

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLOS ALBERTO CATOIA

**FATORES QUE DETERMINAM AS MOTIVAÇÕES DE PROMOTORES DE  
VENDAS DO VAREJO NO ESTADO DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO  
2019

CARLOS ALBERTO CATOIA

**FATORES QUE DETERMINAM AS MOTIVAÇÕES DE PROMOTORES DE  
VENDAS DO VAREJO NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni

SÃO PAULO

2019

Catoia, Carlos Alberto.

Fatores que determinam as motivações de promotores de vendas do varejo no estado de São Paulo / Carlos Alberto Catoia. - 2019.

95 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marketing. 2. Comércio varejista - São Paulo (Estado). 3. Vendedores. 4. Motivação no trabalho. 5. Vendas - Promoção. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8(815.6)

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

**CARLOS ALBERTO CATOIA**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

**Linha de pesquisa:** Varejo.

**Data de avaliação:** 08 de agosto de 2019

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni  
(Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Mauricio Gerbaudo Morgado  
FGV-EAESP

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Viviane Moura Rocha Ferreira  
ESPM

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Guissoni, por sua avaliação e direção durante a busca de trilhas e caminhos que eu não vislumbrava, e a todos os ilustres professores com os quais tive a honra de estudar no período e pude desenvolver minha sede pelo conhecimento.

À minha esposa, Denise, que me incentivou a cursar o mestrado na Fundação Getulio Vargas (FGV), passando por toda a trajetória ao meu lado, dando-me força em momentos de frustrações e celebrando momentos especiais de euforias. Aos meus familiares: minha mãe, Rosa, meu pai, Luiz, e minha irmã, Camila, que contribuíram com a estrutura necessária para que eu pudesse chegar até aqui.

À Professora Dra. Carla Dendasck, pela disponibilidade, pela acessibilidade e por suas ponderações bastantes esclarecedoras, que geraram entendimento em momentos de dúvidas. Ao Professor (e meu sogro) Roberto, pela ajuda com a revisão ortográfica do trabalho.

Ao Professor e empreendedor Rafael d'Andrea, pelas conversas e discussões que me fizeram identificar a importância do tema pesquisado.

Estendo um agradecimento especial aos profissionais do varejo, que permitiram que esse trabalho aplicado tivesse êxito; aos promotores de vendas, que participaram; e aos executivos do mercado, que divulgaram a pesquisa.

*“A vitória sobre o eu é, de todas as vitórias, a mais gloriosa e a melhor”. (PLATÃO).*

## RESUMO

A competição entre marcas de consumo no varejo é estreita, e coloca à frente as organizações que conseguem executar apropriadamente o trabalho com suas marcas nos pontos de vendas. Assim, isso só é possível se os profissionais responsáveis por essa função estiverem dispostos a desempenhar sua função com maestria – e para isso ocorrer, precisam estar motivados. A investigação a respeito de equipes de *trade marketing*, especialmente formadas por promotores de vendas, e a identificação dos fatores que, verdadeiramente, os motivam e trazem consequentes resultados positivos para a empresa propiciam a comparação de teorias voltadas às motivações com situações empresariais aplicadas, além de elucidar sobre a otimização dos recursos direcionados para a alavancagem do potencial desses funcionários, aqueles responsáveis por dinamizar cuidados da marca no varejo. O objetivo central se trata de uma investigação acerca de quais são os fatores que afetam a motivação e impulsionam esses promotores a obterem melhores resultados. Consequentemente, as teorias estudadas neste Trabalho Aplicado buscam trazer à luz do entendimento do leitor, descerrando relativamente os conceitos sobre *trade marketing* e motivação, desta feita, contextualizando o ambiente de estudo e as particularidades da área de atuação que enquadraram a amostra. Para tornar a pesquisa factível, utilizou-se o tipo de estudo descritivo e, por conseguinte, fez-se uso do método quantitativo, amostra por conveniência e utilizou-se para as análises de dados as técnicas estatísticas denominadas como descritiva, fatorial exploratória e regressão linear. Em suma, o instrumento utilizado foi o questionário destacado, aplicado e anteriormente validado no estudo de Ramalho (2010). Para o alcance dos participantes o questionário foi disponibilizado por meio de um aplicativo de *survey online* e os convites foram individuais e compartilhados por executivos do varejo através da rede social LinkedIn, alcançando 243 respondentes do estado de São Paulo. O estudo traz como conclusão que gostar do que faz e relacionamento com o chefe são fatores que impactam diretamente na motivação dos promotores de vendas no estado de São Paulo. Ambiente de trabalho com condições favoráveis não apresenta resultado estatisticamente significativo na motivação desses profissionais de *trade marketing*.

