	39,4%
6 Muito Boa	5	2,9%	17	9,7%	18	10,3%	12	6,9%	11	6,3%	63	36,0%
7 Ótima	7	4,0%	2	1,1%	3	1,7%	6	3,4%	5	2,9%	23	13,1%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,34		5,51		5,66		5,49		5,49		5,50	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Como última questão a ser analisada de forma descritiva, temos a avaliação geral dos prazos e formas de pagamentos dos vendedores com a empresa FN Joias. E ao analisarem-se os dados, dispostos na tabela a seguir, verifica-se que os grupos A, B e C apresentam as mesmas médias (5,77), que é acima, porém, muito próximas da média geral (5,74), o grupo D apresenta um valor médio dos indivíduos do seu grupo, um pouco mais acima da média (5,80) e o grupo E apresenta o menor valor entre os grupos (5,57). No geral vê-se que 60% dos vendedores consideram que, no geral, os prazos e formas de pagamento é muito bom ou ótimo.

Tabela 24: Avaliação Geral das Formas e Prazos de Pagamento

Avaliação geral da forma e prazo de pagamento	Classificação										Total	
	A		B		C		D		E			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1 Péssima	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2 Muito Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 Ruim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	0	0,0%	1	0,6%
4 Regular	3	1,7%	2	1,1%	3	1,7%	3	1,7%	3	1,7%	14	8,0%
5 Boa	13	7,4%	7	4,0%	10	5,7%	9	5,1%	15	8,6%	54	30,9%
6 Muito Boa	8	4,6%	19	10,9%	14	8,0%	11	6,3%	11	6,3%	63	36,0%
7 Ótima	11	6,3%	7	4,0%	8	4,6%	11	6,3%	6	3,4%	43	24,6%
Total	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	35	20,0%	175	100,0%
Média	5,77		5,77		5,77		5,80		5,57		5,74	

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Na tabela a seguir está demonstrado um resumo das vinte questões que foram respondidas pelos vendedores, com as respostas médias gerais e por grupo. Verifica-se, que assim, em relação a média de vendas em valores, somente os indivíduos do grupo A tem uma média de satisfação geral maior que a média total.

Tabela 25: Médias Gerais por Grupo e por Questão

Questão	Classificação					Total
	A	B	C	D	E	
Q01- Qualidade Estética	6,29	6,03	5,97	6,06	6,29	6,13
Q02- Qualidade Garantia	6,37	5,86	6,14	6,17	6,14	6,14
Q03- Percepção Qualidade	6,26	5,69	5,66	5,74	5,83	5,83
Q04- Qualidade Geral	6,14	5,77	5,77	5,83	5,77	5,86
A05- Atendimentos dos Funcionários	6,71	6,66	6,80	6,43	6,63	6,65
A06- Espaço Atendimento	5,74	5,77	5,94	5,71	5,54	5,74
A07- Espera Atendimento	6,43	6,60	6,77	6,03	6,26	6,42
A08- Atendimento Geral	6,06	5,86	5,86	5,69	5,69	5,83
R09- Remuneração Outras Empresas	6,43	6,09	6,11	5,91	5,77	6,06
R10- Remuneração X Tempo/Esforço	5,86	5,74	5,97	5,49	5,46	5,70
R11- Importância da Remuneração	6,17	5,91	5,89	5,80	5,57	5,87
R12- Remuneração Geral	6,23	6,14	6,09	5,80	5,43	5,94
D13- Disponibilidade Produtos Específicos	5,31	5,37	5,20	5,74	5,46	5,42
D14- Disponibilidade Tamanhos e Cores	5,40	5,17	4,94	5,43	5,63	5,31
D15- Disponibilidade Encomendas	5,26	5,14	5,00	5,51	5,66	5,31
D16- Disponibilidade Geral	5,37	5,31	5,03	5,74	5,60	5,41
P17- Forma de Pagamento	5,86	5,77	5,91	6,00	5,66	5,84
P18- Prazo de Pagamento	5,77	5,54	5,80	6,03	5,51	5,73
P19- Pagamento X Novas Vendas	5,34	5,51	5,66	5,49	5,49	5,50
P20- Pagamento Geral	5,77	5,77	5,77	5,80	5,57	5,74
Média Geral	5,94	5,79	5,81	5,82	5,75	5,82

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Na tabela a seguir estão apresentadas as médias por necessidades específicas que foram levantadas na fase qualitativa (qualidade do produto, atendimento, remuneração, disponibilidade do produto e prazos de pagamento). Cabe ressaltar-se que para cada uma dessas necessidades existe um grupo de quatro questões, então as médias apresentadas na tabela a seguir, referem-se à aglutinação dessas quatro questões. Verifica-se, ao analisarem-se os dados, que o atendimento (6,16) é necessidade específica com melhor avaliação para os vendedores e que a disponibilidade dos produtos (5,36) é aquela que apresenta a menor média.

Tabela 26: Médias por Necessidades Específicas

Necessidade Específica	Classificação					Total
	A	B	C	D	E	
Qualidade dos Produtos	6,26	5,84	5,89	5,95	6,01	5,99
Atendimento	6,24	6,22	6,34	5,96	6,03	6,16
Remuneração	6,17	5,97	6,01	5,75	5,56	5,89
Disponibilidade do Produto	5,34	5,25	5,04	5,61	5,59	5,36
Prazos de Pagamento	5,69	5,65	5,79	5,83	5,56	5,70

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Aqui se encerra o capítulo de análise descritiva dos dados, que procurou demonstrar os dados e fazer uma breve análise, no próximo capítulo far-se-á uma análise mais abrangente com o uso de ferramental estatístico multivariado.

5.2.2 Análise Multivariada dos Dados

Esse capítulo é destinado à análise multivariada dos dados coletados neste estudo, já demonstrados no capítulo de análise descritiva. Este capítulo está estruturado com três divisões, a primeira trará análise de variância (ANOVA), o segundo será destinado à análise fatorial e o terceiro para a análise de cluster.

5.2.2.1 Análise de Variância (ANOVA)

Para começar a análise de variância, fez-se a inferência dos dados, referentes aos grupos utilizados para melhorar a visualização dos dados na fase descritiva. Cabe ressaltar que a divisão dos grupos, não obedeceu a critérios estatísticos e sim foi uma divisão em quantidades iguais que levou em consideração a performance em vendas. No entanto, foi aplicado o teste de análise de variância (ANOVA), com os grupos divididos dessa forma, para as duas etapas da coleta de dados (pesquisa de dados secundários e a pesquisa com dados primários), com a finalidade de auferir diferenças entre os grupos.

Antes, de analisar os dados de satisfação e variáveis de segmentação, cabe a aplicação do teste ANOVA, na performance em vendas dos grupos (A, B, C, D e E), para verificar se existe diferenças significativa entre esses grupos, cuja finalidade era melhorar a demonstração na fase descritiva.

