



As Competências do Negociador Comercial de Serviços

por

Ana Luísa Alves Carvalho da Silva

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por:

Professor Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha

2012

NOTA BIOGRÁFICA

Em 2002, a candidata licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e, em 2004, concluiu a pós-graduação em Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria pela Universidade Lusíada do Porto. Em 2009, retoma o seu percurso académico ingressando na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde inicia a frequência do Mestrado em Gestão Comercial.

Em termos profissionais, desde 2003, exerce funções no departamento comercial da Real Vida Seguros S.A., onde até 2009, foi gestora comercial de uma equipa de mediadores oficiais de seguros e, desde então, é gestora comercial, sendo responsável pela dinamização de centros de empresas e agências bancárias no que concerne à comercialização dos seguros. Exerce ainda, funções de formadora externa em instituições de ensino, do curso de certificação para Agente, Corrector ou Mediador de Resseguros, bem como, cursos na área comercial.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Pedro Cunha pelo apoio, disponibilidade, orientação e, sobretudo, o incentivo na procura de conhecimento e melhoria contínua.

Ao meu filho David, pelas inúmeras horas subtraídas, a quem espero retribuir como exemplo de persistência e determinação.

Ao Marco, pelo carinho, estímulo e compreensão por tantas horas em frente ao computador.

À minha mãe pelo seu apoio incondicional, nomeadamente, por ter colmatado as inúmeras horas de ausência junto do meu filho e que me permitiu chegar até aqui.

A todos os meus familiares e amigos que me apoiaram no desenvolvimento de todo este processo.

Obrigado a todos!

RESUMO

A força de vendas é o elo que personaliza a empresa perante os clientes, sendo um fator diferenciador na vantagem competitiva da empresa no setor dos serviços. A negociação está presente no quotidiano destes profissionais, nomeadamente, na diária e constante interação que possuem com os clientes. Desta forma, a literatura demonstra ser vital descortinar quais são as características pessoais que contribuem para um negociador comercial ser eficaz.

O nosso estudo procura identificar quais são as características que, na perspetiva de comerciais de serviços portugueses, têm um papel determinante no desempenho negocial durante a venda pessoal. Foi efectuada uma pesquisa quantitativa numa amostra de 151 negociadores comerciais, aos quais se aplicou um questionário sobre negociação comercial. Este questionário contempla várias dimensões: um questionário sócio-demográfico e um conjunto de itens que analisam algumas possíveis características pessoais do negociador comercial, sobre as quais os inquiridos tinham que dar a sua opinião. Os resultados permitiram identificar quais são as características que os inquiridos consideram como mais importantes a partir de um conjunto de 50 características. A análise fatorial permitiu identificar catorze dimensões do perfil negocial, permitindo assim, que futuros trabalhos de investigação utilizem essas dimensões.

Concluimos que as mulheres valorizam mais a capacidade de saber ouvir, os indivíduos com menos habilitações atribuem uma maior importância à credibilidade, ao sexo e à idade e os indivíduos mais velhos percecionam a auto-eficácia como uma característica mais relevante do que os indivíduos mais novos. Também comprovamos o facto da região onde os indivíduos trabalham em Portugal não condicionar a valorização das características do negociador comercial, o que demonstra que o contexto cultural em Portugal seja relativamente homogéneo.

Palavras-chave: características pessoais; negociação comercial; força de vendas; setor dos serviços

ABSTRACT

The sales force is the link that personalizes the company with its customers, being a differentiating factor in the company's competitive advantage in the service sector. Negotiation is present in everyday life of these professionals, in particular, in the constant daily interaction they have with their customers. Thus, the literature proves to be vital to unveil what are the personal characteristics that contribute to an effective commercial negotiator.

Our study seeks to identify what are the characteristics that, from the Portuguese services salesman's perspective, have a key role in the negotiation performance on the personal selling. We performed a quantitative survey on a sample of 151 commercial negotiators, to which was applied a questionnaire on commercial negotiations. This questionnaire includes several dimensions: a socio-demographic questionnaire and a set of items that examine some possible commercial negotiator's personal characteristics over which respondents had to give their opinion. The results allowed us to identify which are the characteristics that respondents consider most important from a set of 50 characteristics. The factor analysis identified fourteen profile negotiation dimensions, thus allowing future research using these dimensions.

We conclude that women value more good listening skills, individuals with fewer qualifications attach greater importance to credibility, gender and age and older individuals perceive self-efficacy as a trait more relevant than the younger subjects. Also we prove that the region where individuals work in Portugal does not constrain the appreciation of the characteristics of commercial negotiators, which demonstrates that the cultural context in Portugal is relatively homogeneous.

Keywords: personal characteristics, business negotiation, sales force, service sector

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE TEÓRICA	3
CAPÍTULO 1 – O MERCADO SEGURADOR PORTUGUÊS NA ACTUALIDADE	5
1.1.Caracterização da indústria seguradora portuguesa.....	6
1.2. O mediador de seguros.....	6
CAPÍTULO 2 – A FORÇA DE VENDAS NO SETOR DOS SERVIÇOS	11
2.1. O setor dos serviços e suas características.....	11
2.2. O papel da força de vendas na criação de valor.....	13
2.2.1. A venda pessoal de produtos intangíveis.....	15
CAPÍTULO 3 – NEGOCIAÇÃO: A INFLUÊNCIA DAS CARATERÍSTICAS PESSOAIS	19
3.1. A negociação: definição e conceito.....	19
3.2.Processos de negociação: tipos e fases.....	20
3.3.O negociador comercial.....	25
3.3.1. Negociação comercial.....	25
3.3.2. O negociador eficaz.....	26
3.3.3. Características do negociador comercial.....	28
PARTE EMPÍRICA	35
CAPÍTULO 4 – OPÇÕES METODOLÓGICAS	37
4.1. Objetivos e hipóteses de investigação.....	37

4.2. Variáveis de estudo.....	39
4.3. Instrumentos e procedimentos.....	40
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	43
5.1.Caracterização da amostra.....	43
5.2. A importância das características dos negociadores comerciais.....	45
5.3. Análise fatorial de componentes principais	56
5.3.1. As características do negociador comercial e as variáveis independentes...	64
5.3.1.1. Sexo.....	64
5.3.1.2. Idade.....	65
5.3.1.3. Habilitações Literárias.....	66
5.3.1.4. Região em que trabalha.....	67
5.3.1.5. Experiência profissional na área da venda de serviços.....	69
CONCLUSÕES.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Concentração do setor segurador em Portugal.....	5
Tabela 2 - Mediadores de seguros inscritos no ISP.....	6
Tabela 3 - Bens e Serviços: diferenças e implicações para o marketing.....	12
Tabela 4 - Importância das características do bom negociador brasileiro.....	28
Tabela 5 - Distribuição da amostra segundo o sexo.....	43
Tabela 6 - Tabela de estatísticas para a variável idade.....	43
Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo a idade.....	44
Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias.....	44
Tabela 9 - Distribuição da amostra segundo o tempo experiência profissional na venda de serviços (seguros).....	45
Tabela 10 - Distribuição da amostra segundo a região em que trabalha.....	45
Tabela 11 - Tabela da importância atribuída às características do negociador comercial.....	46
Tabela 12 - Tabela de estatísticas para as características comunicacionais.....	46
Tabela 13 - Tabela de estatísticas para o desempenho profissional.....	47
Tabela 14 - Tabela de estatísticas para a percepção do ambiente negocial.....	48
Tabela 15 - Tabela de estatísticas para a personalidade.....	49
Tabela 16 - Tabela de estatísticas para a agressividade.....	49
Tabela 17 - Tabela de estatísticas para a complexidade cognitiva.....	50
Tabela 18 - Tabela de estatísticas para a atitude face à negociação.....	51
Tabela 19 - Tabela de estatísticas para as características relacionais.....	52
Tabela 20 - Tabela de estatísticas para a realização pessoal.....	53
Tabela 21 - Tabela de estatísticas para as variáveis demográficas.....	53
Tabela 22 - Características do negociador comercial consideradas importantes por comerciais portugueses.....	54
Tabela 23 - KMO e teste de Bartlett.....	56
Tabela 24 - Fator 1 – Autocontrolo.....	58
Tabela 25 - Fator 2 – Liderança.....	58
Tabela 26 - Fator 3 – Flexibilidade.....	59
Tabela 27 - Fator 4 – Capacidade para correr riscos.....	59

Tabela 28 - Fator 5 – Formação e treino.....	60
Tabela 29 - Fator 6 – Credibilidade.....	60
Tabela 30 - Fator 7 – Demografia.....	61
Tabela 31 - Fator 8 – Agressividade.....	61
Tabela 32 - Fator 9 – Imagem.....	61
Tabela 33 - Fator 10 – Comunicação Interpessoal.....	62
Tabela 34 - Fator 11 – Auto-eficácia.....	62
Tabela 35 - Fator 12 – Capacidade em saber ouvir	63
Tabela 36 - Fator 13 – Preparação.....	63
Tabela 37 - Fator 14 – Determinação.....	63
Tabela 38 - Resultados do teste <i>T-Student</i> , médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo o sexo.....	64
Tabela 39 - Resultados do teste <i>T-Student</i> , médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo a idade	66
Tabela 40 - Análise da variância (<i>Anova Oneway</i>), médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo as habilitações literárias..	67
Tabela 41 - Análise da variância (<i>Anova Oneway</i>), médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo a região em que trabalha.....	68
Tabela 42 - Resultados do teste <i>T-Student</i> , médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo a experiência profissional na área da venda de serviços.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes mais importantes no “mundo das vendas”.....	14
Figura 2 - A complexidade e o grau de dificuldade de cargos de vendas, em ordem crescente da esquerda para a direita.....	16
Figura 3 - Zona de acordo positiva em negociações distributivas.....	20
Figura 4 - Principais Características da Negociação Integrativa e Distributiva...	21
Figura 5 - Fases do Processo Negocial.....	22

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A- Carta de apresentação.....	88
Anexo B - Inquérito	89
Anexo C - Lembrete de Participação (Correio Eletrónico).....	93
Anexo D - Variáveis do questionário sobre as características do negociador comercial que formam as 10 subescalas.....	94
Anexo E - Importância atribuída às características dos negociadores comerciais portugueses.....	97
Anexo F - Análise Fatorial de Componentes Principais.....	99
Anexo G - Análise Diferencial - teste <i>T-Student</i> em função do sexo.....	103
Anexo H - Análise Diferencial - teste <i>T-Student</i> em função da idade.	106
Anexo I - Análise Diferencial - teste <i>Anova Oneway</i> em função das habilitações literárias.....	109
Anexo J - Análise Diferencial - teste <i>Anova Oneway</i> em função região em que trabalha.....	111
Anexo K - Análise Diferencial - teste <i>T-Student</i> em função da experiência profissional na área da venda de serviços.....	113

INTRODUÇÃO

A negociação é uma realidade do nosso quotidiano. Negociamos o aumento com o nosso chefe, negociamos com os amigos o restaurante para jantar, negociamos com a família onde vamos de férias, negociamos com um estranho o preço da casa que queremos comprar. A negociação é um meio básico para obter o que queremos dos outros. É uma comunicação recíproca para chegar a acordos quando uns interesses são partilhados e outros não (Fisher *et al.*, 1994).

A negociação é um método essencial para gerir conflitos interpessoais, intra-grupos e inter-grupos (Rahim, 2001) sendo considerada uma competência fundamental na gestão e em particular no contexto comercial. A negociação tem sido muito estudada em cenários *business-to-business* entre comprador e vendedor. Porém, Ramsay (2004) constatou que a literatura em negociação é essencialmente baseada em estudos efectuados a estudantes americanos de psicologia. O comportamento numa negociação por parte dos estudantes mostrou-se ser substancialmente diferente do comportamento dos “reais” profissionais (Zarkada-Fraser e Fraser, 2001). Agndal (2007) recomenda assim para investigações futuras em negociação o estudo de vendedores como público-alvo.

No mercado competitivo actual, as vendas pessoais são a chave para o sucesso de muitas empresas (Anderson e Narus, 1996; Baldauf e Cravens, 1999). É por isso que melhorar o desempenho dos vendedores é uma das mais importantes tarefas que os gestores enfrentam (Boles *et al.*, 2000). Porém, normalmente, os académicos têm pouco acesso ao departamento de vendas (Zoltner *et al.*, 2008) sendo o nosso conhecimento sobre os fatores determinantes no desempenho dos vendedores ainda insuficiente (Baldauf e Cravens, 1999). Segundo Crosby *et al.* (1990), o papel do vendedor no setor dos serviços tem sido pouco estudado comparativamente a investigações do seu papel na venda de bens tangíveis em ambientes de uma única transação. Face ao exposto, torna-se assim fundamental conhecer quais são as competências em negociação eficazes na venda de serviços.

Em Portugal, são conhecidas apenas três teses sobre competências dos negociadores (Sobral, 2001; Barros, 2006 e Rocha, 2011) e em nenhuma delas foi estudado especificamente o contexto comercial no setor dos serviços.

O objetivo desta dissertação consiste em realizar um estudo de cariz, em certa medida, exploratório, pois pretende-se identificar quais são as características de um negociador eficaz no contexto comercial do setor dos serviços, através da análise de uma população sobre a qual não se encontrou qualquer investigação, que são os mediadores de seguros: profissionais que comercializam pessoalmente estes produtos. Estes têm que negociar e vender, vencendo a concorrência dos outros mediadores, a relutância e indecisões dos clientes e fornecendo a estes um pacote de valor para suprir as suas expectativas e, se possível, superá-las. Para esta atividade ser bem sucedida, precisam aprimorar continuamente as suas técnicas e competências.

Procuramos desenvolver uma investigação que contribua para um melhor conhecimento das competências de negociação que permitem a um vendedor de serviços aumentar o seu desempenho em situações de conflito e, conseqüentemente, nas vendas.

A investigadora encontra-se inserida no departamento comercial de uma Seguradora, sendo responsável pela dinamização e formação de uma equipa de comerciais e é formadora externa na área comercial noutras entidades. Pretende-se ao nível da formação profissional, possibilitar o desenvolvimento de acções onde estas características sejam potenciadas nos profissionais e facultar mais instrumentos para os processos de recrutamento e seleção, pois os responsáveis comerciais afirmam que de todas as decisões que tomam as que têm mais impacto no sucesso das vendas são as relativas à contratação de vendedores (Zoltners *et al.*, 2008).

PARTE TEÓRICA

CAPTÍLO 1 – MERCADO SEGURADOR

1.1. Conjuntura da indústria seguradora portuguesa

As Seguradoras têm um papel relevante na nossa sociedade: na protecção dos indivíduos e empresas contra determinados riscos a que estão sujeitos, cujas consequências os seguros ajudam a superar ou minimizar; fomentam poupanças de longo prazo, nomeadamente as destinadas ao usufruto durante o período da reforma; financiam as empresas e o Estado. Segundo a APS (Associação Portuguesa de Seguradores), em 2010, o setor segurador efectuou um volume de activos de investimento equivalente a 33,9% do PIB português.

Os seguros estão divididos em dois grandes ramos: Ramo Vida e Ramo Não Vida. A atividade do ramo Vida consiste na exploração dos seguintes seguros e operações: Seguro de Vida, Seguro de Nupcialidade /Natalidade, Seguro ligado a fundos de investimento colectivo, operações de capitalização e fundos de pensões. No ramo Não Vida englobam-se todos os seguros que têm objecto bens patrimoniais e também os seguros pessoais (exceto o seguro de vida): seguro automóvel, seguro de doença, acidentes de trabalho, multiriscos habitação, acidentes pessoais, entre outros. Um mediador pode estar habilitado a exercer a atividade somente no ramo Vida, apenas no ramo Não Vida, ou em ambos os ramos, tudo depende da sua formação e da autorização conferida pelo Instituto de Seguros de Portugal, através do aproveitamento no exame a que são submetidos.

De acordo com a APS, em 2010, as cinco maiores seguradoras foram responsáveis por 73,5% do negócio segurador. A *bancassurance* evidencia-se pela grande concentração do volume de negócios do Ramo Vida, nomeadamente dos produtos de poupança. No Ramo Não Vida, verifica-se o oposto, os índices de concentração são muito baixos.

Tabela 1 - Concentração do setor segurador em Portugal

	2008		2009			2010		
	Montante	Quota	Montante	Quota	Var.09/08	Montante	Quota	Var.09/08
5 Maiores	11.536	75,3%	10.191	70,2%	-11,7%	11.962	73,2%	17,4%
10 Maiores	13.681	89,3%	12.605	86,8%	-7,9%	14.318	87,6%	13,6%
15 Maiores	14.558	95,0%	13.713	94,5%	5,8%	15.521	96,0%	13,2%

Fonte: Adaptado de APS (2011) **Unidade:** Milhões de Euros

1.2. Mediador de seguros

A distribuição dos seguros é efectuada maioritariamente através de mediadores de Seguros e por uma rede própria de agência dos Seguradores. Segundo a APS, em 2010, existiam 1.305 agências, das quais mais de 1/3 estão implantadas nos Distritos de Lisboa, Porto e Braga.

Tabela 2 - Mediadores de seguros inscritos no ISP

	VIDA		NÃO VIDA		TOTAL	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
MEDIADORES LIGADOS	86,5%	87,0%	18,1%	18,3%	68,8%	71,2%
Bancos	84,8%	85,5%	5,3%	13,1%	54,8%	68,9%
Outras Instituições	1,7%	1,5%	5,5%	5,1%	2,7%	2,3%
AGENTES	9,7%	9,0%	52,3%	52,3%	20,8%	19,0%
Bancos	1,1%	0,5%	1,1%	1,2%	1,1%	0,7%
Outras Instituições	8,7%	8,5%	51,2%	51,1%	19,7%	18,3%
CORRETORES	1,0%	0,7%	17,0%	17,1%	5,1%	4,5%
VENDA DIRETA	2,8%	3,2%	12,5%	12,3%	5,3%	5,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de APS (2011)

De acordo com o DL 144/2006, de 31 de Julho, contrato de seguro é: " um negócio jurídico pelo qual uma das partes (o segurado) obtém, mediante certa remuneração (prémio) paga à outra parte (o segurador), a promessa de indemnização para si ou para terceiros, no caso de se concretizar um risco".

Os seguros que pertencem ao Ramo Vida e ao Ramo Não Vida têm características muito distintas, facto que influencia o peso que cada Ramo tem nos diferentes canais de distribuição. O Ramo Vida é predominantemente comercializado através do canal bancário (pelo actual regime de mediação pode ser classificado como mediador de seguros ligado ou agente de seguros), com um peso de 86,1% das vendas, em 2010 (APS, 2011). A distribuição dos seguros do Ramo Não Vida é efectuada principalmente pelo canal de mediação, com uma quota parte de 51,1%. Sendo a supervisão da atividade de mediação de seguros é efectuada pelo Instituto de Seguros de Portugal.

O mediador de seguros é uma pessoa, singular ou colectiva, que pode revestir a categoria de agente ou corrector, consoante a sua estrutura, organização e independência face às Seguradoras, e funciona como um intermediário entre a seguradora e o

consumidor na contratação de seguros e consequente transferência de riscos da esfera do consumidor para a da seguradora (Aprose, 2012).

O DL 144/2006, de 31 de Julho, prevê que as pessoas singulares ou colectivas podem exercer a atividade de mediação de seguros numa das seguintes três categorias que se caracterizam, principalmente pela maior ou menor vinculação às empresas de seguros:

- Mediador de seguros ligado, exerce a atividade de mediação de seguros:

a) Como atividade principal: Exercida por conta de uma Empresa de Seguros ou, com autorização desta, de outras desde que os produtos que promova não sejam concorrentes. Não recebe prémios e actua sob inteira responsabilidade dessa ou dessas empresas de seguros, no que se refere à mediação.

b) Como atividade acessória: Exerce em complemento da sua atividade profissional, sempre que o seguro seja acessório do bem ou serviço fornecido no âmbito dessa atividade principal. Não recebe prémios e actua sob inteira responsabilidade de uma ou várias empresas de seguros.

- Agente de seguros:

- Categoria em que a pessoa singular ou colectiva exerce a atividade de mediação de seguros em nome e por conta de uma ou mais empresas de seguros ou de outro mediador de seguros, nos termos do ou dos contratos que celebre com essa entidade. Pode receber prémios ou somas destinadas aos tomadores de seguro ou beneficiários.

- Corretor de seguros:

- Categoria em que a pessoa singular ou colectiva exerce a atividade de mediação de seguros de forma independente face às empresas de seguros, baseando a sua atividade numa análise imparcial de um número suficiente de contratos de seguro disponíveis no mercado que lhe permita aconselhar o cliente tendo em contas as suas necessidades específicas.

Os mediadores de seguros são responsáveis por angariar, comercializar e intermediar apólices de seguros entre os clientes finais e as várias Seguradoras. Um bom mediador

procura apresentar o produto que melhor corresponda às necessidades do seu cliente. Desloca-se ao local de trabalho ou de residência do seu potencial segurado como também dirige-se às empresas clientes ou potenciais para a apresentação e concretização da venda do seguro.

O agente de seguros é um profissional liberal que tem a possibilidade de vender os produtos de uma grande diversidade de Seguradoras. Logo, uma Seguradora precisa “conquistá-lo” através da sua solidez financeira, sua atuação no mercado segurador, leque de produtos competitivos, remuneração atrativa, formação nos produtos comercializados e relativamente à mudança no mercado; para que assim o agente de seguros venda mais os produtos dessa Seguradora e não de outra Seguradora concorrente.

O mercado é caracterizado por termos técnicos e bases legais que limitam o conhecimento aos profissionais da atividade e a alguns clientes mais envolvidos na subscrição do produto. Na atividade seguradora o cliente que tem a responsabilidade de pagar o prémio (preço) do seguro e o poder de efetuar alterações no seguro ao longo da sua vigência é designado por tomador de seguro. Já a pessoa no interesse de quem se celebra o contrato de seguro, é chamado de segurado. De acordo com a legislação em vigor, são obrigações do mediador de seguros para com o tomador de seguro:

- Informar sobre riscos a cobrir e seus detalhes.
- Informar sobre alterações a riscos cobertos.
- Prestar contas nos termos legais estabelecidos.
- Atuar com lealdade.
- Informar todos os factos de que tenha conhecimento e que possam influir na regularização de sinistros.