Palavras chave: *Trade Marketing*. Motivação. *Marketing*. Varejo. Promotores de Vendas.

## **ABSTRACT**

The narrow competition between retail consumer brands puts those organizations that can properly work with their brands at the point of sale ahead of others. However, this is only possible if the professionals responsible for this are willing to perform their function proficiently - which will only happen if they feel motivated. Investigations into trade marketing teams, particularly those formed by sales promoters, and identifying the factors that truly motivate them and bring about positive results for the company, allow us to compare motivational theories with applied business situations, besides elucidating the optimization of resources directed to encourage the potential of these employees, those responsible for boosting retail brand care. The central objective is to investigate what factors motivate and drive these promoters to achieve better results. Consequently, the theories studied in this Applied Work seek to shed light on the reader's understanding, relatively unveiling the concepts of trade marketing and motivation, this time contextualizing the area of study and the particularities of the field which frame the sample. A descriptive approach was used to make the research feasible, and, consequently, we used the quantitative method, example for convenience and used for data analysis statistical techniques called descriptive, exploratory factorial and linear regression. In short, the instrument used was the highlighted questionnaire, applied and previously validated in the study by Ramalho (2010). The inquiry was made available to participants through an online survey application, and the invitations were individual and shared by retail executives through the LinkedIn social network, reaching 243 respondents from the state of São Paulo. The study concludes that liking what you do and relationship with the boss are factors that directly impact the motivation of sales promoters in the state of São Paulo and work environment with favorable conditions does not present statistically significant results in the motivation of these trade marketing professionals.

**Keywords:** Trade Marketing. Motivation. Marketing. Retail. Sales Promoter.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese sobre os conceitos .....	18
Figura 2 - Questionário aplicado com promotores de vendas Catoia(2019).....	36
Figura 3 - Questionário aplicado com fisioterapeutas Ramalho(2010).....	37
Figura 4 - Formação acadêmica dos profissionais de trade marketing .....	43
Figura 5 - Formação Acadêmica .....	44
Figura 6 - Planos para o futuro.....	44
Figura 7 - Consolidação de características da amostra .....	45
Figura 8 - Teste Esfericidade de Bartlett.....	46
Figura 9 - Alpha de Cronbach.....	46
Figura 10 - Nomeação dos fatores.....	48
Figura 11 - Primeira Regressão Linear .....	49
Figura 12 - Segunda Regressão Linear .....	51
Figura 13 - Terceira Regressão Linear.....	53
Figura 14 - Quais são seus planos para o futuro .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações descritivas sobre a pesquisa.....	41
Tabela 2 - Questões e Constructos (Análise Fatorial Exploratória).....	47
Tabela 3 - Fatores que interferem na motivação (1ª análise) .....	49
Tabela 4 - Satisfação na empresa .....	50
Tabela 5 - Fatores que interferem na motivação (2ª análise) .....	52
Tabela 6 - Fatores que interferem na motivação (3ª análise) .....	53
Tabela 7 - Consolidação dos resultados de Regressão Linear (1ª, 2ª, 3ª) .....	54

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1. <i>TRADE MARKETING</i> .....	13
2.2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	14
<b>2.2.1. Atuação dos Promotores de Vendas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2. Varejo de bens de consumo e Indústria de alimentos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3. Motivação nas Organizações .....</b>	<b>19</b>
2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	21
<b>2.3.1. Teoria Hierárquica das Necessidades.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2. Teoria X e Y .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3. Teoria das Necessidades Adquiridas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4. Teoria dos Dois Fatores .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.5. Fatores Determinantes para a Motivação do Funcionário.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.6. Ambiente de Trabalho <i>versus</i> Gostar do que faz .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.7. Remuneração .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.8. Reconhecimento.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.9. Horários Flexíveis.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.10. A Motivação dos Funcionários <i>versus</i> a Satisfação do Cliente .....</b>	<b>31</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1. ABORDAGEM DE ESTUDO .....	32
<b>3.1.1. Pesquisa Quantitativa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2. <i>Survey</i> .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.3. <i>Survey Online</i> .....</b>	<b>34</b>
3.2. AMOSTRA POR CONVENIÊNCIA .....	34
3.3. INSTRUMENTO .....	36
<b>3.3.1 Escala Likert.....</b>	<b>39</b>
3.4. COLETA .....	39
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS .....	40
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1. DADOS DA PESQUISA .....	41
4.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	42