Tabela 27: ANOVA de Performance (Vendas de Janeiro a Junho)

Mês/2013	Classificação					Anova	Nível de Significância
	A	B	C	D	E		
Janeiro	R\$ 2.333,93	R\$ 690,83	R\$ 482,74	R\$ 336,19	R\$ 166,38	,000	Significante
Fevereiro	R\$ 1.028,39	R\$ 307,99	R\$ 214,41	R\$ 148,54	R\$ 74,88	,000	Significante
Março	R\$ 1.721,13	R\$ 512,37	R\$ 355,63	R\$ 247,21	R\$ 120,29	,000	Significante
Abril	R\$ 1.362,38	R\$ 411,65	R\$ 287,12	R\$ 200,77	R\$ 98,70	,000	Significante
Mai	R\$ 1.628,03	R\$ 485,60	R\$ 337,45	R\$ 235,66	R\$ 113,76	,000	Significante
Junho	R\$ 1.554,49	R\$ 470,03	R\$ 326,27	R\$ 226,99	R\$ 112,47	,000	Significante
Média Jan a Jun	R\$ 1.604,73	R\$ 479,75	R\$ 333,93	R\$ 232,56	R\$ 114,41	,000	Significante

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

No cálculo da Anova valores que são inferiores ou iguais a 05 são considerados significantes e suficientes para rejeitar-se H0 e aceitar-se H1, onde:

- 1) H0= Não há diferenças entre as respostas dos grupos analisados.
- 2) H1= Existe diferença entre as respostas dos grupos analisados.

Então se verifica que existe diferença estatística significativa entre os grupos pelos valores de vendas. Portanto, se aceita a hipótese H1.

Como pode visualizar-se na tabela a seguir, que se refere aos dados onde constam os antecedentes da satisfação ou variáveis de segmentação, verifica-se que existem diferenças estatísticas entre os grupos, em duas, escolaridade e experiência em vendas, das cinco variáveis coletadas.

Tabela 28: ANOVA Grupos de Performance (Variáveis de Segmentação)

Variável de Segmentação	Classificação					Anova	Nível de Significância
	A	B	C	D	E		
Idade	40,60	37,60	41,00	42,60	41,70	,540	Não Significante
Escolaridade	3,11	3,11	2,74	2,74	2,29	,036	Significante
Trab. Formal	1,57	1,54	1,71	1,71	1,71	,333	Não Significante
Experiência	9,40	5,77	6,35	6,19	5,94	,038	Significante
Rep. Outras Empresas	1,43	1,29	1,29	1,29	1,11	,069	Não Significante

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Legenda- idade em anos;

Escolaridade: 1- ensino fundamental incompleto, 2- ensino fundamental completo, 3- ensino médio, 4- Superior Incompleto e 5- Superior completo;

Trabalho formal- 1- Sim , 2- Não;

Experiência em anos;

Representa outras empresas: 1- Sim, 2- Não.

No caso, dos dados acima então se aceita H1, pois existem diferenças nestes dados coletados na pesquisa, entre os grupos de performance.

Analisou-se também, a diferença entre os grupos (A, B, C, D e E), quanto as questões da pesquisa de satisfação, como se verifica na tabela abaixo. As vinte questões, são as mesmas que estão descritas na análise descritiva, capítulo 5.2.1. Lembra-se, que estas questões referem-se a cinco dimensões (necessidades específicas) levantadas na parte qualitativa dos estudos, e cada dimensão está dispostas em um conjunto de quatro questões, onde: Q1 a Q04: refere-se a qualidade dos produtos; A05 a A08: refere-se a atendimento; R09 a R12: simboliza remuneração; D13 a D16: simboliza as questões sobre disponibilidade dos produtos e; P16 a P20: simboliza prazos de pagamento.

Tabela 29: ANOVA Grupos de Performance (Dados da Satisfação)

Questão	Classificação					Anova	Nível de Significância
	A	B	C	D	E		
Q01- Qualidade Estética	6,29	6,03	5,97	6,06	6,29	,329	Não Significante
Q02- Qualidade Garantia	6,37	5,86	6,14	6,17	6,14	,246	Não Significante
Q03- Percepção Qualidade	6,26	5,69	5,66	5,74	5,83	,026	Significante
Q04- Qualidade Geral	6,14	5,77	5,77	5,83	5,77	,298	Não Significante
A05- Atendimentos dos Funcionários	6,71	6,66	6,80	6,43	6,63	,192	Não Significante
A06- Espaço Atendimento	5,74	5,77	5,94	5,71	5,54	,456	Não Significante
A07- Espera Atendimento	6,43	6,60	6,77	6,03	6,26	,001	Significante
A08- Atendimento Geral	6,06	5,86	5,86	5,69	5,69	,262	Não Significante
R09- Remuneração Outras Empresas	6,43	6,09	6,11	5,91	5,77	,024	Significante
R10- Remuneração X Tempo/Esforço	5,86	5,74	5,97	5,49	5,46	,035	Significante
R11- Importância da Remuneração	6,17	5,91	5,89	5,80	5,57	,058	Não Significante
R12- Remuneração Geral	6,23	6,14	6,09	5,80	5,43	,006	Significante
D13- Disponibilidade Produtos Específicos	5,31	5,37	5,20	5,74	5,46	,190	Não Significante
D14- Disponibilidade Tamanhos e Cores	5,40	5,17	4,94	5,43	5,63	,079	Não Significante
D15- Disponibilidade Encomendas	5,26	5,14	5,00	5,51	5,66	,103	Não Significante
D16- Disponibilidade Geral	5,37	5,31	5,03	5,74	5,60	,046	Significante
P17- Forma de Pagamento	5,86	5,77	5,91	6,00	5,66	,633	Não Significante
P18- Prazo de Pagamento	5,77	5,54	5,80	6,03	5,51	,150	Não Significante
P19- Pagamento X Novas Vendas	5,34	5,51	5,66	5,49	5,49	,708	Não Significante
P20- Pagamento Geral	5,77	5,77	5,77	5,80	5,57	,716	Não Significante

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Legenda-

- 1: Péssimo,
- 2: Muito Ruim,
- 3: Ruim,
- 4: Regular,
- 5: Bom,
- 6: Muito Bom,
- 7: Ótimo.

Em seis (Q03, A07, R09, R10, R11 e D16), das vinte questões, existem diferenças estatísticas significativas, portanto, pode-se aceitar H1 dizendo que existem diferenças significativas estatisticamente, entre os grupos de análise da fase descritiva, no que tange aos dados da pesquisa de satisfação. Depois de apresentar estes dados é possível então afirmar que existem diferenças entre esses grupos, que não somente aquelas referentes à performance em vendas.

Na tabela, a seguir, analisam-se as variáveis de satisfação utilizando-se as variáveis de segmentação como fatores, para verificar-se a existência de diferenças estatísticas entre a satisfação auferida na pesquisa e as variáveis: idade, escolaridade, trabalho formal, experiência e a representação de outra empresa de

venda direta e o valor médio de vendas mensais no período de janeiro a junho de 2013.

Conforme se verifica em duas das cinco variáveis de segmentação, trabalho formal e experiência não há diferenças estatística em nenhuma das vinte questões de satisfação e nem em relação a média de performance em vendas.