O seguro é uma promessa do pagamento de uma quantia caso ocorra determinado evento no futuro. Perante as necessidades evidenciadas pelo cliente final, o mediador de seguros deve propor-lhe o seguro que melhor se adequa a ele, nomeadamente, com as coberturas mais indicadas. Até que esta ocorra, o produto é meramente um pedaço de

papel. A capacidade em criar e manter bons relacionamentos e a congruência pessoal do vendedor são fatores críticos de sucesso na concretização e manutenção dos clientes.

O cliente está a comprar não apenas o seguro como também os serviços do mediador de seguros. Durante a vigência do seguro, será ele o intermediário entre o cliente e as Seguradoras, em caso de sinistro, ele exigirá da Seguradora os direitos do seu cliente e cuidará dos procedimentos necessários para a resolução do mesmo.

A essência do serviço prestado pelo mediador não se esgota com a prospecção do mercado, com o estudo, análise e circunscrição do leque de seguros eventualmente adequados às suas necessidades e conselho sobre qual destes contratar, área em que a independência no aconselhamento assume especial importância e relevância. O objecto da atividade desenvolvida pelo mediador reside também na assistência e assessoria ao contrato enquanto este se mantiver - porque incidente sobre realidade mutável -, junto do consumidor e da Seguradora, informando, esclarecendo e propondo alterações sempre que haja necessidade em função da avaliação dos riscos em causa, e em especial no acompanhamento ao tomador e à seguradora quando o infortúnio, sinistro/acidente ocorre (Aprose, 2012).

Segundo a APS (2011), durante o ano de 2010, existiam 25.897 mediadores de seguros inscritos. As habilitações literárias são maioritariamente do ensino secundário (ISP, 2008) e a atividade de mediação é exercida predominantemente pelo sexo masculino, que representa 72,9% do total dos mediadores. A idade média era de 49 anos e 73,3% dos mediadores tinham entre 25 e 60 anos.

Dalrymple *et al.*(2001) demonstrou que a idade é um fator importante na venda de seguros, através de um estudo com cerca de 22.000 mediadores de seguros. Constatou-se que as vendas estavam concentradas em clientes com a mesma idade que os mediadores de seguros e, nos mediadores na faixa etária dos 20 anos, obteve-se uma similaridade mais acentuada. Este estudo suporta outra investigação que comprovou que pessoas que compram seguros tendem a ter as mesmas variáveis sócio-económicas e físicas do mediador (Dalrymple *et al.*, 2001).

CAPÍTULO 2- A FORÇA DE VENDAS NO SETOR DOS SERVIÇOS

2.1. O setor de serviços e suas características

Berry (1980) descreveu os serviços como acções, actuações ou desempenhos. Gronroos (2003) menciona que em 1990, depois de uma década de muitas discussões entre investigadores, chegou-se à seguinte definição:

“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”.

O setor de serviços é composto por uma variedade de organizações tais como: seguradoras, bancos, transportes, hospitais, escolas, hotéis, restaurantes, consultórios médicos, imobiliárias, cabeleireiros, ópticas, entre outros.

A importância dos serviços é perceptível quando verifica-se que os serviços representam 79% do total dos empregos nos Estados Unidos da América e 74% do seu Produto Interno Bruto (Kotler, 1998).

As diferenças que existem entre bens e serviços resultam em desafios exclusivos ou, no mínimo diferentes, na gestão e comercialização de serviços. Para Lovelock (1983) a principal diferença entre serviços e bens é que um bem é um objecto e um serviço é uma performance. Na tabela 3, encontram-se as principais diferenças entre bens e serviços e suas implicações para o marketing:

Tabela 3 – Bens e serviços: diferenças e implicações para o marketing

Bens físicos	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser armazenados, nem patenteados, nem exibidos ou comunicados com facilidade É difícil determinar o preço
Homogêneos	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das acções dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planeado e divulgado.
Produção e distribuição separados do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afectam-se mutuamente. Os funcionários afectam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a procura em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003)

Os serviços têm quatro principais características intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, sentidos ou provados antes de adquiridos pois são atuações ou ações mais do que propriamente objectos (Berry, 1980). Por exemplo: quem adquire um seguro de recheio para a casa, só constata como as garantias mencionadas na apólice funcionam, quando perante um curto-circuito, a Seguradora assume o pagamento dos electrodomésticos.

Os prestadores de serviço devem fornecer evidências tangíveis que possam transmitir confiança para reduzir a incerteza por parte do cliente, ou seja, devem tangibilizar o intangível (Levitt, 1981). Como exemplo, temos as seguintes imagens de bens tangíveis: “Vocês estão em boas mãos com Allstate, “Somos firmes como um rocha” (Seguradora Prudential).

- Inseparabilidade: A maioria dos serviços são primeiro vendidos e só depois é que são produzidos e consumidos simultaneamente (Gronroos, 1978) É o caso de uma Seguradora, os seus serviços não podem ser prestados antes que os mesmos tenham sido vendidos.

Na maioria dos casos, o cliente está presente enquanto o serviço está a ser produzido e, assim, pode até mesmo participar no processo de produção, esta interação do fornecedor e do cliente afecta o resultado do serviço.

- Variabilidade: o fornecimento de um serviço depende de quem os executa, de onde são prestados e para quem. Esta característica dos serviços resulta da interação humana e de todas as variáveis daí recorrentes (Zeithaml e Bitner, 2003) e por isso um comportamento consistente dos funcionários da linha da frente é difícil de ser assegurado (Booms e Bitner, 1981). Por exemplo, um mediador de seguros pode prestar uma experiência de serviço diferente para dois clientes no mesmo dia: consoante as personalidades e necessidades destes e conforme o momento do dia em que esteve reunido com eles.

- Percibilidade: os serviços não podem ser armazenados, revendidos ou devolvidos. Estas duas últimas características implicam a necessidade das empresas terem estratégias caso o cliente não fique satisfeito com o serviço. A percibilidade não é um problema quando a empresa tem uma procura mais estável. Porém, quando a procura é flutuante as empresas têm dificuldades em antecipar a prestação do serviço.

2.2. O Papel da força de vendas na criação de valor

Desde o início de 1980, que académicos e gestores têm referido que o recurso mais importante de uma empresa são os funcionários que a constituem (Gronroos, 2003). Segundo os autores (Lovelock e Wirtz, 2006; Zeithaml e Bitner, 2003), estes são muito importantes para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque:

- *É uma parte essencial do produto.* Muitas vezes, os funcionários da linha da frente é o elemento mais visível do serviço, pois é quem o entrega e determina parte significativa de sua qualidade.

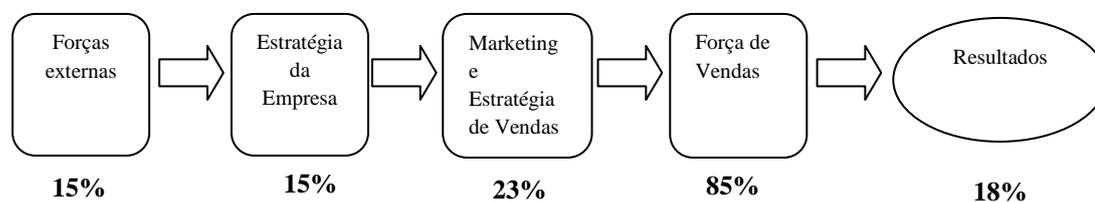
- *É a empresa aos olhos do cliente.* O funcionário da linha da frente representa a empresa de serviço e a sua aparência pessoal, as suas atitudes e comportamentos irão influenciar a percepção sobre essa empresa.

- *É a marca.* O serviço prestado pelos funcionários da linha da frente frequentemente é parte essencial da marca. São estes funcionários que determinam se a promessa da empresa é cumprida.

Para além disto, o funcionário da força de vendas desempenha um papel fundamental no diagnóstico das necessidades dos clientes, adaptando as condições de entrega do serviço e desenvolvendo relacionamentos personalizados com eles, contribuindo assim para a sua fidelidade. A força de vendas é também responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa, pois não só representa a organização junto dos clientes, como também a mantém informada quanto às necessidades não atendidas (Stanton e Spiro, 2000). É de vital importância mantê-los motivados, habilitados e comprometidos com o sucesso das empresas de serviços.

(Zoltners *et al.*, 2008) efectuaram uma investigação com 721 vendedores de topo e profissionais de marketing provenientes de mais de 20 países e 85% respondeu que a componente mais importante no “mundo das vendas” é a força de vendas, como podemos constatar através da figura abaixo:

Figura 1 – Componentes mais importantes no “mundo das vendas”



Fonte: Adaptado de Zoltners *et al* (2008)

Na Indústria Seguradora, os mediadores de seguros sugerem ideias, conceitos de serviço e sistemas operacionais ao compartilharem seus requisitos e conhecimentos,

estimulados pelo contacto diário das necessidades e exigências dos clientes. Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes, eles são a empresa para muitos dos clientes (Kotler, 1998). São fundamentais para a excelência do serviço e a vantagem competitiva da empresa (Zeithaml e Bitner 2003).

2.2.1. A venda pessoal de produtos intangíveis

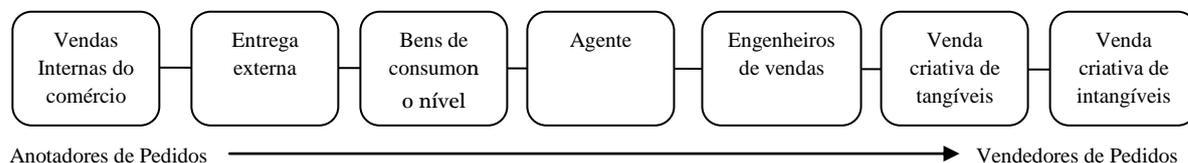
A venda Pessoal representa uma das mais antigas atividades do mundo e refere-se à comunicação pessoal, informando e persuadindo o cliente potencial a comprar algo que atenda às suas necessidades (Futrell, 2003).

A venda pessoal é um método promocional de vendas e não é um processo simples: baseia-se na interação de dois níveis de contingências: a primeira é o vendedor e as suas capacidades e comportamentos durante o processo de venda e, a segunda é a natureza da situação da venda e o seu efeito moderador na estratégia de venda (Porter *et al.*, 2003; Spiro e Weitz 1990; Weitz, Sujan e Sujan (1986).

No mercador competitivo de hoje, a venda pessoal é a chave para o sucesso de muitas empresas (Anderson, 1996; Baldauf e Cravens, 1999). Na área Seguradora é utilizada, predominantemente, a venda pessoal para promover os seus produtos, tal como na maioria das empresas de Serviços. Este facto deve-se a variedade de tarefas e conhecimentos que os vendedores de serviços têm que efectuar para conquistar e manter os clientes: prospecção, marcação de reuniões com clientes, apresentação do produto, superação das objecções, negociação, conquista de acordo e fechar a venda e efectuar o serviço pós-venda. Empresas que dependem da venda pessoal necessitam de uma elevada produtividade na força de vendas e de lealdade dos clientes no longo prazo para poderem ter sucesso e, em última análise para poderem sobreviver (Deshpandé *et al.*, 1993).

Segundo Futrell (2003), os cargos de vendas variam consoante a natureza e seus requisitos, conforme a figura seguinte:

Figura 2 - A complexidade e o grau de dificuldade de cargos de vendas, em ordem crescente da esquerda para a direita



Fonte: Adaptado de Futrell (2003), “Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão”, São Paulo: Saraiva

Desta forma, a venda de produtos intangíveis, como os seguros, encontra-se entre as mais complexas e difíceis. Os seguros são mais intangíveis que os serviços bancários ou os transportes visto que o seguro é o compromisso de pagamento por parte da Seguradora de uma certa quantia caso determinada contingência venha a ocorrer.

Estes vendedores precisam utilizar uma estratégia criativa para conseguir concretizar a venda. Muitas vezes, o potencial cliente nunca ouviu falar no produto e, no início da reunião com o vendedor, pode não ter nenhum desejo de comprá-lo. É o caso dos seguros de vida e dos acidentes pessoais que são classificados como “produtos não-procurados”, o que torna a sua venda mais difícil visto que o cliente não procura estes produtos por iniciativa própria, o vendedor tem que evidenciar os seus benefícios para o convencer a concretizar a compra. Bens não-procurados são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar (Kotler, 1998).

Produtos intangíveis não são antecipadamente testados, o que requer um tratamento especial no processo de venda para garantir a fidelização do cliente (Levitt, 1981). A maneira como é embalado (o aspecto da brochura: tipo de letra e imagens utilizadas) e a forma de como é apresentado e por quem, são elementos fundamentais pois englobam o produto no seu todo. Um potencial cliente de seguros não pode experimentar o produto antecipadamente e, por isso, o mediador vende-lhe uma promessa, uma expectativa de satisfação que será adaptada, negociada consoante as necessidades individuais do cliente (por exemplo: através da subscrição de uma ou várias coberturas complementares).

Os seguros têm uma determinada duração e durante este período o cliente está a consumir e usufruir do produto de uma maneira quase constante. O cliente praticamente esquece as condições do produto que adquiriu. Segundo Levitt (1981), no que concerne à compra de um seguro, normalmente, o cliente só tem consciência das coberturas do produto quando surge um sinistro, o que leva algumas vezes, à insatisfação. Normalmente, quando aparece um mediador concorrente a apresentar outras condições para o produto ou há um sinistro que não é assumido pela Seguradora, então é que o cliente se lembra ou apercebe das condições que negociou com o mediador, perante a insatisfação é que a maioria dos clientes tem consciência da existência do produto intangível que é o seguro. Durante o processo de venda, o vendedor deve-se mostrar receptivo às necessidades especiais de cada cliente, estar bem informado sobre os aspectos técnicos do produto e demonstrar disponibilidade no serviço pós-venda. “Bens são produzidos, serviços são apresentados” (Rathwell, 1974). Os produtos intangíveis dependem assim do envolvimento dos funcionários na entrega e produção do serviço.

(Kotler e Keller, 2006) defende que não é suficiente dominar as técnicas para atrair novos clientes: a empresa deve retê-los. Em seguros, para que haja um elevado índice de renovação de carteira, ou seja, para manter os clientes é necessário lembrar-lhes o que estão a obter durante a vigência do contrato. Para manter a relação com o cliente, o mediador de seguros deve regularmente restabelecer as promessas que foram efectuadas aquando da concretização da venda.

CAPÍTULO 3 – NEGOCIAÇÃO: A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

3.1. A Negociação: definição e conceito

A negociação é uma realidade do nosso cotidiano e muitas vezes o é de forma inconsciente. De uma forma geral, quando queremos ou precisamos de algo que ainda não possuímos e tentamos convencer a outra parte a nos ceder ou vender, iniciamos uma negociação. Esta é considerada por vários investigadores como o método mais adequado para a resolução de conflitos entre as diferentes partes (Pruitt e Carnevale, 1993) Negociamos para vender produtos, serviços ou ideias. Negociamos com a família, amigos, fornecedores, clientes, colegas e até com nós mesmos.

São várias as definições que existem sobre negociação e todas elas constituem referências complementares na tentativa de se alcançar uma definição ampla e global. Segundo Fisher *et al.* (1994), negociação como “uma discussão entre duas partes, a qual examinam diferentes assuntos, explicando os seus interesses e tentando através de ofertas e contra-ofertas resolver as suas divergências”. Ou seja, uma comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta quando uns interesses são partilhados e outros não. Thompson (2008) definiu negociação como “processo e tomada de decisão interpessoal no qual duas ou mais pessoas chegam a acordo quanto a maneira de distribuir recursos escassos”.

Estas definições permitem identificar vários pontos convergentes, os quais podemos considerar como as características básicas em qualquer processo negocial (Rubin e Brown, 1975): pois duas ou mais partes envolvidas num conflito de interesses; as partes são interdependentes, ou seja, têm interesse numa solução conjunta pois necessitam de algo que a outra detém ou controla; as partes esperam que hajam concessões e tentam influenciar por forma a alcançar um melhor resultado. Sendo a negociação um processo voluntário no qual as partes apresentam as suas propostas, no qual há troca ou partilha de recursos com a intenção de se chegar a um acordo (Fisher *et al.*, 1994; Cunha 2001).

3.2. Processo de negociação: tipos e fases

Podemos distinguir três tipos de negociação: a distributiva, a integrativa e a de “motivos mistos”.

A negociação distributiva ocorre quando cada parte tenta maximizar os seus ganhos em detrimento das vantagens alheias: qualquer ganho de um dos intervenientes corresponde a uma perda equivalente para o outro. Existe um raciocínio do tipo “ganhar-perder” e pode-se verificar um conflito de interesses (Raiffa, 1982; Walton e McKersie, 1965) à volta de um item negocial. Na situação mais comum, a negociação distributiva lida com uma configuração de itens de soma fixa, assim, qualquer que seja o conteúdo do acordo final, o montante de recursos em disputa não sofre alteração. Um exemplo clássico é a negociação sobre o preço de um bem único, por exemplo, uma casa, onde o vender procura o preço máximo e o comprador quer pagar o preço mínimo. Neste tipo de negociações, cada um das partes entra na negociação antecipando os valores de resultado óptimo, o qual representa o seu nível de aspiração e o seu preço de reserva (ponto de resistência) (Raiffa, 1982), que não será ultrapassado para alcançar um acordo. Como as partes divergem quanto aos pontos de resistência, existe um conjunto de valores situado entre aqueles no qual se poderá encontrar o acordo final, no caso de haver coincidência parcial das amplitudes determinadas pelos alvos e pontos de resistência, a zona de acordo positiva (Fig. 3).

Figura 3 - Zona de acordo positiva em negociações distributivas



Fonte: Adaptado de Thompson (2008)

A negociação integrativa revela-se pela forma cooperativa como a relação negocial se processa e no facto dos objetivos de ambas as partes não serem mutuamente exclusivos, ou seja, os ganhos de uma parte não correspondem necessariamente a perdas da outra. As partes tentam explorar as alternativas negociais para alcançar o máximo de benefícios mútuos através do estabelecimento de um acordo estrategicamente vantajoso, do tipo ganhar-ganhar. Na figura 4 estão sistematizadas as principais características da negociação integrativa e distributiva.

Figura 4 - Principais características da negociação integrativa e distributiva

Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Pontos de litígio	Problemas
Ênfase nas diferenças	Ênfase nas semelhanças
Destaque das posições	Destaque nos interesses
Soma fixa, conduzindo a uma divisão assimétrica de recursos	Soma variável, conduzindo a uma divisão de recursos que tende a favorecer ambas as partes
Preocupação dominante: maximizar o ganho próprio	Preocupação dominante: maximização do ganho conjunto
Estratégias habituais: competitivas, incluindo persuasão, ameaças e retenção de informação	Estratégias habituais: cooperativas, incluindo partilha de informação e resolução de problemas

Fonte: Adaptado de Simões (2008) e de Cunha e Leitão (2011)

As negociações são demasiado complexas para serem na realidade totalmente integrativas ou distributivas (Walton e McKersie, 1965) e, por isso, tendem a ter elementos de ambas as situações, as quais designamos de negociações mistas ou de “motivos mistos”.

A orientação dos negociadores também pode ser mais integrativa (do tipo ganho-ganho), distributiva (do tipo ganho /perda) ou mista (ganho/ganho, perda /ganho ou ganho/perda). Há modelos mentais, atitudes e valores a orientar o modo do negociador utilizar os seus recursos, conhecimentos e competência e que definirão o resultado da negociação.

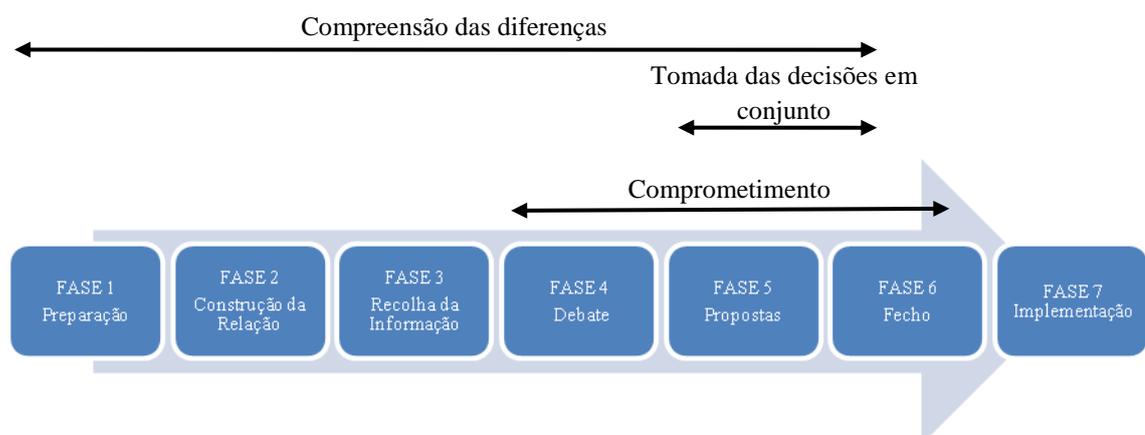
O processo negocial consiste num dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação (Sae, 2008) Existem etapas distintas que requerem condutas para determinar a forma como o negociador usa recursos, conhecimentos e competências. O modo como o processo se desenvolve é decisivo para o desfecho da negociação.

A negociação não é um processo uniforme, desenvolve-se segundo ritmos distintos consoante as características dos negociadores, o clima emocional, o tipo de conflito e o grau de agudização do mesmo. No entanto vários autores convergem para um conjunto de momentos que são incontornáveis e que constituem as fases fundamentais da negociação. Tradicionalmente, são identificadas três fases num processo de negociação:

- 1- Planificação e preparação;
- 2- Desenvolvimento de proposta e contra-propostas
- 3- Estabelecimento de um acordo

Alguns académicos sugerem mais fases como é o caso de Greenhalgh (2000) que menciona sete fases distintas que devem corresponder a três objetivos de negociação: (1) identificação das diferenças entre as partes, (2) tomada de decisões conjuntas e (3) construção de um comprometimento numa via de ação para resolver o conflito. (Figura 5).