4.3. PROFISSÕES ANTECESSORAS, TEMPO DE TRABALHO, CARGA HORÁRIA, RENDA MÉDIA E FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	42
4.4. ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVA, FATORIAL E REGRESSÃO LINEAR .	46
4.4.1. Primeiro modelo de regressão linear múltipla .....	49
4.4.2. Segundo modelo de regressão linear múltipla .....	51
4.4.3. Terceiro modelo de regressão linear múltipla .....	53
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 QUESTIONAMENTOS E OBJETIVOS .....</b>	<b>55</b>
5.1.1. Retomando ao objetivo central .....	55
5.1.2. Retomando aos objetivos específicos .....	55
5.1.3. Retomando aos questionamentos iniciais .....	56
5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	57
5.3. LIMITAÇÕES DE ESTUDO .....	57
5.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	58
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>65</b>
APÊNDICE A – Relação de acessos dos respondentes .....	65
<b>APÊNDICE A1 - Banco de dados MPGC VAREJO FGV TA (CATOIA, 2019).....</b>	<b>65</b>
APÊNDICE B – Relatório com dados da pesquisa gerado pela plataforma Survio .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

A competição entre fabricantes de bens de consumo afeta a presença e execução das marcas no varejo. Nesse contexto, os profissionais responsáveis pelo cuidado dessas marcas nos pontos de vendas são os promotores de vendas. A área de *trade marketing* é conhecida por buscar fortalecer a orientação do fabricante de consumo no seu relacionamento com o varejo (GUISSONI; DANDREA, 2019). Torna-se importante que a área de *trade marketing*, em suas organizações, possa manter motivados os promotores que executam a estratégia das marcas nos pontos de vendas. Investigar equipes de *trade marketing*, especialmente as formadas pelos profissionais responsáveis pela gestão de produtos na ponta é relevante, pois eles estão, diretamente, envolvidos no momento de decisão de compra do consumidor no ponto de venda.

Assim, o interesse do presente trabalho pelo *trade marketing* e pelas teorias motivacionais justifica-se pelo fato de que promovem os fatores que podem fazer com que os profissionais se sintam motivados e empenhados para realizar as suas atividades diárias, seguindo-se o pressuposto de que essa motivação e esse empenho são essenciais para resultados positivos nas vendas, no ambiente de trabalho e para as empresas como um todo. Ziegler et al (2012), demonstrou em seus estudos a relação positiva e significativa sobre a satisfação e o desempenho no trabalho. Outro fator que também tem relação positiva com a satisfação é o comprometimento, conforme abordado por Top e Gider (2013) em sua pesquisa aplicada com enfermeiros e médicos. Danna e Griffin (1999) acredita que a satisfação ultrapassa as barreiras profissionais, impactando positivamente o bem-estar e contextos sociais do indivíduo e consequentemente as atividades do ambiente laboral.

Este estudo tem como objetivo investigar que recursos e ações se apresentam e podem ser acionados e incorporados pelos profissionais do varejo na motivação e bem-estar no ambiente de trabalho dos promotores de vendas, a partir de teorias referentes à motivação e ao *trade marketing*. Partindo desse objetivo geral, algumas perguntas foram elencadas para serem respondidas: Quais são os fatores que motivam os profissionais de *trade marketing* que ocupam o cargo de promotor de vendas em sua atuação cotidiana? Quais são os fatores motivacionais mais comuns entre esses profissionais? Esses fatores dependem somente dos funcionários ou são necessários outros incentivos, por parte da empresa, para que os profissionais se sintam motivados?

Como objetivos específicos, têm-se: a) Discutir as principais teorias referentes à motivação; b) identificar, a partir de um questionário, quais as estratégias utilizadas pelos

profissionais de *trade marketing* para motivar-se no trabalho; c) descrever, à luz das teorias selecionadas os pontos incomuns com os resultados encontrados da pesquisa.