Tabela 30: ANOVA Variáveis de segmentação X Variáveis de satisfação

Variável Dependente	Fator									
	Idade		Escolaridade		Trabalho Formal		Experiência		Rep. Outra empresa	
	Anova	Nível de Significância	Anova	Nível de Significância	Anova	Nível de Significância	Anova	Nível de Significância	Anova	Nível de Significância
Q01	,488	Não Significativo	,341	Não Significativo	,404	Não Significativo	,611	Não Significativo	,885	Não Significativo
Q02	,774	Não Significativo	,625	Não Significativo	,362	Não Significativo	,221	Não Significativo	,200	Não Significativo
Q03	,876	Não Significativo	,697	Não Significativo	,289	Não Significativo	,542	Não Significativo	,533	Não Significativo
Q04	,486	Não Significativo	,297	Não Significativo	,814	Não Significativo	,492	Não Significativo	,720	Não Significativo
A05	,532	Não Significativo	,253	Não Significativo	,388	Não Significativo	,921	Não Significativo	,746	Não Significativo
A06	,724	Não Significativo	,185	Não Significativo	,401	Não Significativo	,793	Não Significativo	,245	Não Significativo
A07	,677	Não Significativo	,005	Significativo	,760	Não Significativo	,796	Não Significativo	,202	Não Significativo
A08	,843	Não Significativo	,178	Não Significativo	,861	Não Significativo	,917	Não Significativo	,722	Não Significativo
R09	,185	Não Significativo	,149	Não Significativo	,697	Não Significativo	,672	Não Significativo	,192	Não Significativo
R10	,626	Não Significativo	,285	Não Significativo	,137	Não Significativo	,148	Não Significativo	,049	Significativo
R11	,489	Não Significativo	,159	Não Significativo	,855	Não Significativo	,642	Não Significativo	,370	Não Significativo
R12	,610	Não Significativo	,908	Não Significativo	,455	Não Significativo	,949	Não Significativo	,402	Não Significativo
D13	,644	Não Significativo	,261	Não Significativo	,379	Não Significativo	,369	Não Significativo	,092	Não Significativo
D14	,406	Não Significativo	,752	Não Significativo	,367	Não Significativo	,231	Não Significativo	,179	Não Significativo
D15	,035	Significativo	,264	Não Significativo	,697	Não Significativo	,551	Não Significativo	,064	Não Significativo
D16	,626	Não Significativo	,648	Não Significativo	,094	Não Significativo	,225	Não Significativo	,946	Não Significativo
P17	,374	Não Significativo	,209	Não Significativo	,715	Não Significativo	,447	Não Significativo	,121	Não Significativo
P18	,524	Não Significativo	,315	Não Significativo	,447	Não Significativo	,314	Não Significativo	,030	Significativo
P19	,851	Não Significativo	,472	Não Significativo	,558	Não Significativo	,727	Não Significativo	,253	Não Significativo
P20	,697	Não Significativo	,518	Não Significativo	,690	Não Significativo	,736	Não Significativo	,372	Não Significativo
Vendas	,692	Não Significativo	,891	Não Significativo	,787	Não Significativo	,453	Não Significativo	,057	Não Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

As demais variáveis apresentam diferenças significativas, quanto se utilizou como fator para análise variância a idade há uma diferença estatística significativa no item D15 (avaliação do atendimento de pedidos solicitados por clientes). Quando utilizou-se como fator a variável de escolaridade, encontrou-se também uma diferença estaticamente significativa no que se refere ao item A07 (avaliação sobre o tempo de espera para atendimento). Na utilização como fator da variável representação de outras empresas, verificam-se duas diferenças estatísticas significativas nos itens R10 (avaliação da relação tempo/esforço que se dedica a venda direta e a remuneração que recebe dela) e P18 (avaliação da influência do prazo de pagamento no resultado em vendas).

Existem 105 cálculos de Anova que relacionam as variáveis de segmentação como fatores e as questões da pesquisa de satisfação e a média da performance em vendas como variáveis dependentes, destes apenas 4 apresentaram diferenças estatísticas significativas.

5.2.2.2 Análise Fatorial

A análise fatorial foi utilizada com a finalidade de validar os dados obtidos através da pesquisa de satisfação realizada com os vendedores diretos da empresa FN Joias. Com os resultados da análise fatorial, também se permite verificar a correlação dos dados e de que forma as variáveis da pesquisa de satisfação se agrupam em fatores.

A análise fatorial é uma técnica estatística utilizada na identificação de fatores em um grupo de variáveis determinado, ou utilizada como instrumento para reduzir o número de variáveis, quando existem várias, para um grupo, representado pelos fatores. Essa técnica visa efetuar a relação entre as variáveis e os fatores, explicitando a quais fatores pertencem cada variável e o quanto cada variável explica cada fator.

Tabela 31: Análise Fatorial variáveis da Satisfação

Questões		Fatores				
		1	2	3	4	5
P20	Avaliação Geral das Formas e Prazos de Pagamento	,831				
P17	Forma de Pagamento	,814				
P18	Prazo de Pagamento em relação a outras Empresas	,814				
P19	Relação Tempo/Esforço de cobrança e Novas Vendas	,808				
D14	Disponibilidade de Tamanhos e Cores		,872			
D16	Avaliação Geral da disponibilidade de Produtos		,837			
D15	Perspectiva do Atendimento de Encomendas		,816			
D13	Disponibilidade de Produtos Específicos		,782			
Q04	Avaliação Geral da Qualidade dos Produtos			,774		
Q03	Qualidade Percebida pelos Clientes			,770		
Q02	Garantia dos Produtos			,768		
Q01	Estética dos Produtos			,674		
R11	Importância da Remuneração de Vendas				,759	
R12	Avaliação Geral da Remuneração de Vendas				,745	
R09	Remuneração em Relação a outras Empresas				,715	
R10	Remuneração em Relação a Tempo/ Esforço				,661	
A07	Tempo de Espera para Atendimento					,791
A05	Atendimento Recebido pelos Funcionários					,778
A06	Espaço Físico de Atendimento					,647
A08	Avaliação Geral do Atendimento					,563

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Os valores que têm uma significância igual ou superior a 0,60 estão em evidência em cada fator. Ou seja, das vinte variáveis que se referem aos dados da pesquisa de satisfação, que foram submetidos a análise fatorial, somente uma não apresentou carga fatorial evidente em nenhum fator e, portanto será excluída da análise. A variável excluída é a A08 que se refere à avaliação geral do atendimento recebido pelos vendedores.

Após o uso da técnica de análise fatorial verificou-se que os fatores resultantes são cinco e que se mantiveram os mesmos determinados na fase qualitativa, e esses mantiveram as mesmas variáveis, sem alteração alguma.

Tabela 32: Fatores relacionados a Satisfação dos Vendedores

Fator	Variável	Cargas Fatoriais	Auto valor	% da variância Explicada
Prazos de Pagamento	P20	,831	3,351	16,75%
	P17	,814		
	P18	,814		
	P19	,808		
Disponibilidade de Produtos	D14	,872	3,300	16,50%
	D16	,837		
	D15	,816		
	D13	,782		
Qualidade dos Produtos	Q04	,774	2,913	14,56%
	Q03	,770		
	Q02	,768		
	Q01	,674		
Remuneração	R11	,759	2,694	13,47%
	R12	,745		
	R09	,715		
	R10	,661		
Atendimento	A07	,791	2,485	12,43%
	A05	,778		
	A06	,647		
Percentual Acumulado da Variância Explicada				73,71%

Fonte: Dados Pesquisa/Autor

Método de extração: Análise de componentes principais;

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser, com conversão em 7 iterações.

KMO = 0,888; p = 0,000,

Alpha de Cronbach Total 0,930

Os cinco fatores resultantes da análise fatorial são capazes de explicar 73,71% da variância dos dados fornecidos pelas vinte variáveis da pesquisa de satisfação. Pode-se afirmar, portanto, que o modelo explica 73,71% da satisfação no trabalho dos vendedores diretos que representam a empresa FN Joias. Essa explicação acontece através de cinco fatores confirmados, são eles: prazos de pagamento, disponibilidade dos produtos, qualidade dos produtos, remuneração e atendimento.

O primeiro dos fatores a aparecer é o de prazos de pagamento, é o fator mais importante, pois carrega a maior porcentagem de variância explicada (16,75%), é

representado por quatro variáveis que por ordem decrescente de acordo com a carga fatorial que assumiram são avaliação geral dos prazos de pagamento, os prazos de pagamento em relação a outras empresas do setor, a influência dos prazos de pagamentos no resultado de vendas e a relação entre o esforço e tempo gasto na cobrança e realização de novas vendas.