Figura 5 – Fases do Processo Negocial



Fonte: Adaptado de Greenhalgh (2000)

Preparação: O objetivo desta fase é programar um conjunto de aspectos, nomeadamente: metas e objetivos, diagnóstico da natureza do conflito, lista de concessões e de alternativas, interesses comuns, plano estratégico/tático. A importância desta etapa está patente no discurso de Lewicki *et al.* (1999) “A forma proeminente no sucesso de uma negociação reside na preparação que tem lugar antes do diálogo”. Watkins (2001, cit. por Sobral, 2001) reforça ao mencionar que a preparação e a definição da estratégia negocial são, indiscutivelmente, as atividades fundamentais para o sucesso da negociação.

Construção da Relação: As negociações decorrem inseridas numa relação entre as partes, assim a existência de um relacionamento saudável é crucial. Nesta fase são afirmados os valores e desenvolvidas as visões comuns e, é aqui que se origina o dilema entre competir e cooperar. Sem um bom relacionamento a informação transmitida pela outra parte será distorcida e parcial, levando na maioria das vezes ou à ruptura entre as partes ou a acordos pouco vantajosos, pelo menos para uma delas (Sobral, 2001).

Recolha de Informação: Nesta fase, deve-se tentar identificar quais são os interesses e as prioridades da outra parte, para que assim seja possível identificar possíveis trocas e concessões.

Debate: é a fase onde os negociadores usam a informação que possuem e revelam ou escondem o que pretendem. Será uma fase de discussão aberta que abre ou fecha possibilidades de soluções e elimina ou cria obstáculos no caminho até ao acordo (Sobral, 2001).

Propostas: os negociadores apresentam propostas e contra-propostas até aparecer uma posição que os satisfaça mutuamente.

Fecho: são definidas as posições e apresentados os acordos obtidos com o objetivo de haver um comprometimento mútuo, na maioria das vezes traduzido num contrato.

Implementação: o processo negocial não termina com a assinatura do contrato e sim com a sua execução e consequente cumprimento do que foi acordado.

Bercovitch (1984) menciona que a negociação é um processo que opera mediante a cooperação de interesses do sistema ou do ambiente e a maximização dos interesses dos autores. Porém as pessoas tendem a exprimir mais facilmente as suas posições do que os seus interesses (Fisher *et al.*, 1994) As posições são as exigências efectuadas relativamente a um determinado interesse (exemplo: o prazo de pagamento), enquanto os interesses são as necessidades subjacentes às posições (exemplo: falta de liquidez). Um ponto-chave da negociação eficaz é a compreensão dos interesses pelas partes e critérios de decisão subjacentes às posições. Quanto maior for a satisfação destes interesses, melhor será o acordo alcançado.

Fisher *et al.* (1994) sugerem construir a área de acordos possíveis (ZOOPA - *Zone of possible agreement*) e conhecer a melhor alternativa para o acordo negociado (BATNA *BATNA Best alternative to a negotiated agreement*), desenvolvendo ao máximo o seu próprio (BATNA) para aumentar o poder na negociação. O poder constitui um elemento determinante na negociação. Estes autores defendem que o poder real está sobretudo em efectuar boas relações mediante uma comunicação clara com base numa confiança recíproca, possuir uma boa alternativa para negociar, apresentar acordos legítimos e que sejam assumidos como compromissos pelas partes e, apresentar um acordo satisfatório para ambas as partes.

Os modos de interação verbal e não-verbal permitem as partes efectuarem uma interpretação da informação através da qual são criados modelos mentais provenientes da capacidade de percepção e de experiência dos negociadores. Os negociadores devem verificar se a informação recepcionada corresponde a interpretação da realidade desejada.

No que concerne as fases da negociação, alguns investigadores defendem que a negociação evolui de uma tendência competitiva para uma coordenativa. No início, a separação entre as partes está bem patente através de objetivos bem delimitados e muitas vezes completamente distintos, com o decorrer do processo, a competição mantém-se, as estruturas nas quais assenta e pelas quais se concretiza é que podem ser suavizadas (Pruitt, 1983).

Thompson (1990) menciona que o resultado negocial é a consequência ou o produto do processo negocial, ou seja, resulta da interação entre os negociadores, nomeadamente entre as suas estratégias, táticas, comportamentos e reações (Watkins, 2000, cit. por Sobral, 2001).

3.3. O NEGOCIADOR COMERCIAL

3.3.1. Negociação comercial

As negociações podem ser classificadas segundo os seguintes critérios: agentes de negociação, campo da temática abordada, partes implicadas, nível em que se estabelece a negociação e o carácter de interação (Pruit, 1981; Bercovitch, 1984). A literatura sobre negociação pode ser dividida, de uma forma geral, em cinco áreas principais: negociação comercial, negociação política, negociação legal, negociação laboral e negociações interpessoais (Eliashberg *et al.*, 1995). Este estudo irá debruçar-se no contexto negocial em que decorre uma negociação comercial.

A negociação comercial corresponde ao conjunto de procedimentos que visam a conclusão, imediata ou a prazo, de uma ação comercial na qual intervêm duas ou mais partes (Carvalho, 2004). A ação comercial (acto de venda, negócio, transação) compreende, regra geral, o fornecimento de bens ou serviços em troca, comumente, de um valor monetário. Normalmente, esta troca é acompanhada de uma série de condições que a regulam (prazos de pagamento, garantias, forma de pagamento, entre outros). Para Carvalho (2004) a negociação comercial estrutura-se em três pilares: os atores (comprador e vendedor); as divergências (de objetivos, de informações, de valores, entre outros) no que diz respeito a um interesse parcialmente comum e, na vontade de concluir (atitude voluntária de alcançar um acordo).

A negociação comercial procura uma satisfação partilhada, mesmo que esta partilha não seja igual para cada parte. Os grandes negociadores sabem que uma boa negociação em vendas não é passar por cima do cliente, mas encontrar caminhos para fazer o melhor para ambas as partes. Sabem que devem descobrir as necessidades dos clientes e focar as suas apresentações em demonstrar-lhes que têm a solução para os seus problemas ou que podem satisfazer suas necessidades.

Segundo Nierenberg (1981), a negociação deve ser vista como um negócio que pode afectar profundamente qualquer tipo de relação e produzir benefícios duradouros nos seus participantes. Em mercados muito competitivos, a capacidade de reter um cliente satisfeito representa uma grande vantagem. Os vendedores devem saber desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com os clientes (Stanton e Spiro, 2000). A força de vendas tem um papel fundamental na construção de relacionamentos sólidos com os clientes (Kelley, 1992). Os elementos integrativos serão mais evidenciados quando o vendedor preocupa-se em satisfazer as necessidades reais do cliente, procurando fidelizá-lo. O saber negociar é uma competência muito importante nas vendas e para quem lida directamente com clientes.

Burbridge (2005) menciona que 90% das pessoas com funções de gestão consideram que uma boa capacidade de negociar é um facto crucial para o desenvolvimento profissional. As competências técnicas que compõem um boa negociação, tais como: capacidade para planificar, estabelecer estratégias, avaliar resultados e o conhecimento do próprio negócio, são ferramentas que fazem parte do quotidiano dos gestores bem sucedidos.

Numa relação entre um mediador de seguros e um cliente, a estratégia do cliente prende-se com um bom conhecimento da linguagem, procedimento e critérios das Seguradoras, pois será através desta informação que poderá ampliar o seu poder negocial, visto que estará munido com conhecimentos técnicos que lhe permitirão argumentar com maior pertinência. O mediador e o cliente devem ter interesse em abraçar uma negociação numa perspectiva de longo prazo, onde haja um ambiente de confiança e continuidade.

Nas relações comerciais, um bom negociador deve de uma maneira geral: definir objetivos, margens, conhecer o mercado, preparar-se adequadamente para uma negociação, saber empregar táticas e estratégias, enfim preparar-se para negociar.

3.3.2. O Negociador eficaz

Todos os dias negociamos inconscientemente, seja nas compras, com amigos ou familiares. Todos nós somos negociadores por natureza. No entanto, existem aqueles que fazem da arte da negociação o seu trabalho, desde advogados, políticos,

comerciantes, todos eles necessitam de negociar para serem bem sucedidos no seu trabalho, tendo por isso a necessidade de cumprir alguns requisitos obrigatórios para serem bons negociadores.

O estudo das competências de negociação baseia-se em um princípio, defendido por muitos autores da área, de que, entre as competências de gestão, existem aquelas que são específicas para uma negociação. Esses autores (Karass, 1969; Hammond, 1979; Fisher *et al.*, 1994; Sobral, 2001; Carvalhal, 2009) reúnem uma série de características que definem o perfil do negociador.

Rackham (cit. por Lewicki *et al.*, 2000) sugere três critérios básicos, entre outros, para caracterizar os negociadores eficazes:

- Devem ser considerados eficazes pelas partes envolvidas
- Devem ter um trajetória significativa de sucesso
- Devem ter baixa incidência de fracasso de implementação

Segundo Rackham (cit. por Lewicki *et al.*, 2000) os negociadores bem sucedidos são aqueles que são assim reconhecidos pela outra parte e que se desenvolvem através do aprofundamento prático e também através do estudo, de uma forma contínua, em todas as fases do processo.

Karass (1969) foi um dos investigadores pioneiros na tentativa de identificar as características de um negociador eficaz. Continuando a sua investigação, Hammond (1979, cit. por Sobral, 2001) evidencia a importância relativa das características dos negociadores de acordo com a sua profissão. Administrou um questionário com 34 importantes características adaptado da versão original de Karass e destacadas por Raiffa (1982).

Carvalhal (2009) adaptou as questões utilizadas por Hammond (1979, cit. por Sobral, 2001) e analisou as respostas facultadas por 4.996 participantes de cursos de negociação de diversos segmentos de atividade em todo o território brasileiro. Constatou haver muitas similaridades entre as características consideradas eficazes nos negociadores norte-americanos e nos brasileiros. Na tabela seguinte, constam as 10 características que foram consideradas, as mais importantes para o desempenho de um bom negociador brasileiro.

Tabela 4 – Importância das características do bom negociador brasileiro

Caraterísticas	Média (*)
1. Conhecimento do assunto que está a ser negociado	83
2. Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza	63
3. Planeamento e preparação	53
4. Persuasão	52
5. Escutar	47
6. Autocontrolo para deixar / não deixar transparecer emoções	44
7. Sabe ganhar a confiança da outra parte	36
8. Comunica-se de forma expressiva	28
9. Íntegro	16
10. Decidido	15
(*) Percentual do número de turmas em que a característica aparece entre as cinco consideradas mais importantes.	

Fonte: Adaptado de Carvalho, E. (2009)

Segundo Fisher *et al.* (1994) o negociador tem dois tipos de interesse: na substância visto que quer chegar a um acordo que satisfaça os seus interesses substantivos e na relação pois pretende manter um relacionamento com a outra parte. As melhores negociações acabam com uma decisão satisfatória para todos. Normalmente, as negociações de sucesso terminam em trocas. Nestas trocas, cada lado entrega ou prescinde de algo menor em troca de algo maior (Bazerman e Neale, 1998). Para este autor, um negociador deve ter uma capacidade criativa de solucionar os problemas, ou seja, pensar fora dos padrões comuns. Neste contexto, o vendedor precisa exercitar a sua criatividade em desenvolver soluções para os seus clientes o que poderá gerar maior valor para as partes e facilitar a obtenção de um melhor acordo.

3.3.3. Caraterísticas do negociador comercial

A negociação é uma constante na atividade comercial. A interação frente-a-frente, numa negociação entre o comprador e vendedor é talvez a mais fundamental no processo de marketing (Nesline e Greenhalgh, 1983; Graham *et al.*, 1988).

No mercado competitivo atual, os comerciais precisam utilizar todos os recursos para se diferenciarem e o desenvolvimento de competências de negociação tende a ser uma mais-valia para o sucesso no fecho do negócio.

Desenvolver competências de negociação comercial é uma tarefa exigente, valiosa e muitas vezes pessoalmente desafiadora! A formação e o desenvolvimento das características do negociador comercial são uma ferramenta essencial para atingir altos níveis de desempenho na área comercial.

Tendo por base as características mais evidenciadas nos estudos já citados (Karass, 1969; Hammond, 1979; Graham, 1983, Sobral, 2001, Carvalhal, 2009) para se ser um negociador eficaz e bem como a experiência da autora no que concerne as características importantes numa negociação na qual o vendedor tem que utilizar as suas características de negociador para concretizar a venda e, simultaneamente, manter uma relação de médio e longo prazo com o comprador, como é o caso da comercialização dos seguros. Abaixo exporemos algumas das características de um negociador comercial, sendo apresentadas primeiramente as mais orientadas para os aspectos relacionais até chegarmos as que são mais orientadas para os aspectos substantivos:

- Empatia: capacidade emocional que permite perceber os sentimentos e as reações da outra parte, captar indicações subtis dadas pelos outros e, adicionalmente, procurar saber como esses sentimentos poderão ser modificados (Greenberg *et al.*, 2002; Carvalho, 2007).

Vários autores estudaram a empatia como fator determinante no desempenho de vendas. Os vendedores com esta característica conseguem analisar melhor as necessidades do cliente e estarão assim numa melhor posição para adaptar o seu discurso durante a sua interação com o cliente (Lamont e Lundstrom, 1977; Spiro e Weitz, 1990; Greenberg *et al.*, 2002).

- Capacidade de Relacionamento: A importância da capacidade de relacionamento na negociação tem sido investigada por vários autores (Rubin e Brown, 1975; Greenhalgh e Chapman, 1998; Lewicki *et al.*, 1999; Drolet e Morris, 2000). Esta capacidade através da qual o indivíduo tem facilidade em estabelecer relações interpessoais, sabe quebrar o

gelo e criar uma atmosfera de confiança, através de uma conversa interessante, variada e oportuna. Segundo Carvalho (2007) é aqui que as necessidades e expectativas são antecipadas, reconhecidas e tratadas com respeito ou combatidas e ignoradas.

Greenhalgh e Chapman (1998) identificaram cinco elementos que caracterizam um bom relacionamento: confiança, respeito, empatia e aceitação. Para Lewicki *et al.* (1999) a construção de relacionamentos tende a fortalecer e não enfraquecer as nossas hipóteses de alcançar um bom acordo. Drolet e Morris (2000) verificaram que quando existe uma boa relação entre os negociadores, estes têm mais confiança uns nos outros e chegam a melhores resultados, tanto individuais como globais. Greenberg *et al.* (2002), comprovaram que a relação de confiança é a variável com maior influência no processo de negociação.

Para Weitz e Bradford (1999), a natureza da relação comprador-vendedor tem sido alterada ao longo do tempo, o vendedor foca-se cada vez mais em estabelecer uma relação de longo prazo com o cliente. Estas relações de longo prazo desenvolvem benefícios positivos para ambos e são caracterizadas por confiança recíproca, comunicação aberta, objetivos partilhados e comprometimento com ganho mútuo (Morgan e Hunt 1994; Sallee e Flaherty 2003). Para potenciar estes benefícios, os vendedores com uma perspectiva de longo prazo devem abordar a negociação de forma mais colaborativa (Corfman e Lehman, 1993, cit. por Brooks e Rose, 2004), para que possam promover a probabilidade de efetuarem negociações futuras com a outra parte. Os vendedores desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e gestão de relações de parceria (Weitz e Bradford 1999; Frankwick *et al.*, 2001).

- Capacidade de Comunicação: Esta capacidade permite ao indivíduo apresentar com clareza a sua oferta, conseguir captar o interesse da outra parte e expressar-se com convicção. A linguagem utilizada deve ser simples e clara, de forma a facilitar a compreensão e o negociador também deve estar atento a linguagem não-verbal da outra parte. Para Axtell (1991) “Gestos e linguagem corporal comunicam tão eficazmente como palavras, talvez mesmo mais eficazmente”. A observação dos movimentos subtis da linguagem corporal pode permitir conhecer os sentimentos e sensações da outra parte

(Furnham, 2001). Este processo é fundamental porque grande parte das pessoas tende a formar uma impressão sobre os outros no primeiro contacto (Carvalho *et al.*, 2006).

Para Fisher *et al.*, (1994) efectuar uma boa comunicação é uma fonte significativa de alimentação do poder numa negociação. A utilização de uma comunicação aberta representa grandes benefícios às partes, como fruto de encorajamento de alto nível no comprometimento entre estas (Anderson e Weitz (1992) e o fluxo de informações geradas com os clientes permite ao vendedor alcançar acordos mais vantajosos e sentir-se mais satisfeito com o acordo negociado (Graham, 1985). Segundo Lewicki *et al.* (2000) “a comunicação está no coração do processo negocial”, é através da comunicação que se integram o planeamento, a preparação e a definição da estratégia numa lógica conjunta e que se implementam. Martinelli *et al.* (2004) realça esta ideia referindo que a capacidade de comunicação é fundamental num processo de negociação, visto que a comunicação está presente em toda as etapas do processo e de uma forma muito intensa.

- Capacidade de Saber Ouvir: Ouvir permite compreender as opiniões da outra parte, sentir as suas emoções e concentrar-se no que estão a tentar dizer. Esta capacidade pode incrementar o poder de negociação pois eleva a informação sobre os interesses que se tem da outra parte ou sobre possíveis opções (Fisher *et al.*, 1994)

Para Shell (1999) os grandes negociadores são bons ouvintes e o atributo mais importante é a vontade do negociador ser ignorante ou de assumir um papel de ignorante. Nos cursos de negociação, a capacidade de comunicação é trabalhada nomeadamente, em ouvir activamente, estabelecer confiança e na formulação de questões (Schultz, 1989).

- Capacidade de interpretar e solucionar as necessidades do cliente: A utilização desta capacidade indica que o negociador está disposto a cooperar e efetuar trocas de informação (Rubin e Brown, 1975; Pruitt, 1981). Weitz (1981) afirma que um comportamento adaptativo durante a negociação aumenta a sua eficácia. Vários autores demonstraram que o negociador americano tende a utilizar esta capacidade (Walton e

McKersie 1965; Pruitt 1981; Graham 1986; Perdue e Summers 1991) e que aumenta os resultados da negociação de diversas formas (Campbel *et al.*, 1988)

O comportamento de resolução de necessidades é um processo de identificação de objetivos comuns, seguido do desenvolvimento e implementação de estratégias conjuntas para os alcançar (Lewicki e Litterer, 1985). Este comportamento consiste, primeiramente, numa ênfase em questões e a aquisição de informação sobre os clientes, nomeadamente, as suas necessidades e preferências. Após esta informação estar completamente entendida por parte do vendedor, este deve adequar o produto ou serviço de acordo com as necessidades demonstradas pelo cliente (Graham, 1994). Dar aos clientes aquilo que eles querem é a ideia mais importante do marketing (Berry, 1987). Para Greenberg *et al.* (2002) os melhores vendedores vendem soluções e estas são específicas para cada cliente. Segundo estes autores através da empatia, escuta ativa, paciência e determinação, os melhores vendedores ajudam os seus clientes a encontrar soluções para os seus problemas.

- Persuasão: o indivíduo com esta característica sabe convencer, ele utiliza com o seu interlocutor os argumentos mais apropriados, que em princípio, lhe irão interessar mais.

Para Goldman (1991, cit. por Sae, 2008) o que é relevante não é a realidade mas a percepção que a outra parte tem da realidade.

- Auto-eficácia: A auto-eficácia refere-se ao grau de confiança que as pessoas têm na sua capacidade para efetivamente controlar determinadas situações, para realizar tarefas específicas ou para ter sucesso nos desafios (O'Connor e Arnold, 2001; Eccles e Wigfield, 2002). Desta forma, uma pessoa com elevada auto-eficácia tem um alto grau de confiança na sua capacidade de realizar uma determinada tarefa ou resolver um problema de forma eficaz em determinadas situações.

A auto-eficácia influencia diretamente a motivação dos indivíduos (Bandura, 1989; Chen *et al.*, 2000). Indivíduos com alta auto-eficácia tendem a atribuir o sucesso obtido às suas capacidades e, atribuir o fracasso a fatores externos, tais como não ter

informações suficientes sobre a tarefa efetuar ou não ter tempo ou recursos suficientes para a executar (Bandura, 1993).

- Reputação: Os efeitos da reputação de um indivíduo são fundamentais para as negociações comerciais (Dwyer *et al.*, 1987). Além disso, a perspectiva de transações futuras implica que os negociadores devem incorporar o valor destas oportunidades de negociação no longo prazo num acordo negociado no presente (Crosby *et al.*, 1990). Para Greenhalgh *et al.* (1985) a expectativa de transações futuras pode ter um impacto tanto no processo de negociação como nos seus resultados.

Estudos efetuados mostram que a confiança promove a cooperação entre comprador-vendedor e aumenta o compromisso com o relacionamento (Morgan e Hunt, 1994) e reduz os conflitos (Anderson e Narus, 1990).

- Complexidade Cognitiva: Esta capacidade permite ao negociador gerir a negociação de uma forma mais construtiva (Barry e Firedman, 1998). Segundo algumas investigações (Barry, *et al.*, 2004, cit. por Giacobbe, 2006; Foo *et al.*, 2004) a inteligência emocional, a capacidade gerir emoções em si mesmo e nos outros, também contribui para a eficácia do negociador. Segundo Fulmer e Barry (2004) os negociadores devem ser astutos.

- Experiência em negociações comerciais: Para Weitz *et al.* (1986) os vendedores através da sua experiência, melhoram as suas competências e desenvolvem melhores conhecimentos sobre estratégias, técnicas de vendas e os diversos tipos de clientes. Este conhecimento adquirido por estes profissionais permiti-lhes melhorar a sua autoconfiança, satisfazer melhor as necessidades dos clientes e conquistar a confiança dos clientes (Weitz *et al.*, 1998).

- Conhecimento do produto: Existe uma relação positiva entre o conhecimento do produto relativamente a performance e a eficácia da força de vendas (Babakus *et al.*, 1996, Cravens *et al.*, 1993., Piercy *et al.*, 1999). Os vendedores devem conhecer bem o produto que comercializam e os produtos da concorrência, para que durante a reunião

com o cliente possam evidenciar as vantagens dos produtos que representam (Stanton e Spiro, 2000).