Para o presente trabalho, foram feitos alguns questionamentos a serem averiguados no capítulo conclusão com base nas descobertas vindas através das análises estatísticas e descritiva. Questão 1. O piso salarial da categoria de promotores de vendas é um salário mínimo (R\$998,00) e a média salarial no Brasil é R\$ 1.418,87. Partindo desse princípio, remuneração é um fator que afeta a motivação. – Questão 2. Em segundo lugar, as condições do ambiente de trabalho são importantes para esses profissionais e afetam diretamente a motivação. Questão 3. –Por fim, crescimento profissional é importante para essa categoria.

Essas questões serão revisitadas ao final da pesquisa, na sessão conclusão, para averiguação e confrontação com os resultados encontrados e analisados, para um maior entendimento sobre o tema e contribuições acadêmicas e empresariais.

Na metodologia, utilizou-se um estudo quantitativo de tipo descritivo, com amostra por conveniência. Os dados foram captados através de aplicação de questionário com profissionais atuantes do varejo e com cargo atual de promotor de vendas. Para a elaboração da parte teórica, que irá nortear a análise dos dados, foi realizado, também, um levantamento bibliográfico. Com isso, pretende-se contribuir academicamente para estudos futuros em *trade marketing* e inovação e para que as empresas tracem estratégias para melhor incentivar esses profissionais tão necessários para a garantia de bons resultados.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. TRADE MARKETING

O termo *trade marketing* tem origem no vernáculo anglo-saxão que corresponde à “troca”; adaptando ao contexto empresarial, costuma ser associado à troca comercial. Dessa forma, o termo *trade marketing* pode ser entendido como o *marketing* da distribuição (MOTTA; SANTOS, 2008; CARDOSO, 2015; ASSIS *et al.*, 2013; GONZÁLEZ, 2007). O seu primeiro uso foi feito na fase evolutiva do *marketing*, pela mudança de papéis em termos de relações entre empresas industriais, e, ainda, tomava forma no processo de distribuição dos produtos aos consumidores. O *trade marketing* emergiu nesse contexto de mudança para analisar as atitudes dos fabricantes em relação aos seus principais distribuidores (os varejistas), sobretudo porque passaram a concentrar poder em demasia.

Essas relações começaram a atingir grandes proporções por conta de um acentuado processo de transformação na relação entre os fabricantes e o varejo, sobretudo no início da década de 1980 (MOTTA; SANTOS, 2008; CARDOSO, 2015; ASSIS *et al.*, 2013). Nesse período, tanto os varejistas como os fabricantes buscavam minimizar seus ganhos individuais nas negociações, o que acabava por gerar situações conflituosas entre as partes envolvidas neste processo (CARDOSO, 2015; DINIZ, 2009; ALVAREZ *et al.*, 2007). Entendia-se que a venda de um produto ao parceiro intermediário não era o fim da negociação para com o fornecedor. Destarte, partia-se do princípio de que é o consumidor quem define, primeiramente, em qual loja a compra deve ser feita e quais produtos serão comprados.

Assim, fortaleceu-se a visão de que era necessária a aderência a um novo modelo de desenvolvimento colaborativo, com intuito de se coletar bons resultados a médio e longo prazo. Essa mudança de postura tomou forma devido à necessidade de melhorar a venda ao consumidor e incrementar resultados positivos, para que se atingissem proporções maiores. Com base nessas questões, especialistas fundaram o conceito de *trade marketing*. Ele nasceu como uma forma de orientar e apoiar as atividades que envolviam, de alguma forma, o *marketing* de vendas. Defende-se, para tanto, a necessidade de trabalhar de forma colaborativa para satisfazer as necessidades e responder às críticas do consumidor final e do cliente varejista (CARDOSO, 2015; ALVAREZ *et al.*, 2007). Observa-se, assim, o processo de integração, sendo importante ressaltar que as ações do *trade marketing* estão alicerçadas em quatro pilares indispensáveis, classificados como sortimento, preço, visibilidade e promoção.