O segundo fator é a disponibilidade dos produtos, pois apresenta a segunda maior porcentagem de variância explicada (16,50%) também é representado por quatro variáveis, em ordem decrescente de acordo com suas cargas fatoriais, são a disponibilidade de tamanhos e cores, a avaliação geral da variedade de produtos, a perspectiva de atendimento de pedidos (encomendas) e a disponibilidade de produtos específicos.

O terceiro fator e a qualidade dos produtos com uma variância explicada de 14,56%, com os anteriores é representado por quatro variáveis, que de acordo com a ordem de carga fatorial decrescente, são as seguintes: avaliação geral da qualidade dos produtos, a percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos; a garantia dos produtos e a avaliação estética dos produtos.

O quarto fator é a remuneração que tem como variância explicada um percentual de 13,47%, cujas variáveis em ordem decrescente de carga fatorial, são a importância da remuneração da venda direta para o vendedor, avaliação geral da remuneração do trabalho de vendedor, remuneração de vendas da empresa FN Joias em relação a outras do ramo e a relação de tempo e esforço com a remuneração recebida.

O quinto e último fator refere-se ao atendimento, esse fator teve uma das variáveis desprezadas, por isso este fator conta apenas com três variáveis, em ordem decrescente de carga fatorial, são elas: avaliação do tempo de espera, atendimento recebido pelos funcionários e o espaço físico de atendimento.

A utilização da análise fatorial mostrou-se adequada aos pressupostos do estudo, pois aglomerou as variáveis possibilitando melhor entendimento das mesmas.

5.2.2.3 Análise Cluster

A análise de cluster que pode ser conhecida como análise de agrupamento ou de aglomerado, tem como finalidade a composição de grupos que sejam

homogêneos. Ou seja, os grupos formados através da análise de cluster tem similaridade entre os indivíduos que o compõem.

A análise cluster foi realizada com os dados resultantes das fases anteriores, que dizem respeito a pesquisa de satisfação com os vendedores diretos. Como pode-se visualizar na tabela abaixo, a análise de cluster resultou em dois grupos, o primeiro com 86 indivíduos e o segundo com 89 indivíduos.

Tabela 33: Distribuição dos Clusters

Cluster	N	Percentual
1	86	49%
2	89	51%
Total	175	100%

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Examina-se aqui a análise de cluster identificando as respostas de cada um dos grupos para cada um dos fatores identificados e suas variáveis. Verifica-se na tabela abaixo, a frequência dos clusters quanto as variáveis referentes a qualidade dos produtos, percebe-se que o cluster 2 tem médias maiores, em relação ao cluster 1, e que aplicando-se o teste de análise variância (ANOVA), as diferenças são estatisticamente significativas.

Tabela 34: Frequência dos Clusters em relação à Qualidade dos Produtos

Variável	Média			Desvio Padrão			Anova	Nível de Significância
	Cluster		Geral	Cluster		Geral		
	1	2		1	2			
Q01- Qualidade Estética	5,67	6,56	6,13	,789	,583	,821	,000	Significativo
Q02- Qualidade Garantia	5,57	6,69	6,14	,940	,491	,931	,000	Significativo
Q03- Percepção Qualidade	5,30	6,35	5,83	,813	,586	,878	,000	Significativo
Q04- Qualidade Geral	5,34	6,36	5,86	,806	,569	,862	,000	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

No que se refere às variáveis que estão relacionados com o atendimento, verifica-se, conforme dados dispostos na tabela a seguir, que em qualquer das quatro variáveis analisadas as avaliações médias do cluster de número 2 são maiores que as do grupo 1. Ao aplicar-se o teste ANOVA verificou-se que as diferenças entre os clusters são estatisticamente significativas, ou seja, no que tange ao atendimento os clusters realmente são diferentes entre si.

Tabela 35: Frequência dos Clusters em relação ao Atendimento

Variável	Média		Geral	Desvio Padrão		Geral	Anova	Nível de Significância
	Cluster			Cluster				
	1	2	1	2				
A05- Atendimentos dos Funcionários	6,35	6,93	6,65	,808	,252	,661	,000	Significativo
A06- Espaço Atendimento	5,26	6,21	5,74	,785	,699	,882	,000	Significativo
A07- Espera Atendimento	6,09	6,73	6,42	,928	,495	,804	,000	Significativo
A08- Atendimento Geral	5,47	6,19	5,83	,731	,705	,803	,000	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

As variáveis que compõem o fator remuneração, cujos dados estão demonstrados na tabela a seguir, também evidenciam ser significativamente diferentes entre os clusters 1 e 2., onde os indivíduos que formam o grupo 2 aparecem com médias maiores nas quatro variáveis. E que, portanto, podem ser considerados mais satisfeitos em relação à remuneração.

Tabela 36: Frequência dos Clusters em relação à Remuneração

Variável	Média		Geral	Desvio Padrão		Geral	Anova	Nível de Significância
	Cluster			Cluster				
	1	2	1	2				
R09- Remuneração Outras Empresas	5,58	6,53	6,06	,887	,566	,879	,000	Significativo
R10- Remuneração X Tempo/Esforço	5,29	6,10	5,70	,765	,708	,839	,000	Significativo
R11- Importância da Remuneração	5,37	6,35	5,87	,783	,605	,851	,000	Significativo
R12- Remuneração Geral	5,49	6,37	5,94	1,093	,729	1,024	,000	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Na tabela a seguir, verifica-se os resultados referentes à frequência dos dados dos clusters no que diz respeito a disponibilidade de produtos, como pode-se visualizar, mais uma vez, os indivíduos que compõem o cluster 2 apresentam médias superior nas quatro variáveis analisadas. Aplicando-se a ANOVA verifica-se que esta diferença entre os clusters é estatisticamente significativa.

Tabela 37: Frequência dos Clusters sobre à Disponibilidade de Produtos

Variável	Média		Geral	Desvio Padrão		Geral	Anova	Nível de Significância
	Cluster			Cluster				
	1	2	1	2				
D13- Disponibilidade Produtos Específicos	4,79	6,02	5,42	,842	,674	,978	,000	Significativo
D14- Disponibilidade Tamanhos e Cores	4,65	5,96	5,31	,904	,824	1,082	,000	Significativo
D15- Disponibilidade Encomendas	4,57	6,03	5,31	,989	,775	1,149	,000	Significativo
D16- Disponibilidade Geral	4,76	6,04	5,41	,920	,737	1,051	,000	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

As variáveis que aparecem na tabela a seguir referem-se à frequência dos dados para o fator prazos de pagamento, entre os clusters. Como pode verificar-se o cluster 2, apareceu com as maiores médias, em relação ao cluster 1, ou seja nestes critérios o grupo 2 é mais satisfeito que o 1. Aplicando-se o teste de análise de variância averigua-se que está diferença é significativa.

Tabela 38: Frequência dos Clusters em relação a Prazos de Pagamento

Variável	Média			Desvio Padrão			Anova	Nível de Significância
	Cluster		Geral	Cluster		Geral		
	1	2		1	2			
P17- Forma de Pagamento	5,28	6,38	5,84	,916	,666	,969	,000	Significativo
P18- Prazo de Pagamento	5,24	6,20	5,73	,880	,786	,960	,000	Significativo
P19- Pagamento X Novas Vendas	5,06	5,92	5,50	,802	,772	,896	,000	Significativo
P20- Pagamento Geral	5,23	6,27	5,74	,792	,765	,934	,000	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Na tabela abaixo vê-se os dados referentes as médias de vendas dos clusters e a média geral considerando-se os meses de janeiro a junho de 2013, verifica-se então, que o cluster 2 tem uma média superior ao do cluster 1 e que a média geral, e que a diferença é estatisticamente significativa de acordo com o teste T que foi realizado.