- Capacidade de preparação e planeamento: O indivíduo com esta capacidade recolhe toda a informação disponível e ensaia minuciosamente a sua apresentação. Estar bem informado antes da negociação, permite considerar os resultados e as propostas e assim estar mais flexível durante as sessões de negociação, o que repercute em resultados de sucesso (Raiffa, 1982; Greene e Burleson, 2003).

Segundo Graham e Sano (1989, cit. por Greene e Burleson (2003) a capacidade de preparação e planeamento, capacidade de pensar sobre pressão e a inteligência são as características mais importantes de um negociador brasileiro e americano.

Para Fisher e Shapiro (2005) existem três áreas da negociação nas quais um indivíduo pode preparar-se: processo, conteúdo e emoção. Estar bem preparado para as questões específicas que possam surgir e o processo de como lidar com elas é muito relevante para diminuir a ansiedade emocional. A preparação emocional consiste em utilizarmos técnicas para acalmarmo-nos antes da negociação e pensar muito bem nos procedimentos necessários para construir um bom contato com a outra parte. Jordan e Roloff (1997) descobriram que a capacidade de planeamento conduz a que um indivíduo seja mais eficaz numa negociação.

- Persistência: Para Lewicki *et al.* (2000) “a persistência e a determinação são das mais valiosas qualidades pessoais de um negociador”. Segundo Fuller (1993), o negociador não deve se desviar da sua posição de negociação, já que a persistência é fundamental para o sucesso quando o outro interlocutor tentar destruir o seu argumento.

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 4 – OPÇÕES METODOLÓGICAS

Ao longo deste capítulo pretendemos demonstrar o processo que deu origem à investigação, assim como a metodologia utilizada.

A revisão da literatura permitiu-nos constatar a existência de alguns estudos sobre as características dos negociadores (Karass, 1969; Hammond, 1979; Graham, 1983, Sobral, 2001, Carvalhal, 2009), bem como evidenciar a importância da força de vendas no setor dos serviços e a relevância destes profissionais utilizarem todos os recursos para se diferenciarem. Como não encontramos na literatura científica portuguesa um estudo que unicamente investigue quais são as características mais importantes de um negociador comercial no setor dos serviços, tencionamos que este trabalho represente uma extensão de investigações já publicadas. Deste modo, seguem-se os objetivos e hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados, assim como a caracterização da amostra desta investigação utilizada no estudo realizado.

4.1. Objetivos e hipóteses de investigação

O nosso interesse pela temática da negociação comercial prende-se com a necessidade de identificar as características que têm uma importância crucial no desempenho negocial dos profissionais da área comercial, bem como, melhorar as ações de recrutamento e seleção para funções de vendas, nomeadamente de mediadores de seguros, como também desenvolver planos de formação que permitam aperfeiçoar os pontos fracos e melhorar os pontos fortes dos comerciais.

Começamos por definir os objetivos a atingir e, de seguida, formularam-se as hipóteses para a investigação empírica em curso.

Nesse sentido, o objetivo central deste estudo é descrever e analisar as características requeridas aos comerciais para negociar eficazmente, de modo a facultar dados para que estes profissionais possam melhorar o seu desempenho. Para uma melhor concretização, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção atribuída às características requeridas a um negociador comercial português que atua na venda direta com o cliente final.

- Verificar em que medida as variáveis sócio-demográficas, como o sexo, idade, região em que trabalha, tempo de experiência profissional na área da venda de serviços (seguros) e habilitações literárias, estão relacionadas com as percepções sobre a importância das características negociais requeridas aos profissionais da área comercial.

A partir dos dados recolhidos aos mediadores de seguros portugueses, profissionais que contactam diretamente com vários clientes diariamente, de diversas faixas etárias, níveis sociais, habilitações literárias, entre outros, pretende-se identificar as características e percepções que podem determinar o êxito de uma negociação comercial, de forma a contribuir para traçar o perfil do negociador comercial de sucesso.

De acordo com os objetivos definidos, formulamos hipóteses, tendo em consideração as diferentes variáveis sócio-demográficas por nós consideradas e a importância atribuída às características dos negociadores comerciais.

Segundo Cunha (2000), as hipóteses no trabalho científico têm uma relevância indubitável, visto que as hipóteses representam a ideia que dirige a investigação, constituem uma antecipação sobre a própria experiência que a experiência deve julgar. A hipótese, previamente seleccionada, será uma solução provável para o problema delineado que o investigador propõe para verificar se através de todo o processo de investigação é confirmada (ou não) pelos factos.

Neste sentido, considerando o estudo de Sobral (2001) e tomando também por base a experiência profissional da autora relativamente à percepção das características dos negociadores comerciais e à sua possível relação com as variáveis sócio demográficas, colocámos as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: Para os sujeitos do sexo feminino a capacidade de saber ouvir do negociador comercial é percebida de forma diferente do que para os sujeitos do sexo masculino;

- Hipótese 2: A importância atribuída à auto-eficácia do negociador comercial varia com a idade dos sujeitos;
- Hipótese 3: Os sujeitos com habilitações literárias mais elevadas atribuem maior importância a preparação do negociador comercial do que os sujeitos com menos habilitações;
- Hipótese 4: A percepção das características dos negociadores comerciais não varia consoante a região em que os sujeitos trabalham;
- Hipótese 5: A experiência profissional na área da venda de serviços pode fazer variar a importância atribuída à variável agressividade do negociador comercial.

4.2. Variáveis de Estudo

A nossa investigação incidiu na importância de um conjunto de características necessárias aos comerciais para poderem negociar e terem sucesso na comercialização dos seus produtos no mercado competitivo dos dias de hoje.

Foram utilizadas 50 características que dividimos em dez 10 subescalas (Sobral, 2001) para que o tratamento de dados e, a consequente, análise dos resultados fosse mais fácil. A mensuração destas variáveis foi efetuada através de uma escala de Tipo Likert de 5 posições, que variam de acordo com o grau de importância atribuído à frase e que variam entre “Nada importante” (1) e “Muito importante” (5).

- Variáveis independentes:

Sexo – a amostra é constituída por sujeitos do sexo feminino e masculino;

Idade – foram definidos cinco grupos etários (entre 22 e 30 anos; entre 30 e 39 anos; entre 40 e 49 anos; entre 50 e 59 anos; e com mais de 60 anos);

Habilitações literárias – esta variável é composta por quatro níveis de escolaridade: Ensino Básico (até nove anos de escolaridade), Ensino Secundário (até 12 anos de escolaridade), Ensino Superior 1º ciclo (Bacharelato / Licenciatura), Ensino Superior 2º ciclo (Mestrado);

Tempo de experiência profissional na venda de serviços (seguros) – a variável foi categorizada nos seguintes intervalos: menos de cinco; entre 5 e 10 anos; entre 10 e 20 anos; mais de 20 anos;

Região em que trabalha – foram definidas quatro regiões a nível nacional: Norte, Centro, Sul e Ilhas.

- Variáveis dependentes:

As variáveis dependentes são as características dos negociadores comerciais. Numa fase inicial do estudo, foram divididas em 10 subescalas que apresentam uma relação entre si, podendo definir uma dimensão negocial (cfr. Sobral, 2001). Este agrupamento foi efectuado na fase inicial do estudo para facilitar o tratamento estatístico devido ao número elevado (50) de características a serem analisadas.

Desse modo, essas 10 subescalas são compostas por características comunicacionais, desempenho profissional, percepção do ambiente negocial, personalidade, agressividade, complexidade cognitiva, atitude face à negociação, características relacionais, realização pessoal e variáveis demográficas. No Anexo D, constam os itens que compõem cada uma destas subescalas, assim como, o nº da posição de cada uma delas no questionário sobre as características do negociador comercial.

Aquando do tratamento dos dados e análise da percepção das características do negociador comercial e à sua possível relação com as variáveis sócio demográficas, as variáveis dependentes foram as resultantes da análise fatorial de componentes principais sobre as características do negociador comercial, visando-se assim uma interpretação mais coerente da realidade do fenómeno em análise.

4.3. Instrumento e Procedimentos

Com o objetivo de identificar a importância das características negociais para os profissionais da área comercial de venda direta, nomeadamente os mediadores de seguros portugueses, recorreu-se a um método de amostragem não probabilístico e por

conveniência. Este método usa os elementos mais disponíveis, acessíveis e convenientes para a amostra. Na fase de pesquisa de terreno, a técnica utilizada foi o questionário; o qual foi administrado por via manual e via internet aos mediadores de seguros, através de correio eletrónico. Os contactos foram obtidos, essencialmente, através da rede pessoal e profissional da autora. O envio dos questionários e a respectiva recolha de dados foram efectuados através da plataforma online *Google Docs* durante os meses de Maio e Junho de 2012. Realçamos o facto de nenhum dos inquiridos ter reportado qualquer dificuldade de preenchimento ou compreensão aquando da resposta ao instrumento utilizado.

Segundo Malhotra (2006), o principal objetivo do questionário é a obtenção de informação, visto tratar-se de um técnica estruturada para recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, que um inquirido deve responder.

O instrumento utilizado era constituído por duas partes: uma carta de apresentação e um questionário (ver Anexos: A e B). A carta de apresentação enquadrava o estudo, com o objetivo de motivar os sujeitos para o preenchimento do questionário. Foi estabelecido o compromisso de partilha dos resultados, em caso de interesse, aos participantes do estudo. Por sua vez, o inquérito, estava dividido em duas partes:

1. Uma primeira parte constituída por 50 características que podem ter influência no resultado negocial, onde pretendíamos identificar quais seriam as características que definem um negociador comercial eficaz. Esta parte do inquérito tem por base uma outra, da autoria de Sobral (2001), tendo sido retirada a seguinte dimensão: posição ou *status* na organização visto que a nossa amostra são mediadores de seguros, e conseqüentemente, maioritariamente, são profissionais independentes. Na versão original, existem duas dimensões sobre a capacidade para analisar os problemas através de uma perspectiva ampla e através de uma forma detalhada, para o nosso estudo, entendemos ser suficiente a analisar esta característica globalmente, e por isso, a dimensão utilizada foi apenas a capacidade para analisar problemas.

2. A segunda parte incluía algumas questões de cariz sócio-demográfico como o sexo, idade, região em que trabalha, tempo de experiência profissional na área da venda de serviços (seguros) e habilitações literárias.

Após quinze dias do envio da carta de apresentação e do questionário, via e-mail, foi enviado via e-mail, um lembrete de participação (ver Anexo C), com o objetivo de recordar a participação aos indivíduos que ainda não o tivessem feito e no qual era mencionado o *link*, onde para poderem aceder ao questionário *on-line*. O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através do Microsoft Excel e do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 20.0 para Windows. Realizamos o teste *Anova Oneway* para as variáveis independentes (habilitações literárias e região em que trabalha) constituídas por três ou mais grupos e o teste *T-Student* para as restantes variáveis, por serem constituídas apenas por dois grupos.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 Caracterização da amostra

A nossa amostra é constituída por 151 sujeitos (140 responderam ao questionário por via eletrónica e 11 responderam em questionários impressos), a maioria são sujeitos do sexo masculino que representam 81,5%, sendo os restantes do sexo feminino 18,5% (tabela 5).

Tabela 5 – Distribuição da amostra segundo o sexo

Sexo	N	%
Feminino	28	18,5
Masculino	123	81,5
Total	151	100,0

Quanto à idade, podemos observar na tabela 5.2, que a média dos negociadores comerciais da nossa amostra têm em média uma idade de 43 anos. O que se traduz num resultado aceitável visto que, conforme a revisão da literatura, a média etária dos mediadores de seguros, em 2008, era de 49 anos.

Tabela 6 – Tabela de estatísticas para a variável idade

Nº de casos válidos	151
Média	43,01
Mediana	42,00
Moda	38
Desvio padrão	9,984
Mínimo	22
Máximo	75

Tabela 7 – Distribuição da amostra segunda a idade

Idade	N	%
[22-30[14	9,3
[30-39[48	31,8
[40-49[51	33,8
[50-59[30	19,9
>=60	8	5,3
Total	151	100,0

O grupo etário mais representado é o dos 40 aos 49 anos, logo seguido do grupo com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos, depois temos o grupo com idades entre os 50 e 59 anos , seguido do grupo entre os 22 e 30 anos e, por fim, os sujeitos com idade superior a 60 anos, que formam o grupo etário menos representativo na amostra.

Tabela 8 – Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Ensino básico	2	1,3
Ensino secundário	76	50,3
Bacharelato / Licenciatura	68	45,0
Mestrado	5	3,3
Total	151	100,0

Em relação as habilitações literárias, o grupo detentor do ensino secundário corresponde a 50,3%, logo seguido do grupo que detém habilitações ao nível do Ensino Superior 1º ciclo com 45%. O grupo com menor representatividade é o do Ensino Básico com 1,3%.

No que diz respeito ao tempo de experiência profissional na área da venda de serviços (seguros), o grupo entre os 10 e 20 anos e o grupo com mais de 20 anos tem a mesma representatividade 37,7%, depois temos o grupo entre os 5 e 10 anos com 14,6% e por fim os sujeitos com menos de 5 anos de experiência com 9,9%.

Tabela 9 – Distribuição da amostra segundo o tempo experiência profissional na venda de serviços (seguros)

Tempo de experiência profissional	N	%
Até 5 anos	15	9,9
Entre 5 e 10 anos	22	14,6
Entre 10 e 20 anos	57	37,7
Mais de 20 anos	57	37,7
Total	151	100,0

Relativamente a região em que os mediadores de seguros trabalham verifica-se que o grupo que exerce a sua atividade no Norte do País é o mais representativo com 46,4%, seguido do grupo que trabalha no Centro com 28,5% e, logo depois, do grupo que exerce a sua atividade no Sul com 23,8%. As Ilhas são a zona menos representativa na nossa amostra com apenas 1,3%.

Tabela 10 – Distribuição da amostra segundo a região em que trabalha

Região em que trabalha	N	%
Norte	70	46,4
Centro	43	28,5
Sul	36	23,8
Ilhas	2	1,3
Total	151	100,0

5.2 A importância das características dos negociadores comerciais

Tal como referido anteriormente, o objetivo principal desta investigação reside na identificação das características que, na opinião dos mediadores de seguros portugueses, são requeridas aos profissionais da área comercial para negociar com eficácia no mercado atual.

A tabela 11 apresenta o resultado da importância atribuída pelos mediadores de seguros portugueses, relativamente a 50 características do negociador comercial. Constata-se que

a maioria dos inquiridos (76,5%), atribuem a estas características uma importância elevada, enquanto 17,6% consideram-nas moderadamente importantes.

Tabela 11 – Tabela da importância atribuída às características do negociador comercial

Importância atribuída	N	%
Nada Importante	149	2,0%
Pouco Importante	298	3,9%
Moderadamente Importante	1327	17,6%
Bastante Importante	3047	40,4%
Muito Importante	2729	36,1%
Total	7550	100,0%

A seguir encontra-se a análise efetuada a cada uma das 10 subescalas (identificadas no ponto 4.3) que compõem as características de negociador comercial, e que se apresentam ordenadas pela média da importância atribuída.

– Características comunicacionais:

Relativamente às características comunicacionais, identificamos seis variáveis que poderiam influenciar uma negociação comercial. A tabela 12 sintetiza a opinião dos mediadores de seguros relativamente à importância das características comunicacionais durante uma negociação.

Tabela 12 – Tabela de estatísticas para as características comunicacionais

Característica	N	Média	Desvio padrão
1.Saber ouvir	151	4,75	,476
2.Capacidade de expressão verbal	151	4,66	,578
3.Capacidade de argumentação	151	4,54	,690
4.Capacidade de debate	151	4,46	,671
5.Capacidade de persuasão	151	4,35	,785
6.Capacidade de expressão não-verbal	151	3,64	1,016

Verifica-se que estas características são consideradas muito importantes pelos inquiridos, sendo que a mais relevante é a capacidade de saber ouvir (média de 4,75), e a que os mediadores de seguros atribuem menos importância é a capacidade de expressão não-verbal (média de 3,64). As restantes características comunicacionais foram consideradas muito importantes pelos inquiridos.

– Desempenho profissional:

O desempenho profissional de um comercial pode condicionar o seu desenrolar e, conseqüentemente, os resultados de uma negociação. A tabela 13 resume os resultados sobre as opiniões dos mediadores de seguros relativamente à importância do desempenho profissional durante uma negociação.

Tabela 13 – Tabela de estatísticas para o desempenho profissional

Característica	N	Média	Desvio padrão
26. Conhecimento dos assuntos a serem negociados	151	4,79	,456
25. Capacidade de preparação e planeamento	151	4,48	,641
8. Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo	151	4,38	,671
7. Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização	151	4,21	,696
41. Capacidade de gestão do tempo	151	4,10	,700
11. Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais	151	4,02	,820

Podemos verificar que todas as variáveis foram consideradas como muito importantes para os inquiridos, sendo o conhecimento dos assuntos a serem negociados considerada como a mais relevante. Já em relação à capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais, é a que é atribuída uma importância menor e, além disso, as opiniões dos inquiridos estão dispersas (média 4,02 e desvio-padrão 0,820).

– Percepção do ambiente negocial:

Os comerciais comportam-se e reagem perante o cliente de acordo com a percepção que têm das atitudes deste, bem como do meio que os envolve durante a negociação. A tabela 14 sintetiza a opinião dos mediadores de seguros relativamente à importância à percepção do ambiente negocial das durante a negociação.

Tabela 14 – Tabela de estatísticas para a percepção do ambiente negocial

Característica	N	Média	Desvio padrão
10.Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente	151	4,45	,597
29.Capacidade para identificar os <i>timings</i> certos para a tomada de decisões	151	4,28	,615
9.Percepção das necessidades não explícitas e das reacções da sua organização e da do seu oponente	151	4,23	,634
23.Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos	151	4,19	,706

Podemos concluir que a capacidade de perceber o ambiente negocial é fundamental para um negociador comercial visto que todas as variáveis tiveram uma média superior a 4. Das quatro capacidades a que mais se destaca é a capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente (média 4,45). Numa negociação comercial, o negociador deve estar receptivo às necessidades especiais de cada cliente para poder adaptar a sua proposta e alcançar-se uma solução aceitável para ambos.

– Personalidade:

Relativamente à personalidade identificamos cinco variáveis que poderiam influenciar uma negociação comercial. As opiniões dos mediadores de seguros sobre a importância da personalidade no processo e resultados da negociação são apresentadas na tabela 15.

Tabela 15 – Tabela de estatísticas para a personalidade

Característica	N	Média	Desvio padrão
12.Capacidade de decisão	151	4,42	,647
15.Paciência	151	4,25	,783
37.Tato e discrição	151	4,22	,652
13.Tolerância com os pontos de vista alheio	151	4,03	,787
24.Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade	151	3,97	,761

Analisando os resultados obtidos podemos concluir que, a capacidade de decisão é a que tem maior importância para se negociar eficazmente. Imediatamente a seguir, temos a tolerância com os pontos de vista alheios e o tato e discrição com uma importância muito similar, médias de 4,25 e 4,22, respectivamente.

– Agressividade:

No que diz respeito a agressividade identificamos cinco variáveis que poderiam influenciar uma negociação comercial. A tabela 16 resume a opinião dos mediadores de seguros relativamente à importância da agressividade no processo negocial.

Tabela 16 – Tabela de estatísticas para a agressividade

Característica	N	Média	Desvio padrão
22.Iniciativa e empenhamento pessoal	151	4,43	,638
14.Persistência e determinação	151	4,30	,728
31.Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio	151	3,60	,932
32.Disposição para correr o risco de ser desagradável	151	3,52	,958
33.Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado	151	3,48	1,076

Podemos concluir que a iniciativa e o empenhamento pessoal é considerada uma competência fulcral para uma negociação ser bem sucedida. Também é considerada importante a persistência e a determinação do negociador. O que parece ir de encontro à ideia de que um negociador comercial tem que ser perseverante e firme nas suas atitudes e propósitos e assim conseguir defender os seus argumentos. Já em relação à disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio e também o risco de ser desagradável foram consideradas como moderadamente importantes e para além das opiniões serem dispersas. A disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado obteve por parte dos inquiridos respostas ainda mais dispersas visto que o desvio-padrão é superior a 1.

– Complexidade cognitiva:

A complexidade cognitiva está relacionada com a compreensão de toda a troca de informação que ocorre durante a negociação e a sua gestão de forma mais construtiva. As opiniões dos mediadores de seguros sobre a importância da complexidade cognitiva no processo e resultados da negociação são apresentadas na tabela 17.

Tabela 17 – Tabela de estatísticas para a complexidade cognitiva

Característica	N	Média	Desvio padrão
18.Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	151	4,45	,650
17.Capacidade de análise e de resolução de problemas	151	4,44	,585
19.Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza	151	4,34	,642
16.Inteligência e capacidade de julgamento	151	4,23	,668
42.Capacidade para analisar os problemas	151	4,20	,643

Através da análise da tabela 5.12, podemos retirar que a complexidade cognitiva existente ao longo do processo negocial é considerada uma competência fundamental para um negociador eficaz. Todas as variáveis analisadas foram consideradas muito importantes, em especial a criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades e a

capacidade de análise e resolução de problemas, com uma média de 4,45 e 4,44, respectivamente.

– Atitude face à negociação:

Relativamente a atitude do negociador face à negociação identificamos cinco variáveis que poderiam influenciar uma negociação comercial. A tabela 18 sintetiza a opinião dos mediadores de seguros relativamente à importância da atitude face à negociação.

Tabela 18 – Tabela de estatísticas para a atitude face à negociação

Característica	N	Média	Desvio padrão
27.Integridade	151	4,58	,636
20.Capacidade para manter uma atitude racional	151	4,32	,546
30.Espírito de compromisso	151	4,32	,717
28.Competitividade	151	4,18	,684
45.Auto-controlo, especialmente das emoções e a sua visibilidade	151	4,11	,675
21.Capacidade para responder emotivamente	151	3,44	1,043

Podemos verificar que em relação à atitude do negociador face à uma negociação a integridade é considerada a mais importante, com uma média de 4,58. As restantes características também são percecionadas como muito importantes, com exceção para a capacidade para responder emotivamente, a qual os inquiridos atribuem uma importância moderada, havendo dispersão de opiniões visto que o desvio-padrão é 1,043.