Sortimento pode ser entendido como a quantidade de produtos comercializados pelos fornecedores no varejo. Não necessariamente a indústria consegue cadastrar e vender toda a

linha produzida e todas as suas marcas em todos os clientes e um dos motivos está relacionado com espaços limitados de exposição e tamanhos distintos de lojas. Preço é o valor cobrado ao consumidor final pelo produto adquirido no varejo. Esses preços podem ser praticados sem variação ou pode haver preço promocional em determinado período do mês ou por estratégias comerciais interessantes ao negócio. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

A visibilidade está ligada à exposição de produtos, sinalização adequada de matérias de ponto de vendas e espaços ocupados pelas marcas no varejo. A promoção é voltada a preço, degustações, sorteios aos clientes finais, brindes, descontos na compra de mais produtos, entre outras. Todas essas promoções têm a finalidade de aumento de vendas ou gerar experimentação de novos produtos. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

## 2.2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Um dos primeiros conceitos sobre *trade marketing* entendia essa teoria no mercado espanhol (DÍAZ MORALES, 2000; CARDOSO, 2015). Defendia-se que a filosofia e os pressupostos do *trade marketing* eram mais importantes do que a própria estrutura departamental. Destarte, o *trade marketing* propõe uma nova maneira de pensar o mercado empresarial ao se ocupar em analisar e propor estratégias concernentes ao relacionamento entre o fornecedor e o cliente. Assim, o varejista deixa de ser entendido apenas como um intermediário para ser encarado como um cliente em potencial, o que faz com que haja uma mudança no processo de negociação que envolve o fabricante.

Com o avanço dos estudos sobre o conceito, outros aspectos passaram a ser igualmente considerados para entender o contexto de atuação do *trade marketing*. Alvarez *et al.* (2007) entendem esse fenômeno como uma filosofia a ser incorporada, efetivamente, pela empresa. Deve haver, nessa perspectiva, um enfoque maior no consumidor final para que sejam criadas ações que façam com que resultados positivos sejam obtidos nesse processo de interação do fornecedor com o consumidor final. Visto que as empresas se situam em um mercado, intrinsecamente, competitivo, considerar o que o cliente tem a dizer (partindo do pressuposto de que os varejistas também são clientes em potencial) é uma estratégia favorável para que a empresa possa se destacar.

Percebe-se que as empresas têm tentado, aos poucos, evoluir o seu estágio de vendas, para tanto, acabam por aderir ao *trade marketing* para sobreviver no mercado competitivo (CARDOSO, 2015; ALVAREZ *et al.*, 2007; MOTTA, 2007). Substituem a estratégia do *Push* ou *Selling-in* (empurrando os mais diversos produtos ao cliente, ofertando-os a partir das demandas apontadas pela sociedade, que é marcada pelo consumo) pelo *trade marketing*. Este,



por sua vez, opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação das empresas à dinâmica dos canais de distribuição, tendo como foco principal atender de forma mais eficaz e eficiente os seus clientes (intermediários) e os seus consumidores. Para tanto, adota o modelo para fortalecer a relação do varejo com a indústria, uma vez que os varejistas se enquadram, também, como consumidores a quem os fornecedores (empresas) precisam, igualmente, agradar (GUISSONI; CÔNSOLI; RODRIGUES, 2013).

É importante destacar, ainda, que a função do *trade marketing* não é tão nova, pois as organizações de venda já reconhecem a importância dos principais clientes, ou seja, daqueles que representam uma alta participação no faturamento. A novidade está relacionada na forma com que esse atendimento tem sido direcionado a esses clientes, pois há a aderência a ações mais técnicas e a objetivos específicos, sobretudo àqueles relacionados à participação e rentabilidade por cliente (MORALES, 2000; KOTLER, 2002; TOLEDO *et al.*, 2007). Dessa forma, é possível entender os “*Trade Marketers*” não apenas como vendedores, mas sim como gerentes de negócios, ou seja, são consultores, planejadores e, principalmente, profissionais que conhecem, profundamente, as especificidades dos seus clientes. Assim, dominam todas as informações financeiras, bem como de *marketing*, para obter um volume de vendas maior das suas linhas de produto – e, dessa forma, entendem o posicionamento do mercado competitivo e as necessidades dos seus clientes varejistas.

Em decorrência das suas atividades serem bastante abrangentes, é necessário que a equipe responsável pelo *trade marketing* tenha uma visão multidisciplinar, assim como a capacidade de interagir e negociar com os mais diversos tipos de público consumidor (MORALES, 2000; KOTLER, 2002; TOLEDO *et al.*, 2007, GUISSONI; NEVES, 2010; RODRIGUES; SANCHEZ; GUISSONI, 2016). Em suas atividades diárias, lidarão com assuntos diversos do domínio do *marketing*, tais como o produto, a promoção, o material de ponto de venda, o comportamento do consumidor e os preços. São inerentes a esse profissional, também, atividades ligadas à logística de entregas, programação de produção, finanças e administração de vendas. Especificamente no que diz respeito ao cliente, lidará com questões relacionadas à exposição de produtos, giro de estoques, margem de rentabilidade, motivação da equipe de vendas do cliente, promoções e campanhas de vendas, entre outros.