Tabela 39: Média de performance em Vendas dos Clusters

Performance Vendas	Média			Teste T	Nível de Significância
	Cluster		Geral		
	1	2			
Média Jan a Jun	R\$ 491,94	R\$ 612,15	R\$ 553,08	0,004	Significativo

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

Na tabela a seguir, está o resumo dos dados e um perfil dos dois clusters. Como pode-se ver, o cluster 2 tem os indivíduos mais satisfeitos em relação ao cluster de número 1. No que tange a idade, ocupação de trabalho formal e a representação de outras empresas de venda direta os clusters não apresentaram diferenças. A experiência apresentou uma diferença, pois indivíduos que formam o cluster 1 apresentaram uma experiência média de 6 anos, já os indivíduos que formam o grupo 2 apresentaram uma experiência média de 7,4 anos. A satisfação

geral e a o resultados em vendas dos clusters, também mostraram-se diferentes conforme os dados a seguir.

Tabela 40: Perfil dos Clusters

Variável	Média	
	Cluster	
	1	2
Q01- Qualidade Estética	5,67	6,56
Q02- Qualidade Garantia	5,57	6,69
Q03- Percepção Qualidade	5,30	6,35
Q04- Qualidade Geral	5,34	6,36
A05- Atendimentos dos Funcionários	6,35	6,93
A06- Espaço Atendimento	5,26	6,21
A07- Espera Atendimento	6,09	6,73
A08- Atendimento Geral	5,47	6,19
R09- Remuneração Outras Empresas	5,58	6,53
R10- Remuneração X Tempo/Esforço	5,29	6,10
R11- Importância da Remuneração	5,37	6,35
R12- Remuneração Geral	5,49	6,37
D13- Disponibilidade Produtos Específicos	4,79	6,02
D14- Disponibilidade Tamanhos e Cores	4,65	5,96
D15- Disponibilidade Encomendas	4,57	6,03
D16- Disponibilidade Geral	4,76	6,04
P17- Forma de Pagamento	5,28	6,38
P18- Prazo de Pagamento	5,24	6,20
P19- Pagamento X Novas Vendas	5,06	5,92
P20- Pagamento Geral	5,23	6,27
Idade	41 Anos	41 Anos
Escolaridade	Entre ensino fundamental e médio	Ensino Médio
Trabalho Formal	Maioria não tem emprego Formal	Maioria não tem emprego Formal
Experiência	6 anos	Pouco mais de 7 anos
Representa outra empresa	Maioria representa outras empresas	Maioria representa outras empresas
Satisfação Geral	5,32	6,31
Performance em Vendas	R\$ 491,94	R\$ 612,15

Fonte: Dados Pesquisa/ Autor

5.3 RECOMENDAÇÕES MERCADOLÓGICAS

Após o encerramento da etapa de análise dos dados levantados na pesquisa deste estudo, são apresentadas recomendações mercadológicas que poderão servir como embasamento para que, a empresa FN Joias melhore sua performance em vendas geral, com base na satisfação medida dos vendedores e nas variáveis de segmentação.

Acredita-se que o papel de estudos, como este, é fazer a ligação entre os estudos acadêmicos e o cotidiano das empresas, em que o primeiro faz a tentativa de ajudar o segundo a resolver seus problemas e melhorar seus resultados. Por isso torna-se de fundamental importância sugerir ações que possam sanar e melhorar situações que envolvam a empresa onde aconteceu a pesquisa em questão.

Então, de acordo com dados analisados, as sugestões mercadológicas feitas para a empresa FN Joias serão divididas aqui em duas partes uma refere-se a algumas das variáveis de segmentação (idade, escolaridade, trabalho formal, experiência e representação de outra empresa) e outras referem-se aos dados de satisfação dos vendedores.

5.3.1 Variáveis de Segmentação

Diante dos dados expostos que se referem às variáveis de segmentação, verifica-se que alguns deles como idade, não tem interferência na performance em vendas medida dos vendedores.

Duas outras variáveis o trabalho formal e se os vendedores representam outra empresa de vendas direta, apresentam ser insignificantes estatisticamente, mas se observar-se os dados pode-se verificar que os vendedores de maior performance tem uma frequência mais elevada que os demais grupos em indivíduos que desempenham atividade formal de trabalho e um número menor no que se refere a representar outras empresa de vendas direta.

As outras duas variáveis de segmentação, escolaridade e experiência, parecem ter uma interferência maior na performance em vendas, pelo menos aqueles indivíduos com melhores performances tem maior escolaridade e mais experiência.

Embasando-se nestes fatos recomenda-se que a empresa faça uma segmentação de mercado baseado neste perfil de vendedor. Ou seja, que a empresa busque a recrutar e selecionar vendedores que tenham um grau maior de instrução formal e que já tenham experiência no trabalho de vendas diretas.

Essa segmentação de mercado faz-se claramente necessária, pois, esses indivíduos são aqueles com a capacidade de desempenhar um melhor papel. Ou seja, a empresa que hoje não utiliza nenhum tipo de critério para que o vendedor passe a fazer parte de sua equipe de vendas, pode a partir de agora buscar no mercado pessoas que atendem a esse perfil.

Se o que se busca é melhorar a performance global da empresa, atrair vendedores com esse perfil que de acordo com os dados tem um desempenho individual melhor, resultará com certeza em um resultado global melhor.

5.3.2 Satisfação dos Vendedores

A realização da análise de cluster demonstrou que os vendedores, que compõem a força de vendas da empresa FN Joias, mais satisfeitos tem um desempenho significativamente melhor.

Então diante dos dados que foram expostos e analisados fez uma série de recomendações listadas aqui abaixo:

- Avaliar constantemente as necessidades específicas levantadas pela fase qualitativa do estudo e ratificadas na análise fatorial, para verificar se os mesmos mantêm-se com o passar do tempo, com a finalidade de manter a avaliação da satisfação constante e periódica;
- A empresa deve criar meios de classificar a performance dos vendedores, pois, segundo Futrell e Parasuraman, 1984, isso resultará em um melhor entendimento de fatores que influenciam a relação entre satisfação e performance;
- A divisão dos vendedores em grupos de performance, também tem como finalidade laurear aqueles com bom desempenho e incentivar os demais a perseguir um resultado melhor. Jaworski e Kohli, 1991, afirmam que o feedback positivo, tende a melhorar a satisfação e motivar os vendedores na busca de melhores resultados;

As recomendações listadas acima se referem à satisfação no geral, a partir deste ponto, faz-se recomendações para cada um dos cinco fatores levantados durante a análise fatorial.