– Características Relacionais:

As características relacionais permitem ao negociador estabelecer relações interpessoais e gerar confiança no cliente ao longo do processo negocial. Os resultados relativos à importância atribuída pelos mediadores de seguros às características relacionais na negociação estão espelhados na tabela 19.

Tabela 19 – Tabela de estatísticas para as características relacionais

Característica	N	Média	Desvio padrão
43.Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente	151	4,48	,631
36.Reputação	151	4,44	,680
35.Apresentação	151	4,29	,617
34.Personalidade atrativa e senso de humor	151	3,79	,786
44.Predisposição para confiar nos outros	151	3,66	,825
46.Predisposição para desconfiar dos outros	151	2,91	,923

Analisando os resultados da tabela 19 podemos concluir que, tanto a capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente como a reputação e a apresentação são consideradas pelos inquiridos como muito importantes para o êxito da negociação. A personalidade atractiva e senso de humor bem como a predisposição para confiar nos outros estão na opinião dos inquiridos num nível inferior, sendo consideradas de importância moderada. Já a predisposição para desconfiar dos outros desempenha um papel menos importante para o sucesso da negociação, havendo nesta variável uma considerável dispersão de opiniões, desvio-padrão de 0,923.

– Realização Pessoal:

Relativamente a realização pessoal identificamos cinco variáveis que poderiam influenciar uma negociação comercial. A tabela 20 resume a opinião dos mediadores de seguros relativamente à importância de realização pessoal durante uma negociação.

Tabela 20 – Tabela de estatísticas para a realização pessoal

Característica	N	Média	Desvio padrão
47.Autoconfiança e auto-estima	151	4,33	,700
48.Experiência negocial prévia	151	3,66	,901
49.Formação específica em negociação	151	3,56	,970
50.Habilitações académicas	151	3,07	,857

Podemos concluir que a autoconfiança do negociador é considerada uma característica fundamental para o sucesso deste profissional numa negociação comercial. Moderadamente importantes são consideradas experiência negocial prévia, formação específica em negociação e as habilitações académicas, sendo esta última a que desempenha um papel menos importante segundo as opiniões dos inquiridos.

– Variáveis sócio-demográficas:

Por último, analisamos a importância que os mediadores de seguros atribuem as características demográficas no contexto comercial e cujos dados constam na tabela 21.

Tabela 21 – Tabela de estatísticas para as variáveis demográficas

Característica	N	Média	Desvio padrão
Nível sócio-cultural.	151	3,16	0,910
Sexo.	151	2,07	0,978
Idade.	151	2,61	0,986

Podemos constatar que ao nível sócio cultural é atribuída uma importância moderada pelos inquiridos, média de 3,16. A idade e o sexo são considerados como pouco importante no processo de negociação. A idade (média 2,61) e o sexo (média de 2,07 e moda 1), o que demonstra que os inquiridos não acreditam que estas variáveis lhes confira grandes vantagens numa negociação.

- A importância das Características do Negociador Comercial:

Para a nossa investigação, definimos como um dos objetivos identificar quais são as características percecionadas como importantes para um negociador comercial português que actue na venda direta perante o cliente final.

Tabela 22- Características do negociador comercial consideradas importantes por comerciais portugueses

Característica	Média	Desvio padrão
1. Conhecimento dos assuntos a serem negociados	4,79	0,456
2. Saber ouvir	4,75	0,476
3. Capacidade de expressão verbal	4,66	0,578
4. Integridade	4,58	0,636
5. Capacidade de argumentação	4,54	0,690
6. Capacidade de preparação e planeamento	4,48	0,641
7. .Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente	4,48	0,631
8. Capacidade de debate	4,46	0,671
9. Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente	4,45	0,597
10. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	4,45	0,650

Na tabela 22, encontram-se espelhadas as 10 características consideradas como mais importantes para comerciais que lidam directamente com o cliente final, os mediadores de seguros (para os resultados completos ver o Anexo D). Ao analisarmos os resultados obtidos constatamos que nas 10 primeiras posições estão presentes características de seis subescalas: Características Comunicacionais, Relacionais, Desempenho Profissional, Atitude face à Negociação, Perceção do Ambiente Negocial e Complexidade Cognitiva. Podemos verificar que o conhecimento do assunto a ser negociado aparece em primeiro lugar, o que corrobora a análise efetuada na revisão da literatura sobre o assunto. Assim, a informação é poderosa, quanto mais conhecermos um determinado assunto, maior será o leque de opções que poderemos propor e a possibilidade de alcançar-se uma solução para ambas as partes. De realçar que a subescala de características comunicacionais apresenta no top 10, quatro características: saber ouvir, expressão verbal, capacidade de argumentação e de debate, este facto vem confirmar a importância atribuída em estudos anteriores para a comunicação. Segundo Hodgetts e Luthans (2000), o comportamento comunicacional do negociador é um fator fundamental para o sucesso da negociação.

De seguida mencionamos as seis características dos negociadores de serviços percebidas como importantes comuns aos negociadores executivos (Sobral, 2001) e a respectiva posição que ocupam no estudo daquele autor: saber ouvir (1), conhecimento dos assuntos a serem negociados (3), capacidade de argumentação (5), criatividade para ultrapassar obstáculos (7), capacidade de expressão verbal (9) e integridade (10). Assim, é de realçar a importância atribuída à preparação, planeamento e capacidade de debate, pelos negociadores comerciais, bem como, a capacidade para perceber as necessidades da outra parte, elemento que no nosso entender é decisivo quando estamos perante um cliente. Verifica-se também uma grande importância atribuída à capacidade para conquistar o respeito e confiança do outro, o que poderá demonstrar uma preocupação por parte do negociador comercial em manter uma relação com o cliente, deixando-se assim, a porta aberta para vendas futuras, elemento como vimos na literatura, muito importante no setor dos serviços.

5.3. – Análise fatorial de componentes principais

A análise fatorial, a partir de um conjunto inicial de variáveis, tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (fatores). O seu objetivo é a redução da dimensão dos dados, sem perda de informação.

Com o objetivo de se realizar uma análise mais profunda relativamente as variáveis em estudo, utilizámos o *Alpha de Cronbach* para aferir a consistência interna dos fatores encontradas pela análise fatorial de componentes principais.

Cronbach (1951, cit. por Cunha 2000) descreve o coeficiente *Alpha* como uma estimação da proporção da variância que se pode atribuir aos fatores comuns a todos os itens, constituindo um indicador de homogeneidade dos mesmos.

Durante a análise fatorial das componentes principais e após rotação *varimax*, aplicou-se a regra Kaiser (valores próprios iguais ou superiores a 1, ou seja, para que o fator seja tomado em consideração tem que ter uma variância no mínimo idêntica à de uma variável única).

Antes de iniciarmos a análise fatorial de componentes principais, comprovamos a qualidade das correlações entre as variáveis através do indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de Bartlett.

Tabela 23 – KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3929,820
	df	1225
	Sig.	,000

O KMO é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. A obtenção de um KMO com valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser um bom caminho a seguir, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003), Kaiser adjectiva os valores do KMO como descritos na tabela 23.

O teste de Bartlett, testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1. A tabela 23 confirma que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância 0,000 valor inferior a 0,5, o que leva a rejeição da matriz das correlações ser a identidade.

Através da análise da tabela 23 verifica-se também que o KMO obtido nesta investigação é 0,845, valor que classifica a análise fatorial como bastante boa adequação da amostra e que comprova a pertinência de realizarmos a análise fatorial.

A análise fatorial é utilizada principalmente, para aquilo que constitui o seu objecto mais directo, isto é, análise da estrutura subjacente a um conjunto de variáveis relacionadas entre si (Kim e Mueller, 1994).

Desta forma, para procedermos à referida análise, utilizamos o método de Análise Fatorial das Componentes Principais, após rotação *varimax*. Como podemos observar no Anexo F, os resultados da Análise Fatorial, após 30 iterações, indicam que foram encontrados catorze fatores com valor próprio superior à unidade e que explicam no seu conjunto 69,2% da variância total.

As componentes principais foram determinadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira explica o máximo possível da variância dos dados (28,5%) e assim sucessivamente até a última, que explica o menos possível da variância total dos dados (2,0%), como podemos constatar através do Anexo F.

Para verificarmos a consistência interna dos fatores utilizaremos o *Alpha de Cronbach*. Varia entre 0 e 1 e classifica a consistência interna.

Na tabela 24, podemos analisar o primeiro fator extraído, é constituído por 14 itens, com um valor próprio de 14,3 e explica 28,5% da variância total. De referir a excelente consistência primeiro fator, com o coeficiente *Alpha de Cronbach* acima de 0,9. Tendo por base as variáveis incluídas neste fator, parece-nos estar relacionado com o autocontrolo do negociador comercial. O autocontrolo resulta em planeamento, em organização e em realização de tarefas. Indivíduos com esta característica combinam altos níveis de “ego-drive” com alto grau de responsabilidade. (Greenberg *et al.*, 2002).

Tabela 24 – Fator 1 – Autocontrole

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
43.Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente.	0,719
45.Auto-controle, especialmente das emoções e a sua visibilidade.	0,642
15.Paciência.	0,601
42.Capacidade para analisar os problemas	0,586
47.Auto-confiança e auto-estima.	0,545
41.Capacidade de gestão do tempo.	0,545
37.Tato e discrição.	0,541
16.Inteligência e capacidade de julgamento.	0,537
22.Iniciativa e empenhamento pessoal	0,532
19.Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza.	0,516
20.Capacidade para manter uma atitude racional.	0,512
17.Capacidade de análise e de resolução de problemas.	0,474
25.Capacidade de preparação e planeamento (recolha de informação, definição das estratégias e táticas a utilizar, etc.)	0,469
10.Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente.	0,416
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,914

Tabela 25 – Fator 2 – Liderança

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
7.Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização.	0,724
8.Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo.	0,622
9.Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente.	0,602
30.Espírito de compromisso.	0,509
12.Capacidade de decisão.	0,393
29.Capacidade para identificar os <i>timings</i> certos para a tomada de decisões.	0,370
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,819

Analisando a Tabela 25, constatamos que o fator 2 com uma carga de 2,9, é composto por 6 itens que explicam 5,7% da variância total. A sua consistência interna é muito boa, com um *Alpha de Cronbach* de 0,819.No que diz respeito às variáveis com peso

significativo neste fator encontramos, características que nos levam a denominar o fator 6 como liderança.

A liderança envolve a empatia para ser-se sensível às necessidades dos liderados e, assertividade para conduzir com firmeza. Segundo Greenberg *et al.* (2002) as características dos bons comerciais são bastantes semelhantes às dos grandes líderes executivos.

Tabela 26 – Fator 3 – Flexibilidade

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
2.Capacidade de debate (troca de perguntas e respostas com o outro lado da mesa)	0,776
11.Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais.	0,598
21.Capacidade para responder emotivamente.	0,579
24.Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade.	0,535
23.Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos.	0,407
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,770

No que respeita ao fator 3 (operacionalizado por 5 itens, com valor próprio de 2,6) ele explica cerca 5,3% da variância total. Este fator inclui variáveis (com um peso considerável) como a capacidade de debate, para assumir diferentes posturas, responder emotivamente e saber lidar com a incerteza, o que nos leva a defini-lo como flexibilidade.

Tabela 27 – Fator 4 – Capacidade para correr riscos

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
32.Disposição para correr o risco de ser desagradável.	0,786
31.Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio.	0,687
28.Competitividade (desejo de competir e ganhar).	0,383
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,706

No que diz respeito ao fator 4, deduzimos que esteja relacionado com a capacidade para correr riscos, tem um valor próprio de 1,7, é composto por 3 itens e é responsável pela

explicação de 3,5% da variância total. A disposição para correr risco de ser desagradável e a de correr riscos para o seu negócio têm um peso elevado, acima de 0,6, sendo patente uma disposição para considerar e para aceitar situações arriscadas, definimos este fator como a capacidade do negociador para correr riscos.

Tabela 28 – Fator 5 – Formação e treino

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Formação específica em negociação.	0,770
Habilitações académicas.	0,673
Experiência negocial prévia.	0,500
Nível sócio-cultural.	0,408
Coefficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	0,659

Através da Tabela 28, verificamos que o fator 5, com uma carga de 1,7, é composto por 4 itens que explicam 3,4% da variância total. O nível sócio-cultural tem um peso pouco significativo neste fator 0,408. Para além desta característica, este fator engloba a formação específica em negociação, as habilitações académicas e a experiência negocial prévia, logo parece estar relacionado com a formação do negociador. Como vimos através da revisão da literatura, um negociador comercial com conhecimentos aprofundados (dos produtos, das técnicas de negociação e de venda, ...), e treino, poderá satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes, conquistar a sua confiança e assim concretizar o negócio.

Tabela 29 – Fator 6 – Credibilidade

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Integridade.	0,739
Tolerância com os pontos de vista alheios.	0,402

Analisando a Tabela 29, constatamos que o fator 6 com uma carga de 1,6, é composto por 2 itens, a tolerância (com um peso pouco significativo 0,402) e a integridade, com um peso mais significativo, 0,739. A este fator denominamos de credibilidade, que

poderá levar a um aumento da confiança por parte do cliente e como vimos no capítulo 3, esta promove a cooperação entre as partes.

Tabela 30 – Fator 7 – Demografia

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Sexo	0,826
Idade.	0,750
Coefficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	0,706

O fator 7 é composta por 2 itens, as variáveis sexo e idade pelo que o identificamos como Demografia. Apresenta-se com uma consistência interna razoável, *Alpha de Cronbach* acima de 0,7.

Tabela 31 – Fator 8 – Agressividade

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado.	0,760
Predisposição para desconfiar dos outros.	0,653
Predisposição para confiar nos outros.	0,313

Na tabela 31, verifica-se que o fator 8 é composto por 3 itens, dos quais a disposição para tomar medidas de força e a predisposição para desconfiar da outra parte têm um peso significativo. Por isto, decidimos chamar a este fator agressividade. Os clientes não querem ser forçados a tomarem decisões, porém há determinados tipos de vendas nas quais alguma agressividade é imprescindível.

Tabela 32 – Fator 9 – Imagem

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Apresentação.	0,693
Reputação.	0,475

O fator 9, é composto por 2 itens, apresentação e reputação, o que nos leva a designá-lo por imagem. A imagem é muito importante, nomeadamente, quando o comercial vende

serviços, a apresentação pessoal do comercial funciona como cartão de visita e a reputação adquirida, se for positiva, poderá levar uma maior confiança pela outra parte, e assim, ao sucesso negocial e concretização da venda.

Tabela 33 – Fator 10 – Comunicação Interpessoal

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Capacidade de expressão verbal (comunicação verbal com clareza)	0,734
Capacidade de argumentação (comunicação verbal de raciocínios complexos)	0,589
Capacidade de expressão não-verbal (comunicação por gestos, postura e/ou silêncio)	0,533

O fator 10 é composto por 3 itens, todos relacionados capacidade de comunicação verbal e não-verbal, desta forma, decidimos denominar este fator como comunicação interpessoal. Como mencionado no capítulo 3, esta característica envolve a utilização de uma comunicação clara e eficaz das vantagens e da adequação do produto ou serviço às necessidades do cliente, bem como conseguir um feedback preciso por parte deste. Trata-se de uma fonte de poder na negociação pois está presente em todas as etapas do processo.

Tabela 34 – Fator 11 – Auto-eficácia

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades.	0,625
Capacidade de persuasão (capacidade de convencer e influenciar o seu oponente com as suas ideias e convicções)	0,486

Analisando a Tabela 34, verificamos o fator 11 é composto por 2 itens, nomeadamente, capacidade de persuasão e criatividade para ultrapassar obstáculos, este com um peso mais significativo. Com base na informação da revisão da literatura, decidimos designar este fator como auto-eficácia pois, esta refere-se ao grau de confiança para resolver determinados problemas ou ultrapassar desafios. Muitas vezes os comerciais, nomeadamente os vendedores de produtos intangíveis, precisam ter uma estratégia criativa para conseguir concretizar a negociação e, conseqüentemente, a venda.

Tabela 35 – Fator 12 – Capacidade em saber ouvir

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Saber ouvir	0,765

O fator 12 é composto por apenas 1 item, saber ouvir, pelo que optamos por denominar este fator como a capacidade em saber ouvir. Como mencionados no capítulo 3, esta capacidade de ouvir activamente permite estabelecer confiança com o cliente e a melhorar a informação sobre as necessidades do cliente e possíveis opções a propor sobre o produto ou serviço que o comercial tem para oferecer.

Tabela 36 – Fator 13 – Preparação

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Conhecimento dos assuntos a serem negociados.	0,730

Através da Tabela 36, constatamos que é composto apenas por 1 item, domínio dos assuntos a serem abordados, logo decidimos designar este fator como preparação. Esta característica permite ao negociador comercial recolher toda a informação possível que possa ser abordada durante o processo negocial e assim propor o produto ou serviço que melhor se adapta a necessidade específica de determinado cliente.

Tabela 37 – Fator 14 – Determinação

Caraterísticas do Negociador Comercial	Carga do fator
Persistência e determinação.	0,746
Personalidade atrativa e senso de humor.	0,448
Coefficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	0,604

O fator 14 é constituído por 2 itens, a persistência e determinação é o que tem um peso mais significativo, 0,746. Com base nesta informação optamos por denominar este fator como determinação.

5.3.1. As características do negociador comercial e as variáveis independentes

Para percebermos se existe uma relação entre as variáveis independentes (sexo, idade, habilitações literárias, tempo de experiência profissional na venda de serviços e região em que trabalha) e a variável dependente (as características do negociador comercial português resultantes da análise fatorial de componentes principais), foi efectuado, para o efeito, o teste *Anova Oneway* (análise da variância univariada) para as variáveis habilitações literárias e região em que se trabalha, visto serem constituídas por três ou mais grupos e o teste *T-Student* para as restantes variáveis, por serem constituídas apenas por dois grupos.

5.3.1.1.Sexo

Relativamente a esta variável sócio demográfica, levantámos a hipótese de que os sujeitos do sexo feminino percecionam a capacidade de saber ouvir do negociador comercial de forma diferente do que para os sujeitos do sexo masculino. A tabela 38 permite visualizar que existem diferenças significativas no que diz respeito a capacidade de saber ouvir ($F=5,464$; $p=0,021$). As análises estatísticas empreendidas evidenciam que o sexo feminino atribui maior importância a capacidade de saber ouvir do que o sexo masculino. Estes dados permitem-nos confirmar a nossa hipótese. Foram ainda encontradas algumas diferenças nas importâncias médias atribuídas para a imagem e a capacidade de correr riscos por parte do negociador comercial.

Tabela 38 – Resultados do teste *T-Student*, médias e desvios-padrões das características do negociador comercial, segundo o sexo

Fatores / Características	F	Sig.
Capacidade de saber ouvir	5,464	0,021

Fatores / Características	Masculino (N = 123)		Feminino (N = 28)	
	M	DP	M	DP
1- Autocontrolo	-,0270029	,97859519	,1186197	1,10022243
2- Liderança	,0441787	1,01113258	-,1940709	,94229597
3- Flexibilidade	-,0166193	1,02885792	,0730062	,87504198
4- Capacidade para correr riscos	-,0713580	1,01449313	,3134654	,88318536
5- Formação e treino	-,0463027	,99575173	,2034013	1,01127443
6- Credibilidade	-,0470476	1,03397005	,2066734	,81881298
7- Demografia	,0300523	1,02298904	-,1320154	,89705536
8- Agressividade	,0476638	,99147312	-,2093803	1,02856840
9- Imagem	-,1387376	,97234618	,6094544	,90034039
10- Comunicação interpessoal	,0268756	,91248371	-,1180609	1,33250596
11- Auto-eficácia	-,0195119	1,02318861	,0857131	,90315992
12- Capacidade para saber ouvir	-,0089385	1,05739479	,0392653	,70817415
13- Preparação	-,0124364	1,01640957	,0546315	,94006741
14- Determinação	-,0474675	1,04516442	,2085180	,75120766

5.3.1.2. Idade

No que concerne à variável idade, foi levantada a hipótese de que a importância atribuída à auto-eficácia do negociador comercial varia com a idade dos sujeitos.

Como vimos no capítulo 4, a média etária da nossa amostra é de aproximadamente 43 anos, pelo que dividimos a amostra em dois grupos: um com sujeitos com até aos 42 anos e outro com idade superior ou igual a 43 anos. Visto que possuímos apenas dois grupos utilizámos o teste *T-Student* para a análise diferencial. Os resultados obtidos indicam a existência de diferenças na perceção da auto-eficácia, os indivíduos mais velhos atribuem maior importância à esta característica do que os indivíduos mais novos ($F=5,524$; $p = 0,035$), pelo que se confirma a nossa hipótese.

Encontramos algumas diferenças nas pontuações médias para o auto-controlo e a capacidade de saber ouvir, onde os sujeitos com menos de 42 anos apresentam valores médios mais elevados do que os sujeitos com mais de 43 anos.

Tabela 39 – Resultados do teste *T-Student*, médias e desvios-padrões das caraterísticas do negociador comercial, segundo a idade

Fatores / Caraterísticas	F	Sig.
Auto-controlo	3,591	0,060
Auto-eficácia	4,524	0,035
Capacidade para saber ouvir	3,443	0,065

Fatores / Caraterísticas	Até aos 42 anos (N=85)		43 anos ou mais (N=66)	
	M	DP	M	DP
1- Autocontrolo	0,02	0,93	-0,02	1,09
2- Liderança	0,04	1,05	-0,05	0,94
3- Flexibilidade	0,02	0,99	-0,03	1,03
4- Capacidade para correr riscos	0,07	0,91	-0,09	1,11
5- Formação e treino	-0,20	1,05	0,26	0,88
6- Credibilidade	-0,11	1,07	0,15	0,89
7- Demografia	-0,04	1,01	0,06	0,99
8- Agressividade	0,10	1,06	-0,12	0,92
9- Imagem	0,02	1,01	-0,03	0,99
10- Comunicação interpessoal	0,06	0,90	-0,08	1,12
11- Auto-eficácia	-0,01	0,90	0,01	1,12
12- Capacidade para saber ouvir	0,07	0,91	-0,09	1,10
13- Preparação	0,06	0,92	-0,07	1,10
14- Determinação	0,05	1,01	-0,06	0,99

5.3.1.3. Habilitações literárias

No que diz respeito às habilitações literárias, colocámos a hipótese de que os sujeitos com maiores habilitações literárias atribuem maior importância à preparação do negociador comercial do que os sujeitos com menos habilitações. Contudo, os resultados demonstram que esta hipótese é infirmada, pois constata-se que não existem diferenças significativas entre os grupos considerados.