Tanto no *trade marketing mix* quanto o *Marketing Mix* há uma combinação de elementos e ações que, quando aplicados, constituem as principais ferramentas que podem ser acionadas pela empresa para aplicar, em sua prática diária, o conceito de *trade marketing*. Este sempre reconhecerá o varejista como um cliente que deve ter os seus desejos e suas necessidades satisfeitas. Acabam, ainda, considerando a somatória dos varejistas como um mercado a ser

conquistado e, para tanto, buscam aprimorar a sua relação com essas entidades, uma vez que são encarados igualmente como clientes a quem se deve ouvir e agradar. Para sobreviver no mercado competitivo, as empresas que atuam como fornecedores do varejo precisam passar por algumas etapas para que o conceito possa render resultados positivos para essas organizações – resultados estes que dependem do trabalho dos promotores de vendas, responsáveis pela visibilidade e gestão do *mix* de produtos nos pontos de vendas (GUISSONI; CÔNSOLI; RODRIGUES, 2013; VENKATESAN *et al.*, 2015; NEVES *et al.*, 2010; CONSÔLI *et al.*, 2003; CASTRO *et al.*, 2006; NEVES, 2003; BARCELLOS *et al.*, 2011; NEVES, 2001).

### **2.2.1. Atuação dos Promotores de Vendas**

Para que os fornecedores consigam atuar a partir da proposta do *trade marketing*, alguns passos precisam ser executados (MOTTA; SANTOS, 2008; CARDOSO, 2015; ASSIS *et al.*, 2013; ALVAREZ, 2008). Como abordado anteriormente, o primeiro passo está relacionado com o *mix* de produtos, de modo a buscar diferenciação por meio da inovação para atender o maior número possível de clientes (VENKATESAN *et al.*, 2015; NEVES *et al.*, 2010; CONSÔLI *et al.*, 2003; CASTRO *et al.*, 2006; NEVES, 2003; BARCELLOS *et al.*, 2011; NEVES, 2001).

A segunda etapa diz respeito ao uso da propaganda, da promoção e do *merchandising*, visto que essa combinação visa, principalmente, promover o balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais do preço, buscando, sobretudo, construir a imagem da marca e do produto a partir de propagandas que possam estimular o consumidor final (MOTTA; SANTOS, 2008; CARDOSO, 2015; ASSIS *et al.*, 2013; GUISSONI; NEVES, 2010; ALVAREZ, 2008; RODRIGUES; SANCHEZ; GUISSONI, 2016). Para que os resultados sejam positivos, é necessário que seja criado um plano estruturado e não apenas medidas direcionadas às ações pontuais ou urgentes. Além de prezar pela manutenção de contratos de médio e longo prazos, essa estratégia necessita que sejam construídos planos contingenciais que possam ser utilizados em todos os tipos de situações, como a venda de um produto com maus resultados, altos estoques, melhora nas relações de venda com os clientes e solução de conflitos.

A terceira etapa diz respeito às vendas e aos canais. O *trade marketing* deve influenciar nas verbas que a equipe de vendas disponibiliza para as negociações. Do mesmo modo, é preciso que haja uma interação entre as equipes de *trade marketing* e de venda, pois as ações promocionais precisam fazer parte das negociações de ações de ponto de vendas, assim como precisam se ater à preparação de planos comerciais para os clientes, com respeito às políticas

comerciais, a fim de que não haja conflitos regionais entre os canais (CARDOSO, 2015; ALVAREZ, 2008).

A quarta etapa, por conseguinte, está relacionada ao serviço e à logística, já que a prestação de serviços é o principal elemento que envolve as esferas da negociação e do atendimento. É essencial que seja estabelecido um programa de serviços a serem oferecidos a partir do ponto de vista da exposição desses produtos. Para tanto, deve haver ações promocionais para os consumidores no esquema *selling out*, para os estoques dos produtos, para o treinamento de equipes e para a orientação da atividade logística em ações que envolvam ponto de venda (ALVAREZ, 2008).