1. Prazos de Pagamento: recomenda-se que a empresa crie um banco de dados simples que possa ser utilizado, pelos vendedores com a finalidade de facilitar a cobrança dos clientes, e para que ele possa ter uma referência de quando receberá de seus clientes, e assim podendo coordenar essa data com a data de pagamento da empresa, facilitando assim esse processo e diminuindo a interferência desse fator na realização de novas vendas.
2. Disponibilidade de Produtos: recomenda-se que a empresa elabore juntamente com seus fornecedores uma comunicação que resulte na melhoria da resposta de produtos a disposição dos vendedores, principalmente no que tange ao atendimento de encomendas solicitadas pelos vendedores. Ter todos os produtos de todos os tamanhos e cores possíveis geraria um ônus financeiro insuportável para a empresa, mas a velocidade na comunicação com os fornecedores e a possibilidade das indústrias possuírem os produtos em estoques ou até mesmo em fabricá-los pode atenuar esse problema e melhorar a satisfação dos vendedores a esse respeito.
3. Qualidade dos Produtos: recomenda-se, que no que refere-se a este fator, a empresa propicie aos vendedores palestras explicativas no que tange matérias primas utilizadas na fabricação dos produtos, bem como na tecnologia empregada no processo industrial, para que o vendedor possa, além de conhecer melhor o produto que está vendendo, perceber toda a infraestrutura e os processos empregados com a finalidade de garantir a qualidade dos produtos. Essas palestras podem evidenciar também, questões referentes à garantia, e quais itens e possíveis defeitos estão contemplados. Essas elucidações são necessárias para que o vendedor possa repassar essas informações melhorando a percepção da qualidade dos produtos para o cliente final.
4. Remuneração: recomenda-se que a empresa exponha qual a possibilidade de remuneração dos vendedores, ou seja, que a empresa coloque para a força de vendas, o quanto é possível receber através do trabalho de

vendas. A remuneração é formada somente por comissão, então, ela é proporcional a performance em vendas, portanto, a empresa deve expor a remuneração possível, a dos melhores vendedores, assim os mesmos podem perceber que é possível melhorar sua remuneração por que outros conseguem, isso pode incentivá-los a melhorar sua performance aumentando sua remuneração e através disto melhorar a sua satisfação, ou até mesmo somente o fato de verificar que existem pessoas que conseguem uma remuneração melhor pode melhorar a sua satisfação em relação a empresa sobre este fato, motivando-o a melhorar.

5. Atendimento: recomenda-se que a empresa possa criar outras formas de atendimento seja por telefone, e-mail ou redes sociais para evitar o deslocamento do vendedor até a sede da empresa, o que pode causar aglomerações e até possíveis esperas em função do grande número de pessoas. Outra sugestão, importante, seria a adequação do espaço físico de atendimento, como foi concebida como uma loja de comércio comum a estrutura da empresa não apresenta o conforto necessário para os vendedores, que tendem a ter um tempo de permanência maior no local quando relaciona-se a cliente em uma loja de varejo comum .

Então, dispondo-se dos dados e das recomendações feitas até esse ponto verifica-se que as recomendações são bastante abrangentes. No entanto, verifica-se que a grande maioria delas é de fácil implementação e de baixo custo. O maior desafio é concentrar-se no entendimento daqueles que tem o melhor desempenho, e por consequência são mais satisfeitos, para que estes permaneçam com esses conceitos em relação a empresa. E melhorar em outros vendedores, a performance e a satisfação para assim melhorar o resultado global.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fatores que se relacionem com a performance de vendedores tem sido estudados, por várias áreas do conhecimento, pois, esse conhecimento pode interferir positivamente de maneira imediata no resultado das empresas.

A análise e discussão dos resultados procurou auferir a satisfação dos vendedores diretos, bem como as variáveis de segmentação e como esses fatores relacionam-se com a performance em vendas.

Juntamente com o referencial teórico elaborado, o estudo deu prioridade a análise das necessidades específicas levantadas na fase qualitativa, que utilizou a técnica do incidente crítico, e nos dados obtidos através do questionário estruturado junto aos vendedores diretos da empresa FN Joias.

A primeira identificação feita por este estudo foi a das dimensões que influenciam na satisfação dos vendedores diretos. Essa identificação aconteceu na fase qualitativa do estudo, e seu resultado diagnosticou cinco dimensões, chamadas de necessidades específicas conforme a literatura são elas: qualidade dos produtos, atendimento, remuneração, disponibilidade dos produtos e prazos de pagamentos. Quando fez-se a análise fatorial, utilizando-se a totalidade das variáveis e dados obtidos, essas dimensões mantiveram-se como fatores.

Outra série de dados importantes para estes estudos são as que referem-se as variáveis de segmentação. Tais dados, neste estudo, referiam-se a cinco variáveis, idade, escolaridade, trabalho formal, experiência em vendas e representação de outra empresa de venda direta. Quanto à influência destas variáveis na satisfação dos vendedores ela pareceu ser bem pequena das vinte variáveis que representavam a satisfação do vendedor direto em quatro houve diferenças significativas de variáveis de segmentação, na variável A07, que refere-se a tempo de espera, existe a diferenças significativas de resposta quando o fator é a escolaridade. A variável R10, que refere-se a relação entre tempo/esforço e a remuneração da atividade de vendas, tem diferenças significativas quando o fator e a representação de outras empresas de venda direta. A variável D15, que se refere a atendimento de encomendas, que apresenta diferenças significativas como o fator a idade. A variável P18, que se refere a formas e prazos de pagamento em relação a outras empresas, apresenta diferença quando o fator e a representação de outras empresas de venda direta. Já no que tange a influência na performance em vendas

duas variáveis apresentaram diferenças estatísticas significativas são elas a escolaridade e a experiência. Então, a partir destes resultados, pode-se afirmar que os indivíduos que tem maior performance em vendas têm uma escolaridade e experiência superiores.

A investigação da satisfação dos vendedores diretos da empresa FN Joias, compunha o principal elemento da fase quantitativa deste estudo, e levando-se em conta as dimensões levantadas na fase qualitativa, pode-se afirmar que os vendedores da empresa apresentam índices de satisfação elevados. Pois, o índice geral é de 5,82 sendo que 7 era o máximo possível, levando-se em conta que esse foi levantamento realizado com 175 vendedores, esse índice se colocado em escalas de resposta, fica entre as alternativas bom e muito bom, bem mais próximos do segundo. Se levarmos em conta as necessidades específicas, ou fatores, a que os vendedores diretos apresentam o maior índice de satisfação é o atendimento (6,16), seguido da qualidade dos produtos (5,99), remuneração (5,89), prazos de pagamento (5,70), a dimensão na qual os vendedores demonstram índices menores de satisfação e a disponibilidade de produtos (5,36).

A relação entre a satisfação dos vendedores diretos da empresa FN Joias e a suas performances em vendas, traz algumas das respostas, que são de fundamental importância para este estudo. Na análise descritiva dos dados, pode-se vislumbrar dados que demonstraram que os indivíduos que tem um índice de satisfação mais elevado são os mesmos que tem a melhor performance. No entanto, só depois de efetuada a análise de cluster, é que se pode considerar, de fato e baseado em cálculos estatísticos, que os vendedores mais satisfeitos apresentam performances, estatisticamente significativas, maiores que os vendedores menos satisfeitos. O resultado da análise de cluster dividiu a população de vendedores em dois clusters, o primeiro continha os vendedores com índice menor de satisfação o segundo grupo indivíduos com índices de satisfação mais elevados, ao aplicar-se o teste T verificou-se que existiam diferenças estatisticamente significativas nas vinte variáveis utilizadas para auferir o grau de satisfação dos vendedores. E quando colocada a performance média de cada cluster e a média geral existe diferença ficando demonstrado assim, que os vendedores da empresa FN Joias mais satisfeitos tem melhor performance em vendas.