Os resultados obtidos permitem uma conclusão muito interessante que é o facto de que os sujeitos com menos habilitações literárias atribuem maior importância à credibilidade dos negociadores comerciais ($F=2,902$; $p=0,037$) e à demografia ($F=2,855$; $p=0,039$).

Tabela 40 – Análise da variância (Anova Oneway), médias e desvios-padrões das características do negociador comercial, segundo as habilitações literárias

Fatores / Características	F	Sig.
Credibilidade	2,902	0,037
Demografia	2,855	0,039
Preparação	1,198	0,313

Fatores / Características	Ensino básico (N=2)		Ensino secundário (N=76)		Ensino Superior 1º ciclo (N=68)		Ensino Superior 2º ciclo (N=5)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
1- Autocontrolo	-0,88	0,03	0,00	1,02	0,07	0,98	-0,55	1,06
2- Liderança	-0,71	0,30	0,07	0,89	-0,07	1,14	0,21	0,58
3- Flexibilidade	0,28	0,17	0,07	0,84	-0,05	1,12	-0,50	1,65
4- Capacidade para correr riscos	0,18	1,47	-0,04	0,98	-0,04	0,98	1,09	1,26
5- Formação e treino	-0,02	0,73	0,12	0,96	-0,16	1,00	0,39	1,51
6- Credibilidade	0,82	1,62	0,09	0,88	-0,04	0,84	-1,13	2,92
7- Demografia	2,00	1,56	-0,02	0,98	-0,02	0,95	-0,18	1,35
8- Agressividade	0,60	0,00	0,00	0,93	-0,01	1,08	-0,10	1,16
9- Imagem	0,65	1,39	0,01	1,04	0,01	0,94	-0,62	1,06
10- Comunicação interpessoal	-0,01	0,84	-0,05	1,05	0,10	0,91	-0,61	1,44
11- Auto-eficácia	0,41	1,67	0,06	1,10	-0,10	0,88	0,22	0,82
12- Capacidade para saber ouvir	0,43	0,05	-0,08	0,98	0,06	1,01	0,24	1,43
13- Preparação	-0,77	0,49	0,07	1,00	-0,01	1,01	-0,63	0,88
14- Determinação	-0,59	1,25	-0,07	0,87	0,07	1,15	0,36	0,52

5.3.1.4. Região em que trabalha

No que diz respeito à região em que trabalha, agrupamos quatro regiões a nível nacional: Norte, Centro, Sul e Ilhas. Após a análise dos resultados, constata-se que a percepção das características dos negociadores comerciais não varia consoante a região

em que os sujeitos trabalham, logo a nossa hipótese obtém confirmação empírica. Apesar de não existirem diferenças significativas, verifica-se apenas a existência de diferenças na percepção da comunicação interpessoal, constatando-se que é atribuída maior importância a esta característica pelos sujeitos da região Norte do que pelos sujeitos do Sul e Ilhas.

Tabela 41 – Análise da variância (*Anova Oneway*), médias e desvios-padrões das características do negociador comercial em função da região em que trabalha

Fatores / Características	F	Sig.
Comunicação interpessoal	2,141	0,098

Fatores / Características	Norte (N=70)		Centro (N=43)		Sul (N=36)		Ilhas (N=2)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
1- Autocontrole	0,08	0,95	0,01	1,04	-0,15	1,06	-0,16	1,41
2- Liderança	0,05	1,05	-0,06	0,94	-0,02	1,02	-0,01	0,72
3- Flexibilidade	0,16	0,92	-0,20	1,11	-0,08	1,01	0,10	0,90
4- Capacidade para correr riscos	-0,06	0,91	-0,09	1,04	0,19	1,09	0,87	1,64
5- Formação e treino	0,01	0,98	0,01	0,77	-0,07	1,26	0,69	1,30
6- Credibilidade	0,09	0,85	0,02	0,89	-0,26	1,33	0,96	0,25
7- Demografia	-0,09	0,97	0,14	0,80	0,02	1,27	-0,31	0,16
8- Agressividade	0,14	0,91	-0,19	1,08	0,00	1,06	-0,73	0,74
9- Imagem	-0,10	1,07	0,05	0,77	0,08	1,07	0,91	1,74
10- Comunicação interpessoal	0,14	0,87	0,01	0,97	-0,23	1,20	-1,21	1,49
11- Auto-eficácia	-0,09	1,05	0,04	1,04	0,08	0,86	0,78	0,20
12- Capacidade para saber ouvir	0,04	1,10	-0,15	0,87	0,08	0,96	0,28	0,78
13- Preparação	-0,03	0,97	-0,02	1,00	0,03	1,10	0,70	0,28
14- Determinação	0,09	0,90	-0,20	1,15	0,03	1,00	0,49	0,54

5.3.1.5. Experiência profissional na área da venda de serviços

Para estudarmos a análise da variância para a experiência profissional, subdividimos a nossa amostra entre os indivíduos menos experientes (com menos de 20 anos) e os mais experientes (com 20 anos ou mais de experiência). Relativamente a esta variável, foi proposta a hipótese 5, na qual propúnhamos que a experiência profissional na área da venda de serviços alterasse a importância atribuída à agressividade do negociador.

Tabela 42 – Resultados do teste *T-Student*, médias e desvios-padrões das características do negociador comercial, segundo a experiência profissional na área da venda de serviços

Fatores / Características	F	Sig.
Agressividade	2,688	0,103
Auto-eficácia	2,804	0,096

Fatores / Características	Com menos de 20 anos (N=94)		Com 20 anos ou mais (N=57)	
	M	DP	M	DP
1- Autocontrolo	-0,04	1,00	0,07	1,01
2- Liderança	0,03	1,03	-0,05	0,95
3- Flexibilidade	-0,12	1,05	0,20	0,88
4- Capacidade para correr riscos	0,09	0,94	-0,15	1,08
5- Formação e treino	-0,14	0,99	0,23	0,99
6- Credibilidade	-0,03	1,00	0,05	1,01
7- Demografia	-0,07	1,02	0,11	0,96
8- Agressividade	0,11	0,94	-0,18	1,07
9- Imagem	0,04	0,93	-0,07	1,11
10- Comunicação interpessoal	0,03	1,05	-0,04	0,93
11- Auto-eficácia	0,00	0,93	0,01	1,11
12- Capacidade para saber ouvir	0,08	0,94	-0,13	1,09
13- Preparação	0,01	1,00	-0,02	1,00
14- Determinação	-0,01	1,03	0,01	0,95

Os resultados demonstram que esta hipótese é infirmada, pois apesar de se verificarem diferenças na percepção da agressividade do negociador, estas não são estatisticamente significativas ($F=2,688$; $p=0,103$), ao contrário do que se verificou em Sobral (2001), cujo estudo constatou diferenças significativas na percepção da agressividade por parte dos inquiridos da respetiva amostra. Quanto às restantes características, não se verificaram quaisquer diferenças significativas, sob o ponto de vista estatístico.

CONCLUSÕES

Na presente investigação definimos como objetivo geral realizar um estudo sobre a importância das características dos negociadores comerciais, nomeadamente analisar a relação que se poderia estabelecer entre estas características e um conjunto de variáveis sócio-demográficas. Este interesse científico residiu no facto da investigadora trabalhar no departamento comercial de uma Seguradora e ser formadora externa na área comercial. Assim, uma melhor compreensão sobre as características dos negociadores comerciais constituirá uma mais-valia na sua atividade profissional.

Para além disso, Ramsay (2004) constatou que a maioria dos estudos de negociação tinham sido efectuados a estudantes de psicologia, tendo Agndal (2007) recomendado o estudo de vendedores como público-alvo em investigações futuras. Procuramos, por isso, contribuir com dados de comerciais que diariamente trabalham a venda pessoal, para um melhor conhecimento das competências que permitem a um comercial de serviços negociar com sucesso.

Por forma a enquadrarmos o público-alvo do nosso estudo, no capítulo 1 analisámos a conjuntura da Indústria Seguradora Portuguesa e o mediador de seguros, intermediário entre a Seguradora e o cliente final no que concerne à venda dos seguros. Segundo o ISP (2008), as habilitações literárias dos mediadores são maioritariamente do ensino secundário, facto que se verifica na nossa amostra, na qual 50,3% dos inquiridos têm o ensino secundário, embora os inquiridos com ensino superior tenham um peso considerável (48,3%). Em 2008, ainda segundo o referido estudo, a média etária destes profissionais era de 49 anos. Na nossa amostra os respondentes têm uma média de 43 anos valor este que se encontra muito próximo da totalidade destes profissionais.

No capítulo 2, abordamos o valor da força de venda no setor dos serviços, onde verificamos que a maioria das empresas utilizam a venda pessoal para promover os seus produtos. Desta forma, os comerciais servem de elo entre a empresa e o cliente, tornando-se uma vantagem competitiva da empresa (Zeithaml e Bitner, 2003). Zoltners *et al* (2008) evidenciaram este facto constatando de que a força de vendas é a componente mais importante no “mundo das vendas”. Segundo Futrell (2003), o grau de dificuldade dos cargos de vendas varia conforme a sua natureza e seus requisitos,

sendo que a venda criativa de intangíveis se encontra entre as vendas mais complexas, como é o caso da venda de seguros.

O capítulo 3 focou-se na análise mais detalhada da importância das características pessoais dos negociadores comerciais. A negociação comercial realiza-se com dois ou mais intervenientes que visam a conclusão de uma ação comercial. Os negociadores comerciais procuram, através da descoberta das necessidades dos clientes, apresentá-lhes a melhor solução para os seus problemas, encontrando-se, assim, uma satisfação partilhada para as partes. Desta forma, o negociador alcança o seu objetivo de conquistar um acordo que satisfaça os seus interesses e, simultaneamente, faz com que o cliente fique satisfeito, permitindo-lhe manter uma relação com o cliente. O negociador comercial ambiciona que esta relação se mantenha no médio e longo prazo.

No mercado competitivo atual, para se ser um negociador comercial eficaz é preciso desenvolver competências que sejam uma mais-valia para o processo negocial. Assim sendo, de seguida, apresentamos as principais conclusões que retiramos das análises efetuadas à importância das características dos negociadores:

- Das dez subescalas que definimos para agrupar as características dos negociadores, seis delas possuem características que foram consideradas entre as dez mais importantes das 50 analisadas:

- na subescala de desempenho profissional, encontra-se o conhecimento dos assuntos a serem negociados que foi considerada a mais importante das características analisadas (média de 4,79) e a capacidade de preparação e planeamento classificada como a sexta mais importante pelos comerciais. Os resultados obtidos corroboram vários autores (Raiffa, 1982; Greene e Burlison, 2003), que defendem que uma boa preparação e planeamento conduzem a resultados de sucesso.

- a subescala designada como comunicação inclui quatro características que foram consideradas entre as dez mais importantes. A capacidade de saber ouvir encontra-se em segundo lugar (média de 4,75), a capacidade de expressão verbal em terceiro, a capacidade de argumentação em quarto lugar e a capacidade de debate em oitavo lugar. Assim, fica bem patente que a comunicação verbal é fulcral para um negociador comercial alcançar os seus objetivos.

- a integridade (subescala da atitude face à negociação) foi valorizada em quarto lugar na importância das características pessoais para o sucesso do negociador no contexto comercial. Deduzimos, assim, que um comportamento ético poderá ter consequências positivas no médio e longo prazo na relação com os clientes.

- Conforme mencionado na revisão da literatura, a confiança promove a cooperação entre o negociador comercial e o cliente, aumentando o compromisso de relacionamento entre ambos (Morgan e Hunt, 1994). Dentro das características relacionais, encontramos a capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente percebidas em sétimo lugar na importância das características (média de 4,48). Assim a confiança e o respeito aparentam ser cruciais para o êxito do processo negocial.

- A capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos, incluída na subescala da percepção do ambiente negocial, demonstrou ser uma característica considerada muito importante para os comerciais visto que encontra-se no nono lugar. A perspicácia subjacente nesta característica evidencia a constatação efectuada por Fulmer e Barry (2004) que concluíram que os negociadores devem ser astutos.

- Em décimo lugar, entre as 50 características avaliadas, encontra-se a criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades. Confirmando estudos de alguns autores (Rathwell, 1974; Levitt, 1981) que mencionam o facto dos comerciais, nomeadamente, os de produtos intangíveis, muitas vezes precisarem ser criativos nas suas propostas por forma a alcançarem soluções que lhes permitam ter sucesso na negociação e concretizar a venda.

Entre as cinco características percebidas como menos importantes encontramos as variáveis demográficas nível sexo, idade e nível sócio-cultural. As habilitações académicas estão consideradas entre as variáveis menos importantes, indo de encontro a alguns estudos que mencionam que apenas a posse de um diploma não implica estarmos diante de um bom negociador comercial. De realçar, a posição da predisposição para desconfiar dos outros, 47º lugar entre 50 características. Isto pode significar que a falta de abertura e desconfiança por parte do negociador não são muito valorizadas, o que

pode estar relacionado com o facto da integridade estar percepcionada em quarto lugar, o que nos leva a deduzir que os inquiridos (comerciais do setor dos serviços) valorizam mais um comportamento colaborativo e integrativo, onde haja transparência na passagem da informação, do que um comportamento defensivo. Comportamento esse que pode estar relacionado com a preocupação destes profissionais em satisfazerem o cliente e, assim, perpetuarem a relação.

No que diz respeito à análise da estrutura interna das características do negociador comercial, a análise fatorial empreendida através do método de componentes principais revelou que 69,2% da variância dos itens era explicada pela extração de 14 fatores. Designamos os fatores de acordo com as características que os integram: (1) Autocontrolo, (2) Liderança, (3) Flexibilidade, (4) Capacidade para correr riscos, (5) Formação e treino, (6) Credibilidade, (7) Demografia, (8) Agressividade, (9) Imagem, (10) Comunicação Interpessoal, (11) Auto-eficácia, (12) Capacidade em saber ouvir, (13) Preparação e (14) Determinação. Para investigações futuras das características de negociadores comerciais, poderão ser utilizadas as características resultantes desta análise fatorial, em vez das cinquenta características que utilizamos no início do nosso estudo.

No que respeita a análise diferencial (*T-Student* e *Anova*) entre as variáveis independentes e as características dos negociadores, os resultados permitiram retirar conclusões e pertinentes sobre o assunto. Assim, as mulheres valorizam mais a capacidade de saber ouvir que os sujeitos masculinos e os indivíduos com menos habilitações atribuem uma maior importância à credibilidade, ao sexo e à idade. Os indivíduos mais velhos percecionam a auto-eficácia como uma característica mais relevante do que os indivíduos mais novos. Por último, confirmamos o facto da região onde indivíduos trabalham em Portugal não condicionar a valorização das características do negociador comercial, o que demonstra que o contexto cultural em Portugal é relativamente homogéneo.

O presente trabalho apresenta algumas limitações, tais como o facto da dimensão da amostra ser reduzida, embora tenha existido o cuidado de constituir uma amostra geograficamente distribuída a nível de Portugal continental. Por outro lado, a utilização de questionário de auto resposta pode ter alterado a atribuição de importância às

caraterísticas dos negociadores por parte dos inquiridos. Assim, para se ultrapassar esta limitação sugere-se que futuros estudos relacionados com caraterísticas dos negociadores sejam aplicados conjuntamente com técnicas de observação ou com relatórios dos comerciais, relativamente a situações reais.

Por outro lado, o inquérito foi aplicado a mediadores de seguros, o que reduz a capacidade de generalização dos resultados para o setor dos serviços, embora, como vimos na revisão da literatura, estes profissionais comercializem produtos intangíveis, tratando-se de uma venda complexa e para a qual necessitam, muitas vezes, de utilizar estratégias criativas para conseguir a concretização da venda. Assim, para sustentar as nossas conclusões no que concerne ao setor dos serviços e para melhor explorar as relações entre as variáveis em análise, sugerimos que este trabalho seja aplicado a comerciais que comercializem outros serviços através da venda pessoal.

No que diz respeito a uma análise mais aprofundada das caraterísticas dos negociadores comerciais que vendem seguros, este trabalho poderá ser replicado a distintos grupos de mediadores de seguros que apenas representam uma Seguradora. A análise efectuada poderia ajudar a perceber se o ambiente organizacional e a formação incutida pelos diversas Seguradoras alteram a perceção da importância das caraterísticas dos negociadores comerciais, assim como uma investigação dos comerciais que comercializam seguros em função do canal de distribuição: canal de mediação (mediadores de seguros, profissionais independentes) e canal bancário (através dos funcionários das agências bancárias).

BIBLIOGRAFIA

- Agndal, H. (2007), “Current Trends in Business Negotiation Research: an overview of articles published 1996-2005”, *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, No 2007:003.
- Anderson, J. A. e J.C. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Anderson, R. E. e B. Weitz, (1992), “The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels”, *Journal of marketing Research*, Vol. 29, pp. 18-34.
- Anderson, R. E.(1996), *Personal selling and sales management in the new millennium*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 16, pp. 17-32.
- Ashcroft, S. (2004). “Commercial Negotiation Skills”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, Nº 6, pp. 229-233.
- Associação Portuguesa da Mediação Profissional de Seguros, <http://www.aprose.pt/public/PortalRender.aspx?PageID=%7Bf11f9e8d-7283-40d2-9a6c-bfe9ca638789%7D&abortScreening=true>, acessido em 12 fevereiro 2012.
- Associação Portuguesa de Seguradores (2011), “Mercado Segurador Português”, *Relatório de Mercado 2010*, Lisboa, pp. 12-28.
- Axtell, R.E. (1991), *Gestures: do´s and taboos of body language around the world*, New York: John Wiley & Sons.
- Babakus, E., D.W. Cravens, K. Grant, T.N. Ingram e R. W. LaForge (1996), “Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 345-363.
- Baldauf, A. e Cravens, D. W. (1999), “Improving the effectiveness of field sales organizations. A European perspective”, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, pp. 63-72.

- Bandura, A. (1989), "Human Agency in Social Cognitive theory", *American Psychologist*, Vol. 44, pp. 1175-1184.
- Bandura, A. (1993), "Perceived Self-efficacy in cognitive development and functioning", *Educational Psychologist*, Vol. 28, pp. 117-148.
- Barry, B. e R. Friedman, (1998)," Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74, pp. 345-359.
- Barros, M. (2006), *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Um estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Bazerman, M.H. e M. A. Neale (1998), *Negotiating Rationally*, New York: Simon & Schuster.
- Bazerman, M.H., R. C. Jared, D.A. Moore e K. L. Valley, (2000), *Negotiation*, Annual Reviews, Vol. 51, pp. 279-314.
- Bercovitch, J. (1984), "Problems and Approaches in the Study of Bargaining and Negotiation," *Political Science*, Vol. 36, N°2, pp. 125-145.
- Berry, L. (1980), "Services Marketing is Different", *Business*, nº 30, pp. 24-28
- Berry, L. (1987), "Big Ideas in Service Marketing", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 1, nº 1, pp. 5-9.
- Berry, L. e A. Parasuraman, (1995), *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*, São Paulo: Maltese.
- Boles, J. S., T. Brashear, D. Bellenger, e H. Jr. Barksdale, (2000), "Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, , nº 2/3, pp. 141-153.
- Booms, B. e M. Bitner, (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms", *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing, pp. 47-51.

- Boorum, M. L., J.R. Goolsby e R. P. Ramsey (1998), “Relational Communication Traits and Their effect on Adaptiveness and Sales Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 16-30.
- Bradford, K. D. e B. A. Weitz (2009), “Salesperson Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, nº1, pp. 25-42.
- Brooks, B. e R. Rose (2004), “A Contextual Model of Negotiation Orientation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Nº2, pp. 125-133.
- Burbridge, R. M. (2005), *Gestão da Negociação*, São Paulo: Saraiva.
- Campbell, N., J. Graham, A. Jolibert e H. Meissner (1988), “Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, Nº 2, pp- 49-62.
- Carvalho, E. (2009), “Modelo de Comportamentos de Bom Negociador”, *Revista Mundo PM*, Vol. nº 27, pp. 1- 12.
- Carvalho, J.C. (2004), *Negociação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. (2007), *Negociação para (IN)competentes Relacionais*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, G., S. Gully, J. A. Whiteman, e R.N. Kilcullen (2000), “Examination of Relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 835-847.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto. Asa.
- Cunha, P. e S. B. Rodrigues (2000), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, P. e S. Leitão, (2011), *Gestão Construtiva de Conflitos*, Porto: Edições UFP.
- Cravens, D.W., T.N. Ingram, R.W. LaForge e C.E. Young (1993), “Behavior-based and Outcome-based Sales Force Systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 47-59.

- Crosby, L., K. Evans e D. Crowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 3, pp. 68-81.
- Dalrymple, D., W. Cron e T. DeCarlo (2001), *Sales Management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Deshpandé, R., J. Farley e F. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing* Vol. 57, Nº 1, pp. 23-37.
- Dixon, A. L. (1999), *The Impact of Sales Behaviors on Performance: An exploratory study and an empirical examination*, Indiana University.
- Drolet, A. e M. Morris, (2000), "Rapport in conflict resolution: Accounting for how nonverbal exchange foster cooperation on mutually beneficial settlements to mixed-motive conflicts", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 36, pp. 26-50.
- Dwyer, F., P. Schurr e S. Oh (1987), "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-57.
- Eccles, J. e A. Wigfield (2002), "Motivational, Beliefs, Values and Goals", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 109-132.
- Eliashberg, J., G. Lilien, e N. Kim (1995), "Searching for Generalization in Business Marketing Negotiations", *Marketing Science*, Vol. 14, Nº 3, pp. 47-60.
- Fisher, R., W. Ury e B. Patton (1994). *Como chegar a um acordo – A Construção de um Relacionamento que Leva ao Sim*. Rio de Janeiro. Imago.
- Foo, M. D., H.A. Elfenbein, H. H. Tan,., e V.C. Aik (2004), "Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, Nº 4, pp.411-429.
- Fulmer, I.S. e B. e Barry (2004), "The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, Nº 3, pp. 245-272.
- Furnaham, A. (2001), "Linguagem corporal e trabalho". São Paulo: Nobel.