A quinta etapa, por sua vez, ocupa-se em pensar aspectos que envolvem o preço. Este não deve ser encarado como o principal ponto de negociação. Deve-se buscar ampliar o conceito de valor para os produtos e serviços oferecidos, recomendando-se que sejam acordados preços especiais a partir de promoções, objetivando ganhar lucros e aumentar a reputação a partir da realização dessas ações promocionais (GUISSONI; NEVES, 2010).

Há que se comentar, por fim, sobre a sexta e última etapa que envolve o *trade marketing* para abordar a atuação dos promotores de vendas, os quais deverão evidenciar todos os aspectos citados para que a estratégia possa ser efetiva. Esta etapa diz respeito, portanto, aos resultados e à rentabilidade.

Existe uma dificuldade em se medir, objetivamente, os resultados das ações que envolvem o *trade marketing* (CARDOSO, 2015). Isso ocorre devido a dois fatores: as atividades são compartilhadas com outros setores e muitas ações são de longo prazo e ligadas a fatores subjetivos, o que torna difícil a avaliação e/ou percepção a curto prazo. Entretanto, a estratégia não pode deixar de medir a eficiência dessas ações para saber se tem sido um método adequado ao aprimoramento das mais diversas relações. Deve-se verificar se as atividades propostas foram realizadas e se os objetivos foram alcançados com uma determinada venda, bem como é necessário avaliar se houve um retorno em relação aos recursos investidos.

Feitas essas considerações, é possível abordar a importância da atuação dos promotores de vendas em relação ao *trade marketing*. Logo, esses profissionais são os responsáveis por garantir que as estratégias traçadas sejam operacionalizadas no ponto de vendas varejista, cuidando da gestão do produto na ponta. Diversas são as atividades importantes de sua responsabilidade, dentre elas, o controle de estoques e validade, o inventário, a exposição, a demonstração, a precificação, o destaque de promoções e inovações e o atendimento aos profissionais de operações do varejo e consumidores – muitas vezes, realizado no momento crucial de decisão de compra.

Para ALVAREZ *et al.*, 2007, a disputa por espaços pelas marcas no varejo é muito grande e os lançamentos de novos produtos pela indústria é constante, é possível concluir que essa relação entre quantidades de produtos novos da indústria e otimização de espaço na área de venda nos varejistas é uma das funções de grande importância e de responsabilidade dos promotores de vendas.

### 2.2.2. Varejo de bens de consumo e Indústria de alimentos

Varejo é definido como uma atividade que abrange a comercialização e adição de valor de bens ou serviços com o objetivo atender a necessidade do consumidor (PARENTE *et al.*, 2014; BARKI *et al.*, 2014; LEVY *et al.*, 2000; WEITZ *et al.*, 2000). O setor de varejo de bens de consumo é formado por supermercados pequenos, médios e de grande porte, bares, farmacossméticos e setores tradicionais (atacado), os quais, unidos, compõem um importante setor na economia, cuja finalidade é atender o consumidor final e pequenos comerciantes.

Sua importância pode ser identificada por meio de seu faturamento, apurado em 2018 com o montante de R\$ 488,7 bilhões (ABAD/NIELSEN, 2019) e representando o percentual 7,18% do Produto Interno Bruto (PIB) do mesmo ano: 6,8 trilhões (IBGE, 2019). A indústria de alimentação, composta por alimentos e bebidas, é responsável pelo fornecimento dos produtos comercializados no varejo e obteve o faturamento de R\$ 656 bilhões no ano de 2018, com participação de 9,6% do PIB, possibilitando 1,61 milhões de empregos diretos (ABIA, 2019). Parte desses empregos são ocupados por profissionais que atuam diretamente no varejo – entre eles, estão os promotores de vendas.

Figura 1 - Síntese sobre os conceitos



Fonte: Elaborada pelo autor com base na revisão de literatura (2019).

### 2.2.3. Motivação nas Organizações

Estudos inerentes à motivação no trabalho são relativamente recentes, pois, durante muito tempo, as empresas não davam muita importância ao ser humano, mas sim à sua força de trabalho. Historicamente, toda organização tem como principal recurso os seres humanos, de modo que vistos como a fonte para se alcançar as metas e os objetivos a curto, médio e longo prazo traçados pelas empresas (SILVA, 2017; BATISTA *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; MIRANDA, 2009). Antes da Revolução Industrial, esses sujeitos não tinham direito de opinar sobre quaisquer aspectos relacionados ao seu ambiente laboral, uma vez que eram mantidos apenas por servirem com a sua mão de obra, sem contestar, independentemente das condições às quais eram submetidos.