A proposição de recomendações que sejam capazes de influenciar a performance através da análise da satisfação da força de vendas pode ser dividida

em dois momentos, o primeiro em que se utiliza os dados e análises resultantes dos dados das variáveis de segmentação, e o segundo baseia-se na tentativa de melhoria dos índices de satisfação dos vendedores, utilizando como referência cada uma das cinco dimensões levantadas durante o estudo. No que tange às variáveis de segmentação recomendou-se uma segmentação demográfica de mercado que recrute e selecione vendedores que possuem uma melhor escolaridade e uma experiência em vendas diretas, que demonstram serem fatores presentes nos melhores vendedores. Já no que tange às dimensões ligadas a satisfação dos vendedores, as recomendações são para melhorar essa satisfação para que isso motive os vendedores e por consequência melhore sua performance em vendas. Assim foi colocada uma série de recomendações que são: a criação de um banco de dados para fazer um levantamento dos prazos que os vendedores recebem com a finalidade ajustar em razão disso os prazos de pagamento; melhoria na comunicação entre a empresa FN Joias e seus fornecedores para melhorar a disponibilidade de produtos para os vendedores; realização de palestras explicativas sobre as matérias primas e tecnologias empregada na fabricação de produtos evidenciando a qualidade dos mesmos; exposição da remuneração dos melhores vendedores, sem citar nomes, com a finalidade de que os vendedores possam visualizar a possibilidade de uma grande remuneração; a criação de alternativas de canais de atendimento dos vendedores e adequação do espaço físico para melhorar o atendimento dos vendedores.

Do ponto de vista gerencial essa pesquisa pode ajudar a empresa FN Joias a elaborar mudanças mercadológicas capazes de influenciar os resultados individuais dos vendedores e, através da soma destas melhorias, alcançar um melhor resultado global. O conhecimento de dados de satisfação e as relações com performance em vendas e com as variáveis de segmentação oferecem a empresa ferramentas para gerir melhor a sua força de vendas. O diagnóstico de dimensões da satisfação irão permitir que a empresa repita a pesquisa de satisfação com periodicidade podendo assim, podendo assim verificar-se se essas relações irão manter-se no que tange a performance em vendas.

Como sugestão para futuras pesquisas nesta área, propõe-se que o método aplicado nesta seja replicado em outras empresas e em outros locais, para que possa comparar-se os resultados obtidos. Sugere-se também estudos que possam mensurar a performance em vendas, antes e após, o estímulo da satisfação dos

vendedores. Para que se possa saber, se o resultado do esforço desse estímulo reflete significativamente na performance em vendas.

7 REFERÊNCIAS

ABEVD. **Vendas diretas em 2010**. Associação Brasileira de Empresas de Venda Diretas, 2011. Disponível em : <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010_t>

ABZARI, M.; GHORBANI, H.; MADANI, F. A. The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation view point in hotel industry in iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155, 2011. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/870646568?accountid=143977>>

AHMED, P; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 37 Iss: 9, pp.1177 . 1186, 2003. Disponível em: <10.1108/03090560310498813>

AHMED, P; RAFIQ, M. SAAD; N. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, v.. 37 Iss: 9, pp.1221 . 1241, 2003. Disponível em: <10.1108/03090560310486960>

AKROUSH, M; ABU-ELSAMEN, A; SAMAWI, G; ODETALLAH; A. Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 31 No. 4, 2013 pp. 304-336, 2013. Disponível em: <10.1108/02634501311324834>

BAGOZZI, R.P. Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing, New York, United States*, New York, v. 44, n. 2, p. 65, 1980. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1296563567/fulltextPDF/13E2E1B7E0A205AF F3/1?accountid=143977>>

BARZOKI, A; GHUJALI, T. Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 3, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://www.hrmar.com/admin/pics/1663.pdf>>

BLOEMER, J.; DEKKER, D. Effects of personal values on customer satisfaction. The International *Journal of Bank Marketing*, 25(5), 276-291, 2007. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/231359258/fulltextPDF/13AAFB4033E1D09109 D/1?accountid=143977>>

BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOURANTA,N; MAVRIDOGLU, G; KYRIAZOPOULOS, P. The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance. *Operational Research. An International Journal*. v.5, n..2, p. 349-362, 2005. Disponível em: <10.1007/BF02944318>

BRASHEAR, T. LEPKOWSKA-WHITE, E. CHELARIU, C. An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail

salespeople. *Journal of Business Research*, v. 56, Issue 12, p. 971. 978, 2003. Disponível em : <10.1016/S0148-2963(01)00333-2>

BROWN, S.P.; PETERSON, R.A. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Chicago, United States, Chicago, v. 30, n. 1, p. 63, Feb 01 1993. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1297328223/fulltextPDF/13E2960D06517F2723C/16?accountid=143977>>

BROWN, S.P.; PETERSON, R.A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing, New York*, United States, New York, v. 58, n. 2, p. 70, Apr 01 1994. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1296570740/fulltextPDF/13E2CF8862036D37936/42?accountid=143977>>

BRUM, A. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUSCH, P.; BUSCH, R.F. Women Contrasted to Men in the Industrial Salesforce: Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Marketing Research*, Chicago, United States, Chicago, v. 15, n. 3, p. 438, 1978. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/1297324564/fulltextPDF/13E2960D06517F2723C/20?accountid=143977>>

CALIXTA, M. AFONSO, T. LOCATELLI, R. Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 11, n. 1, p. 106-122, 2011.

CASTELO BRANCO, Valdec Romero. Os efeitos da globalização na economia: sua relação com o emprego, a educação e a família brasileira. *Revista do Programa Interdisciplinar em Educação, Administração e Comunicação*. n.1. São Paulo: Unimarco, 2004.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIH, T. TING, T. WEI, L. **Generalized linear interactive model for market segmentation**: The air freight Market. *Industrial Marketing Management*, v. 40, pp. 439. 446, 2011. Disponível em : < 10.1016/j.indmarman.2010.06.001>

CHONKO, L., B. Case study: Alliance formation with direct selling companies: Avon and mattel. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 51-62, 1999. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/216749197?accountid=143977>>

CRITTENDEN, V. CRITTENDEN, W. Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*. v. 47, Issue 5, Pág. 39-44, 2004. Disponível em: <10.1016/j.bushor.2004.07.007>

DICIONÁRIO MICHAELIS, 2012. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=satisfa%E7%E3o>> Acesso em: 28/11/2012.

DIEESE. **Anuário do Sistema Público de Emprego**, Trabalho e Renda. Dieese, 2011. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A333FE61F013341780DBB382F/mercado.pdf>>

FERRELL, L. FERRELL, O. Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech. **Business Horizons**. v. 55, Issue 3, 2012. Disponível em: <10.1016/j.bushor.2012.01.004>

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUTRELL, Charles M. **Vendas Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FUTRELL, C. Salesmen and saleswomen job satisfaction. **Industrial Marketing Management**. v. 9, Issue 1, p. 27-30, 1980. Disponível em: <10.1016/0019-8501(80)90030-9>

FUTRELL, C.M.; PARASURAMAN, A. The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover. **Journal of Marketing**, New York, United States, New York, v. 48, n. 4, p. 33, 1984. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/1296569296/fulltextPDF/13E32C71F6F63878523/2?accountid=143977>>

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOTELLI, N.; ELLISON, A. **Princípios da Estatística na Ecologia**. Porto Alegre: Artimed, 2011.