Futrell, C. (2003), *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão*, São Paulo: Saraiva.

Giacobbe, R., D. Jackson Jr., L. Crosby, e C. Bridges (2006), “A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situational and Salesperson Characteristics”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, Nº 2, pp. 115–142.

Graham. J. L., (1983), “Brazilian, Japanese, and American business negotiations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 47-61.

Graham. J. L., (1985), “Cross-Cultural Marketing Negotiations: A Laboratory Experiment”, *Marketing Science*, Vol. 4, Nº 2, pp. 130-146.

Graham. J. L., D. K. Kim, C. Lin, e M. Robinson (1988), “Buyer-seller Negotiations around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Processes”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, Nº 1, pp. 48-54.

Graham, J. L., A. T. Mintu, W. Rodgers, (1994), “Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States”, *Management Science*, Vol. 40, Nº. 1, pp. 72-95.

Greenberg, H., H. Weinstein e P. Sweeney (2002), *As 5 Qualidades do Supervendedor: Como Contratar e Desenvolver Campeões de Vendas*, Rio de Janeiro: Campus.

Greene, O.H. e B. R. Burleson (2003), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Greenhalgh, L, S. Neslin e R. Gilkey (1985), “The Effects of Negotiator preferences, situational Power, and Negotiator Personality on Outcomes of Business Negotiations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp.9-33.

Greenhalgh, L e D. Chapman (1998), “Relationships between disputants: Analysis of their characteristics and impact”, in S. Gleason (editors.), *Frontiers in dispute resolution and human resources*, pp. 203-228, East Lansing: Michigan State University Press.

- Greenhalgh, L., (2000). *Managing Strategic Relationships: The key to the business success*, New York: The Free Press.
- Gronroos, C. (1978), “A Service-Oriented Approach to Marketing of Service”, *European Journal of Marketing*, nº 8, pp. 588-601.
- Gronroos, C. (2003), *Marketing: Gerenciamento e Serviços*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hodgetts, R. M. e F. Luthans (2000), *International Management*, New York: MC Graw Hill.
- Karass, C. (1969), “A Study of the Relationship of Negotiator Skill and Power as Determinants of Negotiation Outcome”, *University of Southern California*.
- Kelley, S. (1992), “Developing Customer Orientation Among Services Employees”, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 20. Nº1, pp. 27-36.
- Kim, J. e C. Mueller (1994), Introduction to Fator Analysis: What It is and How to Do It, in *Fator Analysis and Related Techniques*, M. S. Lewis-Beck (editors), Londres: Sage.
- Kotler, P. (1998), *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo: Atlas
- Kotler, P e K. L. Keller (2006), *Administração de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lamont, L. M. e W. J. Lundstrom (1977), “Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics” *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, Nº4, pp. 517 – 529.
- Levitt, T. (1981), “Marketing Intangible Products and Products Intangibles”, *Harvard Business Review*, nº59, pp. 94-102.
- Lewicki, R.J. e J. A. Litterer (1985), *Negotiation*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Lewicki, R.J., D.M. Saunders e J.W. Minton (2000). *Negotiation*, Singapore: McGraw-Hill.

- Lovelock, C. (1983), “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, nº 3, pp. 9-20.
- Lovelock, C. e J. Wirtz (2006), *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Jordan, J. M. e M. E. Roloff (1997), “Planning skills and negotiator goal accomplishment: the relationship between self-monitoring and plan generation, plan enactment, and plan consequences”, *Communication Research*, Vol. 24, pp. 31-64.
- Malhotra, N. K. (2006), *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada*, 4ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Marshall, G. W., D. J. Goebel e W. C. Moncrief, (2003), “Hiring for success at the buyer–seller interface”, *Journal of Business Research*, nº 56, pp. 247– 255.
- Martinelli, D, A. A. Carla e J.R. Machado (2004), *Negociação Internacional*, São Paulo: Atlas.
- Martinelli, D., L. Liboni, C. Lima, T. Martins e L. Attadia (2008). *Enfoque Sistémico e as Habilidades do Negociador: Caracterização e Influência no Uso do Poder em Processos de Negociação*, São Paulo: Uni-Facel.
- Monteiro, A.P. (2010), *Eficácia Negocial e Características Pessoais dos Negociadores*. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia. Universidade de Santiago de Compostela.
- Morgan, R.M. e S.D. Hunt (1994), “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Neslin, S. A. e L. Greenhalgh, (1983), “Nash’s Theory Cooperative Games as a Predictor of the Outcomes of Buyer-seller Negotiations: an experiment in Media Purchasing”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 368-379.
- Neves, J., M. Sousa e F. Barbosa (2004), “Habilidades Profissionais Determinantes do Sucesso em Vendas”, *REAd*, Vol. 10, Nº 5, pp. 1-24.
- Nierenberg, G. I. (1981), *The Art of Negotiating*, New York: Simon & Schuster.

- O'Connor, K. M. e J. A. Arnold (2001), "Distributives Spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy", *Organizational Behavior and Human decision Processes*, Vol. 84, nº1, pp. 146-176.
- Perdue, B. e J. Summers (1991), "Purchasing Agents Use of Negotiations Strategies", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 175-189.
- Pestana, M. e J. Gageiro (2003), *Análise de Dados para Ciências Sociais*", 3ª edição, Lisboa: Sílabo.
- Piercy, N., D. Cravens e N. Morgan (1999), "Relationships between sales management control, territory design, sales performance and sales organization effectiveness", *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 95-111.
- Porter, S., J. Wiener e G. Frankwick (2003), "The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy-Selling Effectiveness Relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 56, nº 4, pp. 275-281.
- Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation Behaviour*, New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983), "Strategic choice in negotiation in negotiation, *American Behavioral Scientist*", Vol. 27, Nº 2, pp. 167-194.
- Pruitt, D. G. e P. J. Carnavale (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Rahim M.A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*, WestPort: Quorum Books.
- Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University.
- Ramsay, J. (2004), "Serendipity and the Real Politic of Negotiations in Supply Chains", *Supply Chain Management*, Vol. 9, nº 3, pp. 219-229.
- Rathwell, J. (1974), *Marketing in the Service Setor*, Cambridge Winthrop Publishers.

Rocha, R. (2011), *A Influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Rubin, J. B. e B.R. Brown (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.

Saeed, J. (2008), “Best Practice in Global Negotiation Strategies for Leaders and Managers in the 21st Century”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9, nº 4, pp. 309-318.

Sallee, A. e K. Flaherty (2003), “Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.23, nº 4, pp. 299–310.

Schultz, B. (1989), “Conflict Resolution Training Programs: Implications for Theory and Research”, *Negotiation Journal*, Vol. 5, pp. 301-311.

Shell, G. R. (1999), “Expert negotiation”, *Harvard Management Communication Letter*, December, pp. 3-4.

Simões, E. (2008), *Negociação nas Organizações: contextos sociais e processos psicológicos*, Lisboa: Editora RH.

Sobral, F. (2001), *As Características do Negociador no Contexto Empresarial Português*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Spiro, R. L. e B. A. Weitz (1990), “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 61-69-

Stanton, W. J. e R. Spiro, (2000), *Administração de Vendas*, Rio de Janeiro: LTC.

Sullivan, B.A., O’Connor, K.M. e Burris, E.R. (2006), “Negotiator Confidence: The Impact of Self-efficacy on Tactics and Outcomes”, *Journal of Experimental Social Psychology*, nº 42, pp. 567-581.

Thompson, L. (1990), “Negotiator Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and

Theoretical Issues”, *Psychological Bulletin*, nº 108, pp. 515-532.

Thompson, L. (2008), *A Razão e o Coração do Negociador*, Lisboa: Monitor.

Valley K., M. Neale e E. Mannix (1995), “Friends, lovers, colleagues, strangers: the effects of Relationships on the process and outcome of dyadic negotiations”, in *Research on Negotiation in Organizations*, R.J. Bies, R.J. Lewicki e B.H. Shepard, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 5, pp. 65-93.

Walton, R. e R. Mckersie, (1965), *Behavior Labor Theory of Labor Negotiations*, New York: McGraw Hill.

Weitz, B., H. Sujan e M. Sujan (1986), “Knowlwgde, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 174-191.

Weitz B. e K. Bradford (1999), “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº2, pp. 242-254.

Zarkada-Fraser, A. e C. Fraser (2001), “Moral Decision Making in International Sales Negotiations”, *Journal of Business of Industrial Marketing*, Vol. 6, nº 4, pp. 89-109.

Zeithaml. V. e M. Bitner (2003), *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*, 2ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Zoltners, A. A., P. Sinha e S. E. Lorimer (2008), “Sales Forces Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners”, *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. 28, nº 2, pp. 115-131.

ANEXOS

Anexo A: Carta de apresentação

Porto, 15 de Maio de 2012

Ex. mo (a),

Encontro-me a desenvolver um projecto de investigação inserido no Mestrado em Gestão Comercial, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, sobre o estudo das características pessoais no contexto da negociação comercial, sendo orientada pelo Prof. Doutor Pedro Cunha.

O seu contributo, através do preenchimento do inquérito em anexo, terá uma importância crucial para a investigação. Comprometo-me, desde já, a disponibilizar os resultados finais, caso esteja interessado.

Asseguro que todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima.

Agradeço a sua colaboração e disponibilizo o meu e-mail para eventuais dúvidas ou informações.

Agradeço a sua participação!

Ana Luísa Carvalho

E-mail: pesquisa.mgc@gmail.com

Anexo B: Inquérito

INQUÉRITO

1. Apresentamos um conjunto de características pessoais e pedimos-lhe que expresse a sua opinião sobre o papel que estas características têm numa negociação comercial. Classifique as características (consoante a importância que lhes atribui) que um comercial eficaz deve possuir perante uma negociação com um cliente, utilizando a seguinte escala:

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Moderadamente importante

4 – Bastante importante

5 – Muito importante

Caraterísticas dos Negociadores Comerciais	Classificação
1. Capacidade de argumentação (comunicação verbal de raciocínios complexos)	1 2 3 4 5
2. Capacidade de debate (troca de perguntas e respostas com o outro lado da mesa)	1 2 3 4 5
3. Capacidade de persuasão (capacidade de convencer e influenciar o seu oponente com as suas ideias e convicções)	1 2 3 4 5
4. Capacidade de expressão verbal (comunicação verbal com clareza)	1 2 3 4 5
5. Capacidade de expressão não-verbal (comunicação por gestos, postura e/ou silêncio)	1 2 3 4 5
6. Saber ouvir.	1 2 3 4 5
7. Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização.	1 2 3 4 5
8. Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo.	1 2 3 4 5

Anexo B: Inquérito (cont.)

9. Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente.	1 2 3 4 5
10. Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente.	1 2 3 4 5
11. Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais.	1 2 3 4 5
12. Capacidade de decisão.	1 2 3 4 5
13. Tolerância com os pontos de vista alheios.	1 2 3 4 5
14. Persistência e determinação.	1 2 3 4 5
15. Paciência.	1 2 3 4 5
16. Inteligência e capacidade de julgamento.	1 2 3 4 5
17. Capacidade de análise e de resolução de problemas.	1 2 3 4 5
18. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades.	1 2 3 4 5
19. Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza.	1 2 3 4 5
20. Capacidade para manter uma atitude racional.	1 2 3 4 5
21. Capacidade para responder emotivamente.	1 2 3 4 5
22. Iniciativa e empenhamento pessoal	1 2 3 4 5
23. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos.	1 2 3 4 5
24. Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade.	1 2 3 4 5
25. Capacidade de preparação e planeamento (recolha de informação, definição das estratégias e táticas a utilizar, etc.)	1 2 3 4 5
26. Conhecimento dos assuntos a serem negociados.	1 2 3 4 5
27. Integridade.	1 2 3 4 5
28. Competitividade (desejo de competir e ganhar).	1 2 3 4 5
29. Capacidade para identificar os <i>timings</i> certos para a tomada de decisões.	1 2 3 4 5

Anexo B: Inquérito (cont.)

30. Espírito de compromisso.	1 2 3 4 5
31. Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio.	1 2 3 4 5
32. Disposição para correr o risco de ser desagradável.	1 2 3 4 5
33. Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado.	1 2 3 4 5
34. Personalidade atrativa e senso de humor.	1 2 3 4 5
35. Apresentação.	1 2 3 4 5
36. Reputação.	1 2 3 4 5
37. Tato e discrição.	1 2 3 4 5
38. Idade.	1 2 3 4 5
39. Sexo (masculino ou feminino).	1 2 3 4 5
40. Nível sócio cultural.	1 2 3 4 5
41. Capacidade de gestão do tempo.	1 2 3 4 5
42. Capacidade para analisar os problemas	1 2 3 4 5
43. Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente.	1 2 3 4 5
44. Predisposição para confiar nos outros.	1 2 3 4 5
45. Autocontrolo, especialmente das emoções e a sua visibilidade.	1 2 3 4 5
46. Predisposição para desconfiar dos outros.	1 2 3 4 5
47. Autoconfiança e auto-estima.	1 2 3 4 5
48. Experiência negocial prévia.	1 2 3 4 5
49. Formação específica em negociação.	1 2 3 4 5
50. Habilitações académicas.	1 2 3 4 5

2. Dados gerais:

O inquérito é anónimo e por isso não lhe perguntamos o seu nome, garantindo assim a sua confidencialidade. Solicitamos-lhe alguns dados individuais, para efectuarmos as análises requeridas para o estudo.

Anexo B: Inquérito (cont.)

2.1 Idade: _____

2.2 Sexo: Feminino: Masculino:

2.2 Distrito em que trabalha: _____

2.3 Tempo de experiência profissional na área da venda de serviços (seguros):

Até 5 anos:

Entre 5 anos e 10 anos:

Entre 10 e 20 anos:

Mais de 20 anos:

2.4 Habilitações escolares:

Ensino básico:

Ensino secundário:

Ensino superior: Bacharelato Licenciatura Pós-graduação (mestrado ,doutoramento)

Anexo C: Lembrete de Participação (Correio Eletrónico)

Ex.mo(a),

Recentemente foi convidado a participar num inquérito relacionado com o estudo da negociação no contexto comercial.

Aproveito para lhe lembrar que o inquérito ainda está disponível e que a sua participação é muito relevante para esta investigação.

Abaixo segue o *link* do inquérito:

Link

Muito obrigada pela sua colaboração,

Ana Luísa Carvalho

Anexo D – Variáveis do questionário sobre as características do negociador comercial que formam as 10 subescalas

	Enunciado do item	Nº do item no questionário
Caraterísticas comunicacionais	Capacidade de argumentação (comunicação verbal de raciocínios complexos)	1
	Capacidade de debate (troca de perguntas e respostas com o outro lado da mesa)	2
	Capacidade de persuasão (capacidade de convencer e influenciar o seu oponente com as suas ideias e convicções)	3
	Capacidade de expressão verbal (comunicação verbal com clareza)	4
	Capacidade de expressão não-verbal (comunicação por gestos, postura e/ou silêncio)	5
	Saber ouvir.	6
Desempenho profissional	Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização.	7
	Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo.	8
	Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais.	11
	Capacidade de preparação e planeamento (recolha de informação, definição das estratégias e táticas a utilizar, etc.)	25
	Conhecimento dos assuntos a serem negociados.	26
	Capacidade de gestão do tempo.	41
Perceção do ambiente negocial:	Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente.	9
	Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente.	10
	Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos.	23
	Capacidade para identificar os <i>timings</i> certos para a tomada de decisões.	29

Anexo D – Variáveis do questionário sobre as características do negociador comercial que formam as 10 subescalas (cont.)

Personalidade:	Capacidade de decisão.	12
	Tolerância com os pontos de vista alheios.	13
	Paciência.	15
	Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade.	24
	Tato e discrição.	37
Agressividade:	Persistência e determinação.	14
	Iniciativa e empenhamento pessoal	22
	Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio.	31
	Disposição para correr o risco de ser desagradável.	32
	Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado.	33
Complexidade cognitiva:	Inteligência e capacidade de julgamento.	16
	Capacidade de análise e resolução de problemas.	17
	Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades.	18
	Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza.	19
	Capacidade para analisar os problemas.	42
Atitude face à negociação:	Capacidade para manter uma atitude racional.	20
	Capacidade para responder emotivamente.	21
	Integridade.	27
	Competitividade (desejo de competir e ganhar).	28
	Espírito de compromisso.	30
	Autocontrolo, especialmente das emoções e a sua visibilidade.	45

Anexo D – Variáveis do questionário sobre as características do negociador comercial que formam as 10 subescalas (cont.)

Caraterísticas relacionais:	Personalidade atrativa e senso de humor.	34
	Apresentação.	35
	Reputação.	36
	Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente.	43
	Predisposição para confiar nos outros.	44
	Predisposição para desconfiar dos outros.	46
Realização pessoal:	Autoconfiança e auto-estima.	47
	Experiência negocial prévia.	48
	Formação específica em negociação.	49
	Habilitações académicas.	50
Variáveis demográficas:	Idade.	38
	Sexo	39
	Nível sócio cultural.	40

Anexo E – Importância atribuída às características dos negociadores comerciais portugueses

Caraterísticas dos Negociadores Comerciais	Média	Desvio Padrão
1. Conhecimento dos assuntos a serem negociados	4,79	0,456
2. Saber ouvir	4,75	0,476
3. Capacidade de expressão verbal	4,66	0,578
4. Integridade	4,58	0,636
5. Capacidade de argumentação	4,54	0,690
6. Capacidade de preparação e planeamento	4,48	0,641
7. Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente	4,48	0,631
8. Capacidade de debate	4,46	0,671
9. Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente	4,45	0,597
10. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades	4,45	0,650
11. Capacidade de análise e de resolução de problemas	4,44	0,585
12. Reputação	4,44	0,680
13. Iniciativa e empenhamento pessoal	4,43	0,638
14. Capacidade de decisão	4,42	0,647
15. Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo	4,38	0,671
16. Capacidade de persuasão	4,35	0,785
17. Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza	4,34	0,642
18. Autoconfiança e auto-estima	4,33	0,700
19. Espírito de compromisso	4,32	0,717
20. Capacidade para manter uma atitude racional	4,32	0,546
21. Persistência e determinação	4,30	0,728
22. Apresentação	4,29	0,617
23. Capacidade para identificar os timings certos para a tomada de decisões	4,28	0,615
24. Paciência	4,25	0,783
25. Inteligência e capacidade de julgamento	4,23	0,668
26. Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente	4,23	0,634
27. Tato e discrição	4,22	0,652
28. Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização	4,21	0,696
29. Capacidade para analisar os problemas	4,20	0,643

Anexo E – Importância atribuída às características dos negociadores comerciais portugueses (cont.)

30. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos	4,19	0,706
31. Competitividade	4,18	0,684
32. Autocontrolo, especialmente das emoções e a sua visibilidade	4,11	0,675
33. Capacidade de gestão do tempo	4,10	0,700
34. Tolerância com os pontos de vista alheios	4,03	0,787
35. Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais	4,02	0,820
36. Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade	3,97	0,761
37. Personalidade atrativa e senso de humor	3,79	0,786
38. Experiência negocial prévia	3,66	0,901
39. Predisposição para confiar nos outros	3,66	0,825
40. Capacidade de expressão não-verbal	3,64	1,016
41. Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio	3,60	0,932
42. Formação específica em negociação	3,56	0,970
43. Disposição para correr o risco de ser agradável	3,52	0,958
44. Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado	3,48	1,076
45. Capacidade para responder emotivamente	3,44	1,043
46. Nível sócio-cultural	3,16	0,910
47. Habilitações académicas	3,07	0,857
48. Predisposição para desconfiar dos outros	2,91	0,923
49. Idade	2,61	0,986
50. Sexo	2,07	0,978

Anexo F: Análise Fatorial de Componentes Principais

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3929,820
	df	1225
	Sig.	0,000

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,257	28,515	28,515	6,093	12,185	12,185
2	2,871	5,743	34,258	3,619	7,238	19,423
3	2,631	5,263	39,520	3,031	6,063	25,486
4	1,727	3,455	42,975	2,804	5,608	31,093
5	1,705	3,411	46,386	2,440	4,881	35,974
6	1,573	3,146	49,532	2,363	4,725	40,699
7	1,513	3,027	52,558	2,069	4,138	44,837
8	1,382	2,763	55,322	1,993	3,985	48,822
9	1,295	2,589	57,911	1,900	3,799	52,621
10	1,280	2,560	60,471	1,802	3,603	56,225
11	1,227	2,455	62,925	1,754	3,508	59,733
12	1,098	2,196	65,121	1,629	3,258	62,991
13	1,049	2,097	67,218	1,562	3,124	66,114
14	1,005	2,010	69,229	1,557	3,114	69,229

Extraction Method: Principal Component Analysis

Anexo F: Análise Fatorial de Componentes Principais (cont.)

Rotated Component Matrix														
Caraterísticas	Component													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
43.Capacidade para ganhar respeito e a confiança do seu oponente	,719													
45.Auto-controlo, especialmente das emoções e a sua visibilidade	,642													
15.Paciência	,601													
42.Capacidade para analisar os problemas	,586	,522												
47.Auto-confiança e auto-estima	,545													
41.Capacidade de gestão do tempo	,545	,534												
37.Tato e discrição	,541													
16.Inteligência e capacidade de julgamento	,537													
22.Iniciativa e empenhamento pessoal	,532					,401								
19.Capacidade para pensar com clarividência e rapidamente sobre pressão e incerteza	,516			,402										
20.Capacidade para manter uma atitude racional	,512			,340										
17.Capacidade de análise e de resolução de problemas	,474	,403								,444				
25.Capacidade de preparação e planeamento	,469												,440	
10.Capacidade para perceber os sentimentos, necessidades e pontos de vista do seu oponente	,416													
7.Capacidade de coordenação dos vários objetivos da sua organização		,724												
8.Capacidade de controlo e liderança dos membros da sua equipa ou grupo		,622												
9.Perceção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente		,602										,395		
30.Espírito de compromisso		,509				,498								

Anexo F: Análise Fatorial de Componentes Principais (cont.)

12.Capacidade de decisão		,393		,316
29.Capacidade para identificar os timings certos para a tomada de decisões	,370	,370	,303	,323
2.Capacidade de debate			,776	
11.Capacidade para assumir um leque variado de posturas e papéis negociais	,329		,598	
21.Capacidade para responder emotivamente			,579	,277
24.Capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade	,456		,535	
23.Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos]			,407	,368
32.Disposição para correr o risco de ser agradável				,786
31.Disposição para correr riscos para a sua carreira ou negócio				,687
28.Competitividade			,383	,308
49.Formação específica em negociação				,770
50.Habilitações académicas				,673
48.Experiência negocial prévia			,500	,313
40.Nível sócio-cultural			,408	,348
27.Integridade				,739
13.Tolerância com os pontos de vista alheios				,402
39.Sexo				,826
38.Idade				,750
33.Disposição para tomar medidas de força ou ameaças para evitar ser ludibriado				,760
46.Predisposição para desconfiar dos outros				,653
44.Predisposição para confiar nos outros				,313
35. Apresentação				,693

Anexo F: Análise Fatorial de Componentes Principais (cont.)

36.Reputação	,433	,475
4.Capacidade de expressão verbal		,734
1.Capacidade de argumentação	,516	,589
5.Capacidade de expressão não-verbal		,533
18.Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades		,625
3.Capacidade de persuasão	,401	,486
6.Saber ouvir		,765
26.Conhecimento dos assuntos a serem negociados		,730
14.Persistência e determinação		,746
34.Personalidade atrativa e senso de humor	,359	,448
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 30 iterations.		

Anexo G: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função do sexo

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
REGR fator score 1 for analysis 1	Feminino	28	,1186197	1,10022243	,20792250
	Masculino	123	-,0270029	,97859519	,08823696
REGR fator score 2 for analysis 1	Feminino	28	-,1940709	,94229597	,17807720
	Masculino	123	,0441787	1,01113258	,09117075
REGR fator score 3 for analysis 1	Feminino	28	,0730062	,87504198	,16536739
	Masculino	123	-,0166193	1,02885792	,09276899
REGR fator score 4 for analysis 1	Feminino	28	,3134654	,88318536	,16690634
	Masculino	123	-,0713580	1,01449313	,09147377
REGR fator score 5 for analysis 1	Feminino	28	,2034013	1,01127443	,19111290
	Masculino	123	-,0463027	,99575173	,08978391
REGR fator score 6 for analysis 1	Feminino	28	,2066734	,81881298	,15474111
	Masculino	123	-,0470476	1,03397005	,09322994
REGR fator score 7 for analysis 1	Feminino	28	-,1320154	,89705536	,16952753
	Masculino	123	,0300523	1,02298904	,09223982
REGR fator score 8 for analysis 1	Feminino	28	-,2093803	1,02856840	,19438116
	Masculino	123	,0476638	,99147312	,08939812
REGR fator score 9 for analysis 1	Feminino	28	,6094544	,90034039	,17014834
	Masculino	123	-,1387376	,97234618	,08767350
REGR fator score 10 for analysis 1	Feminino	28	-,1180609	1,33250596	,25181996
	Masculino	123	,0268756	,91248371	,08227589
REGR fator score 11 for analysis 1	Feminino	28	,0857131	,90315992	,17068118
	Masculino	123	-,0195119	1,02318861	,09225781
REGR fator score 12 for analysis 1	Feminino	28	,0392653	,70817415	,13383234
	Masculino	123	-,0089385	1,05739479	,09534208
REGR fator score 13 for analysis 1	Feminino	28	,0546315	,94006741	,17765604
	Masculino	123	-,0124364	1,01640957	,09164656
REGR fator score 14 for analysis 1	Feminino	28	,2085180	,75120766	,14196490
	Masculino	123	-,0474675	1,04516442	,09423930

**Anexo G: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função do sexo
(cont.)**

			Levene's Test for Equality of Variances	
			F	Sig.
REGR fator score 1	1 for analysis	Equal variances assumed	,016	,900
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 2	1 for analysis	Equal variances assumed	,620	,432
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 3	1 for analysis	Equal variances assumed	,673	,413
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 4	1 for analysis	Equal variances assumed	,088	,767
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 5	1 for analysis	Equal variances assumed	,007	,931
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 6	1 for analysis	Equal variances assumed	,861	,355
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 7	1 for analysis	Equal variances assumed	,471	,493
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 8	1 for analysis	Equal variances assumed	,020	,887
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 9	1 for analysis	Equal variances assumed	,505	,479
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 10	1 for analysis	Equal variances assumed	1,965	,163
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 11	1 for analysis	Equal variances assumed	,266	,607
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 12	1 for analysis	Equal variances assumed	5,464	,021
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 13	1 for analysis	Equal variances assumed	,564	,454
		Equal variances not assumed		
REGR fator score 14	1 for analysis	Equal variances assumed	2,310	,131
		Equal variances not assumed		

**Anexo G: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função do sexo
(cont.)**

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
REGR fator score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	,694	149	,489	,14562253
	Equal variances not assumed	,645	37,333	,523	,14562253
REGR fator score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	-1,139	149	,257	-,23824963
	Equal variances not assumed	-1,191	42,365	,240	-,23824963
REGR fator score 3 for analysis 1	Equal variances assumed	,427	149	,670	,08962552
	Equal variances not assumed	,473	45,667	,639	,08962552
REGR fator score 4 for analysis 1	Equal variances assumed	1,853	149	,066	,38482339
	Equal variances not assumed	2,022	44,762	,049	,38482339
REGR fator score 5 for analysis 1	Equal variances assumed	1,194	149	,234	,24970407
	Equal variances not assumed	1,183	39,804	,244	,24970407
REGR fator score 6 for analysis 1	Equal variances assumed	1,214	149	,227	,25372100
	Equal variances not assumed	1,404	48,738	,167	,25372100
REGR fator score 7 for analysis 1	Equal variances assumed	-,773	149	,441	-,16206771
	Equal variances not assumed	-,840	44,490	,406	-,16206771
REGR fator score 8 for analysis 1	Equal variances assumed	-1,230	149	,221	-,25704416
	Equal variances not assumed	-1,201	39,241	,237	-,25704416
REGR fator score 9 for analysis 1	Equal variances assumed	3,723	149	,000	,74819198
	Equal variances not assumed	3,909	42,577	,000	,74819198
REGR fator score 10 for analysis 1	Equal variances assumed	-,691	149	,491	-,14493649
	Equal variances not assumed	-,547	32,989	,588	-,14493649
REGR fator score 11 for analysis 1	Equal variances assumed	,501	149	,617	,10522500
	Equal variances not assumed	,542	44,246	,590	,10522500
REGR fator score 12 for analysis 1	Equal variances assumed	,229	149	,819	,04820379
	Equal variances not assumed	,293	58,051	,770	,04820379
REGR fator score 13 for analysis 1	Equal variances assumed	,319	149	,750	,06706791
	Equal variances not assumed	,336	42,615	,739	,06706791
REGR fator score 14 for analysis 1	Equal variances assumed	1,225	149	,223	,25598548
	Equal variances not assumed	1,502	53,729	,139	,25598548

Anexo H: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da idade

Group Statistics

Média Fator Idade		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
REGR fator score 1 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0180907	,92963453	,10083302
	Idade >= 43 anos	66	-,0232986	1,09081371	,13426989
REGR fator score 2 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0381212	1,04807407	,11367959
	Idade >= 43 anos	66	-,0490955	,94010485	,11571891
REGR fator score 3 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0239129	,98538723	,10688025
	Idade >= 43 anos	66	-,0307970	1,02526398	,12620127
REGR fator score 4 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0724635	,90812720	,09850022
	Idade >= 43 anos	66	-,0933242	1,10734933	,13630528
REGR fator score 5 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	-,2002948	1,04754403	,11362210
	Idade >= 43 anos	66	,2579554	,87724210	,10798104
REGR fator score 6 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	-,1147870	1,06563309	,11558414
	Idade >= 43 anos	66	,1478318	,89485235	,11014871
REGR fator score 7 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	-,0437162	1,01016202	,10956745
	Idade >= 43 anos	66	,0563011	,99159898	,12205740
REGR fator score 8 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0966739	1,05602734	,11454225
	Idade >= 43 anos	66	-,1245043	,91572788	,11271831
REGR fator score 9 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0209949	1,01094289	,10965215
	Idade >= 43 anos	66	-,0270389	,99278797	,12220375
REGR fator score 10 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0616923	,89838540	,09744358
	Idade >= 43 anos	66	-,0794522	1,11950380	,13780139
REGR fator score 11 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	-,0115935	,90064707	,09768889
	Idade >= 43 anos	66	,0149310	1,12205848	,13811585
REGR fator score 12 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0734602	,91021954	,09872717
	Idade >= 43 anos	66	-,0946079	1,10493018	,13600750
REGR fator score 13 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0572420	,91606849	,09936158
	Idade >= 43 anos	66	-,0737208	1,10154819	,13559121
REGR fator score 14 for analysis 1	Idade < 43 anos	85	,0478142	1,01078371	,10963489
	Idade >= 43 anos	66	-,0615789	,99021343	,12188685

**Anexo H: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da idade
(cont.)**

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
REGR fator score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	3,591	,060
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	,505	,478
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 3 for analysis 1	Equal variances assumed	,048	,826
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 4 for analysis 1	Equal variances assumed	2,666	,105
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 5 for analysis 1	Equal variances assumed	1,122	,291
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 6 for analysis 1	Equal variances assumed	,440	,508
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 7 for analysis 1	Equal variances assumed	,421	,518
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 8 for analysis 1	Equal variances assumed	,419	,518
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 9 for analysis 1	Equal variances assumed	,065	,799
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 10 for analysis 1	Equal variances assumed	,815	,368
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 11 for analysis 1	Equal variances assumed	4,524	,035
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 12 for analysis 1	Equal variances assumed	3,443	,065
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 13 for analysis 1	Equal variances assumed	1,885	,172
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 14 for analysis 1	Equal variances assumed	,312	,578
	Equal variances not assumed		

**Anexo H: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da idade
(cont.)**

		t-test for Equality of Means				
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
REGR fator score for analysis 1	1	Equal variances assumed	,251	149	,802	,04138922
		Equal variances not assumed	,246	127,587	,806	,04138922
REGR fator score for analysis 1	2	Equal variances assumed	,530	149	,597	,08721678
		Equal variances not assumed	,538	145,870	,592	,08721678
REGR fator score for analysis 1	3	Equal variances assumed	,332	149	,740	,05470992
		Equal variances not assumed	,331	137,103	,741	,05470992
REGR fator score for analysis 1	4	Equal variances assumed	1,011	149	,314	,16578774
		Equal variances not assumed	,986	124,369	,326	,16578774
REGR fator score for analysis 1	5	Equal variances assumed	-2,859	149	,005	-,45825023
		Equal variances not assumed	-2,923	148,116	,004	-,45825023
REGR fator score for analysis 1	6	Equal variances assumed	-1,609	149	,110	-,26261886
		Equal variances not assumed	-1,645	148,052	,102	-,26261886
REGR fator score for analysis 1	7	Equal variances assumed	-,608	149	,544	-,10001728
		Equal variances not assumed	-,610	141,077	,543	-,10001728
REGR fator score for analysis 1	8	Equal variances assumed	1,352	149	,178	,22117821
		Equal variances not assumed	1,376	147,142	,171	,22117821
REGR fator score for analysis 1	9	Equal variances assumed	,292	149	,771	,04803379
		Equal variances not assumed	,293	141,050	,770	,04803379
REGR fator score for analysis 1	10	Equal variances assumed	,860	149	,391	,14114448
		Equal variances not assumed	,836	122,546	,405	,14114448
REGR fator score for analysis 1	11	Equal variances assumed	-,161	149	,872	-,02652447
		Equal variances not assumed	-,157	122,566	,876	-,02652447
REGR fator score for analysis 1	12	Equal variances assumed	1,025	149	,307	,16806807
		Equal variances not assumed	1,000	124,746	,319	,16806807
REGR fator score for analysis 1	13	Equal variances assumed	,797	149	,427	,13096280
		Equal variances not assumed	,779	125,540	,437	,13096280
REGR fator score for analysis 1	14	Equal variances assumed	,666	149	,507	,10939318
		Equal variances not assumed	,667	141,203	,506	,10939318

Anexo I: Análise Diferencial – teste *Anova Oneway* em função das habilitações literárias

ANOVA						
		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
REGR fator score 1 for analysis 1	BetweenGroups	3,364	3	1,121	1,124	,341
	WithinGroups	146,636	147	,998		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 2 for analysis 1	BetweenGroups	1,920	3	,640	,635	,593
	WithinGroups	148,080	147	1,007		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 3 for analysis 1	BetweenGroups	1,929	3	,643	,638	,591
	WithinGroups	148,071	147	1,007		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 4 for analysis 1	BetweenGroups	6,204	3	2,068	2,114	,101
	WithinGroups	143,796	147	,978		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 5 for analysis 1	BetweenGroups	3,493	3	1,164	1,168	,324
	WithinGroups	146,507	147	,997		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 6 for analysis 1	BetweenGroups	8,388	3	2,796	2,902	,037
	WithinGroups	141,612	147	,963		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 7 for analysis 1	BetweenGroups	8,260	3	2,753	2,855	,039
	WithinGroups	141,740	147	,964		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 8 for analysis 1	BetweenGroups	,788	3	,263	,259	,855
	WithinGroups	149,212	147	1,015		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 9 for analysis 1	BetweenGroups	2,830	3	,943	,942	,422
	WithinGroups	147,170	147	1,001		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 10 for analysis 1	BetweenGroups	2,658	3	,886	,884	,451
	WithinGroups	147,342	147	1,002		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 11 for analysis 1	BetweenGroups	1,483	3	,494	,489	,690
	WithinGroups	148,517	147	1,010		
	Total	150,000	150			

Anexo I: Análise Diferencial – teste *Anova Oneway* em função das habilitações literárias (cont.)

		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
REGR fator score 12 for analysis 1	BetweenGroups	1,307	3	,436	,431	,731
	WithinGroups	148,693	147	1,012		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 13 for analysis 1	BetweenGroups	3,580	3	1,193	1,198	,313
	WithinGroups	146,420	147	,996		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 14 for analysis 1	BetweenGroups	2,111	3	,704	,699	,554
	WithinGroups	147,889	147	1,006		
	Total	150,000	150			

Anexo J: Análise Diferencial – teste *Anova Oneway* em função da região em que trabalha

ANOVA						
		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
REGR fator score 1 for analysis 1	BetweenGroups	1,274	3	,425	,420	,739
	WithinGroups	148,726	147	1,012		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 2 for analysis 1	BetweenGroups	,340	3	,113	,111	,953
	WithinGroups	149,660	147	1,018		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 3 for analysis 1	BetweenGroups	3,704	3	1,235	1,241	,297
	WithinGroups	146,296	147	,995		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 4 for analysis 1	BetweenGroups	3,464	3	1,155	1,158	,328
	WithinGroups	146,536	147	,997		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 5 for analysis 1	BetweenGroups	1,139	3	,380	,375	,771
	WithinGroups	148,861	147	1,013		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 6 for analysis 1	BetweenGroups	4,778	3	1,593	1,612	,189
	WithinGroups	145,222	147	,988		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 7 for analysis 1	BetweenGroups	1,642	3	,547	,542	,654
	WithinGroups	148,358	147	1,009		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 8 for analysis 1	BetweenGroups	4,060	3	1,353	1,363	,256
	WithinGroups	145,940	147	,993		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 9 for analysis 1	BetweenGroups	2,676	3	,892	,890	,448
	WithinGroups	147,324	147	1,002		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 10 for analysis 1	BetweenGroups	6,280	3	2,093	2,141	,098
	WithinGroups	143,720	147	,978		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 11 for analysis 1	BetweenGroups	2,108	3	,703	,698	,554
	WithinGroups	147,892	147	1,006		
	Total	150,000	150			

Anexo J: Análise Diferencial – teste *Anova Oneway* em função daa região em que trabalha (cont.)

		Sum ofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
REGR fator score 12 for analysis 1	BetweenGroups	1,503	3	,501	,496	,686
	WithinGroups	148,497	147	1,010		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 13 for analysis 1	BetweenGroups	1,074	3	,358	,354	,787
	WithinGroups	148,926	147	1,013		
	Total	150,000	150			
REGR fator score 14 for analysis 1	BetweenGroups	2,857	3	,952	,951	,417
	WithinGroups	147,143	147	1,001		
	Total	150,000	150			

Anexo K: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da experiência profissional

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
REGR fator score 1 for analysis < 20 anos	94	-,0442490	,99864182	,10300204
1 >=20 nos	57	,0729721	1,00680613	,13335473
REGR fator score 2 for analysis < 20 anos	94	,0293230	1,03386060	,10663458
1 >=20 nos	57	-,0483573	,94850620	,12563272
REGR fator score 3 for analysis < 20 anos	94	-,1186823	1,05428232	,10874092
1 >=20 nos	57	,1957217	,87751601	,11622983
REGR fator score 4 for analysis < 20 anos	94	,0892541	,94166158	,09712498
1 >=20 nos	57	-,1471909	1,08191866	,14330363
REGR fator score 5 for analysis < 20 anos	94	-,1414994	,98683079	,10178382
1 >=20 nos	57	,2333498	,98604094	,13060431
REGR fator score 6 for analysis < 20 anos	94	-,0311122	,99659653	,10279108
1 >=20 nos	57	,0513078	1,01234281	,13408808
REGR fator score 7 for analysis < 20 anos	94	-,0679211	1,01994951	,10519976
1 >=20 nos	57	,1120102	,96458350	,12776221
REGR fator score 8 for analysis < 20 anos	94	,1102521	,94214619	,09717496
1 >=20 nos	57	-,1818193	1,07256860	,14206518
REGR fator score 9 for analysis < 20 anos	94	,0445465	,93166136	,09609353
1 >=20 nos	57	-,0734627	1,10826854	,14679375
REGR fator score 10 for analysis 1 < 20 anos	94	,0267806	1,04618107	,10790534
>=20 nos	57	-,0441645	,92614201	,12267051
REGR fator score 11 for analysis 1 < 20 anos	94	-,0038475	,93384865	,09631913
>=20 nos	57	,0063449	1,10916230	,14691214
REGR fator score 12 for analysis 1 < 20 anos	94	,0787507	,93936312	,09688791
>=20 nos	57	-,1298696	1,08884102	,14422052
REGR fator score 13 for analysis 1 < 20 anos	94	,0131144	1,00239007	,10338864
>=20 nos	57	-,0216272	1,00456181	,13305746
REGR fator score 14 for analysis 1 < 20 anos	94	-,0055162	1,03140763	,10638157
>=20 nos	57	,0090969	,95486410	,12647484

Anexo K: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da experiência profissional (cont.)

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
REGR fator score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	3,591	,060
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	,505	,478
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 3 for analysis 1	Equal variances assumed	,048	,826
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 4 for analysis 1	Equal variances assumed	2,666	,105
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 5 for analysis 1	Equal variances assumed	1,122	,291
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 6 for analysis 1	Equal variances assumed	,440	,508
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 7 for analysis 1	Equal variances assumed	,421	,518
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 8 for analysis 1	Equal variances assumed	,419	,518
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 9 for analysis 1	Equal variances assumed	,065	,799
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 10 for analysis 1	Equal variances assumed	,815	,368
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 11 for analysis 1	Equal variances assumed	4,524	,035
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 12 for analysis 1	Equal variances assumed	3,443	,065
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 13 for analysis 1	Equal variances assumed	1,885	,172
	Equal variances not assumed		
REGR fator score 14 for analysis 1	Equal variances assumed	,312	,578
	Equal variances not assumed		

Anexo K: Análise Diferencial - teste *T-Student* em função da experiência profissional (cont.)

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
REGR fator score 1 for analysis 1	Equal variances assumed	-,697	149	,487	-,11722110
	Equal variances not assumed	-,696	117,555	,488	-,11722110
REGR fator score 2 for analysis 1	Equal variances assumed	,462	149	,645	,07768029
	Equal variances not assumed	,471	126,285	,638	,07768029
REGR fator score 3 for analysis 1	Equal variances assumed	-1,889	149	,061	-,31440404
	Equal variances not assumed	-1,975	134,765	,050	-,31440404
REGR fator score 4 for analysis 1	Equal variances assumed	1,413	149	,160	,23644500
	Equal variances not assumed	1,366	105,819	,175	,23644500
REGR fator score 5 for analysis 1	Equal variances assumed	-2,263	149	,025	-,37484922
	Equal variances not assumed	-2,264	118,385	,025	-,37484922
REGR fator score 6 for analysis 1	Equal variances assumed	-,490	149	,625	-,08242003
	Equal variances not assumed	-,488	116,857	,627	-,08242003
REGR fator score 7 for analysis 1	Equal variances assumed	-1,072	149	,285	-,17993124
	Equal variances not assumed	-1,087	123,494	,279	-,17993124
REGR fator score 8 for analysis 1	Equal variances assumed	1,752	149	,082	,29207143
	Equal variances not assumed	1,697	106,609	,093	,29207143
REGR fator score 9 for analysis 1	Equal variances assumed	,702	149	,484	,11800925
	Equal variances not assumed	,673	102,900	,503	,11800925
REGR fator score 10 for analysis 1	Equal variances assumed	,421	149	,674	,07094510
	Equal variances not assumed	,434	129,502	,665	,07094510
REGR fator score 11 for analysis 1	Equal variances assumed	-,061	149	,952	-,01019239
	Equal variances not assumed	-,058	103,027	,954	-,01019239
REGR fator score 12 for analysis 1	Equal variances assumed	1,245	149	,215	,20862038
	Equal variances not assumed	1,201	105,068	,233	,20862038
REGR fator score 13 for analysis 1	Equal variances assumed	,206	149	,837	,03474152
	Equal variances not assumed	,206	118,110	,837	,03474152
REGR fator score 14 for analysis 1	Equal variances assumed	-,087	149	,931	-,01461318
	Equal variances not assumed	-,088	125,457	,930	-,01461318