GRAY, D. **Pesquisa no Mundo Real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARRISON, D. KJELLBERG, H. Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. **Industrial Marketing Management**, v. 39, pp. 784. 792, 2010. Disponível em: < 10.1016/j.indmarman.2009.05.016>

HASHIM, J.; WOK, S.;GHAZALI, R. Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. **Direct Marketing**, 2(3), 144-158, 2008. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/228381500/fulltextPDF/13AAFB73DF96B14DEDA/1?accountid=143977>>

HAYES; B. **Medindo a Satisfação do Cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HOMBURG, C. STOCK, R. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v.32, Issue 2, p. 144-158, 2004. Disponível em: <10.1177/0092070303261415>

HUGHES, D. This ad's for you: the indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 41, pp. 1-18, 2013. Disponível em: <10.1007/s11747-011-0293-y>

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, Chicago, United States, Chicago, v. 28, n. 2, p. 190, May 01 1991. Disponível em : <http://search.proquest.com/docview/1297346221/fulltextPDF/13E2A1038A9524F2ED9/3?accountid=143977>

JONES, J. E. The direct selling revolution: Understanding the growth of the amway corporation. **The Journal of Consumer Affairs**, 30(1), 283-283, 1996. Disponível em:<http://search.proquest.com/docview/195906716?accountid=143977>

JONES, P. Internal marketing. **International Journal of Hospitality Management**, v. 5, Issue 4, 1986, Pages 201.204. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/02784319(86)90021-6>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUSTIN,R. JONES,R. Research note: a study of direct selling perceptions in Australia. **International Marketing Review**, v. 12 Iss: 6, pp.60 . 67, 1995. Disponível em: <10.1108/02651339510102976>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIAO, S. **CHEN, Y. HSIEH, H. Mining Customer Knowledge for direct selling and marketing. Expert Systems with Applications**. v. 38, Issue 5, p. 6059-6069, 2011. Disponível em: <10.1016/j.eswa.2010.11.007>

LINGS, I. Internal market orientation Construct and consequences. **Journal of Business Research** 57 (2004) 405.413. Disponível em: <10.1016/S0148-2963(02)00274-6>

LUK, S. FULLGRABE, L. LI, S. Managing Direct Selling Activities in China: A Cultural Explanation. **Journal of Business Research**. v. 45, Issue 3, p. 257. 266, 1999. Disponível em: <10.1016/S0148-2963(97)00237-3>

MADEIRA, A. SILVEIRA, J. Pessoas que vivem sós . quem são elas nas oito maiores capitais brasileiras Revista de Administração da UFSM, Vol.4(2), 2011.

MAHAPATRA, S. N.; KUMAR, J.; CHAUHAN, A. (2010). Consumer satisfaction, dissatisfaction and post-purchase evaluation: An empirical study on small size passenger cars in india. **International Journal of Business and Society**, 11(2), 97-

108. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/863651464?accountid=143977>>

MALHOTRA, N. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, Vol.50(4), p.370-396, 1943. Disponível em: < 10.1037/h0054346>

MCNEILLY, K. GOLDSMITH, R. The moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intentions to leave in the sales force. *Journal of Business Research*, v. 22, Issue 3, p. 219-232, 1991. Disponível em: <10.1016/0148-2963(91)90003-G>

MELLO MOYANO; Carlos. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. 1999, 163 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MIYATA, Hideko. **Trabalho, Redes e Territórios nos Circuitos da Economia Urbana**. São Paulo: USP, 2010.

MOORE, L. K. *Investigating job satisfaction of independent contractors and employees in the event production industry*. University of Phoenix. ProQuest Dissertations and Theses, 200-n/a, 2009. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/305127299?accountid=143977>>

MULKY, A. An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs. *Review of Business Research*. v.12, Issue 5, 2013. Disponível em:<<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA312014718&v=2.1&u=capex58&it=r&p=AONE&sw=w>>

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I.; KITCHEN, P. J. Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing? *The International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452, 2004. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/231456735?accountid=143977>>

PEDROSO NETO, Antônio José. **A reprodução da coesão organizacional na Amway**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia . Mestrado). Universidade Federal de São Carlos: São Carlos, 2000.

PETERSON, R. A.; WOTRUBA, T. R. What is direct selling?-definition, perspectives, and research agenda. *The Journal of Personal Selling & Sales*

Management, 16(4), 1-16, 1996. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/216748632?accountid=143977>>

PETRESCU, A. I.; SIMMONS, R. Human resource management practices and workers' job satisfaction. **International Journal of Manpower**, 29(7), 651-667, 2008. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/231910971/fulltextPDF/13AAFB872F85C5A7D59/1?accountid=143977>>

POON, P. ALBAUM, G. CHAN, P. Managing trust in direct selling relationships. **Marketing Intelligence & Planning** v. 30 n. 5, 2012. Disponível em: <10.1108/02634501211251070>

RAAIJ, W. VERHALLEN, T. Domain-specific Market Segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 28 n. 10, 1994, pp. 49-66. Disponível em: <10.1108/03090569410075786>

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. **The Journal of Services Marketing**, 14(6), 449-462, 2000. Disponível em:<<http://search.proquest.com/docview/212670941?accountid=143977>>

SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, D. J. Perceived commerciality of direct selling parties. **American Marketing Association Conference Proceedings**, 10, 9-9, 1999. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/199504957?accountid=143977>>

STANWORTH, J. BRODIE, S. WOTRUBA, T. PURDY, D. Outsourcing salesforces via self-employment: the case of direct selling in the UK. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11 Iss: 1, pp.50 . 59, 2004. Disponível em: <10.1108/14626000410519092>

SWAN, J.E.; FUTRELL, C.M.; TODD, J.T. Same Job-Different Views: Women and Men in Industrial Sales. **Journal of Marketing**, New York, United States, New York, v. 42, n. 1, p. 92, Jan 01 1978. Disponível em:<http://search.proquest.com/docview/1296617979/fulltextPDF/13E2E1B7E0A205AFF3/4?accountid=143977>

TOLEDO, G. SIQUEIRA, A. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p.52-63, 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VAREY,R.LEWIS,B. A broadened conception of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 33 Iss: 9/10, pp.926 . 944, 1999. Disponível em: <10.1108/03090569910285869>

VASCONSELOS, A. (2003). Processos de trocas intra-organizacionais: Atualizando conceito de marketing interno. **Caderno de Pesquisa em Administração**. V. 11, nº.1. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Marketing/Marketing%20Interno.pdf>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEFFANE, R.; IBRAHIM, M. E.; MEHAIRI, R. A. Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct. **Employee Relations**, 30(3), 237-250, 2008. Disponível em:<http://search.proquest.com/docview/235182825/fulltextPDF/13AAFB9CBDB6956033C/1?accountid=143977>

WEI, C. SHEEN, G. TAI, C. LEE, K. Using Six Sigma to improve replenishment process in a direct selling company. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15 Iss: 1, pp.3 . 9, 2010. Disponível em: <10.1108/13598541011018076>

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WFDSA. **Global Sales and Direct Selling Community** - 2012. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Sales_and_Community_2012.pdf> Acesso : 26/08/2013.

WOTRUBA, T. The transformation of industrial selling: Causes and consequences. **Industrial Marketing Management**. v. 25, Issue 5, Pág. 327-338, 1996. Disponível em: <10.1016/0019-8501(96)00035-1>

WOTRUBA, T. Full-time VS. Part-time Salespeople: a Comparison on Job Satisfaction, performance, and turnover in direct selling. **International Journal of Reserch in Marketing**. v. 7, Issue 2-3, p. 97-108, 1990. Disponível em: <10.1016/0167-8116(90)90014-E>

WOTRUBA, T. MANGONE, R. More Effective Sales Force Reporting. **Industrial Marketing Management**. v. 8, Issue 3, p. 236-245, 1979. Disponível em: <10.1016/0019-8501(79)90007-5>

WU, M. LEE, Y. The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. **African Journal of Business Management**. v. 5(32), pp. 12551-12562, 2011. Disponível em: <10.5897/AJBM11.1775>

WU, M. LEE, Y. The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. **African Journal of Business Management**. v. 5(32), pp. 12551-12562, 2011. Disponível em:<10.5897/AJBM11.1775>

APÊNDICE