Tudo girava em torno de cumprir o que era ordenado. Eram instruídos, diariamente, sobre quando e como desempenhar as atividades a eles designadas, independentemente de se sentirem motivados a executá-las ou não. Dessa forma, não podiam mostrar tanto a sua criatividade quanto a sua real capacidade, sendo alienados às ordens superiores; não desobedeciam, logo, acabavam por aceitar situações que, em muitas das vezes, não faziam bem à saúde mental e física. Como forma de controlar esses indivíduos, as punições eram tidas como a principal forma de motivação, juntamente com as restrições financeiras (SILVA, 2017; BATISTA *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; MIRANDA, 2009).

A partir da Revolução Industrial, a configuração do ambiente laboral passou por algumas transformações. A principal delas diz respeito à postura do empresariado. Este passou, gradativamente, a se preocupar com os aspectos relacionados à motivação e ao bem-estar dos seus funcionários. Assim, passaram a oferecer recompensas com o intuito de estimular a produtividade, e, com isso, o aumento do lucro a partir da força de trabalho dos seus empregados. O grande desafio desses empresários era a motivação propriamente dita, pois não sabiam como fazer com que esses funcionários se sentissem, efetivamente, motivados para assim produzir mais a cada dia.

Com a globalização e o aumento da competitividade no mercado nas mais diversas esferas, as empresas começaram a dar uma maior atenção aos recursos humanos, pois acabaram percebendo que apenas oferecer bons salários não era uma medida tão efetiva para garantir a motivação e a satisfação dos funcionários. Percebeu-se, dessa forma, que cada pessoa traz consigo, em sua essência, alguma forma de motivação, e passou-se a procurar por estratégias para manter esses profissionais sempre motivados no ambiente laboral, tendo-se como um grande desafio fazer com que a sensação de satisfação e motivação fossem constantes na vida

profissional desses funcionários (SILVA, 2017; BATISTA *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; MIRANDA, 2009).

Apesar das empresas, no contexto atual, sempre buscarem entender o que motiva uma pessoa para elaborar estratégias efetivas que garantam que essa sensação não se perca, muitas dessas empresas têm grandes dificuldades para lidar com tal problemática, sobretudo porque acreditam que o motivo para a felicidade e o bem-estar é a remuneração. Dessa forma, muitos de seus colaboradores ainda não se sentem motivados mesmo com o aumento de seu salário. Assim, essas organizações devem manter em mente que diversos aspectos devem ser considerados quando se pensa em estratégias de motivação, como um ambiente de trabalho agradável, horários flexíveis, reconhecimento e gostar do que faz, principalmente no sentido de ter a sua capacidade e potencial devidamente reconhecidos.

Estudos apontam que é necessário que as empresas tenham em mente que mesmo que um funcionário tenha todas as qualidades necessárias para desempenhar uma determinada tarefa, se ele não se sente confortável com essa atividade a ele atribuída, não conseguirá desempenhar com qualidade, pois não se sente motivado para tal (SILVA, 2017; BATISTA *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; MIRANDA, 2009). Com base nesse contexto, esta etapa da pesquisa se ocupará em desmembrar as diversas teorias que circundam o conceito da motivação para que seja elaborada uma reflexão mais profunda acerca dos fatores que fazem com que um empregado se sinta bem, feliz e motivado no ambiente de trabalho.

Discorrer sobre tais teorias é relevante para esta pesquisa, pois elas tendem a esclarecer o que leva as pessoas a buscarem, todos os dias, a realização e o reconhecimento nos âmbitos pessoal e profissional. Percebe-se que tais conceitos, de forma geral, apontam para o fato de que o bom desempenho de um profissional não pode ser garantido apenas por meio da dinâmica e oferta de um bom salário, já que existem outros elementos e pressupostos que influenciam igualmente (gostar do que faz; ser reconhecido; trabalhar em um ambiente adequado e ter horários flexíveis). Mantendo esses fatores em harmonia, o profissional terá motivação suficiente para desempenhar as suas atividades diárias com qualidade e com propriedade, como apontam as teorias a serem desmembradas nos próximos tópicos.

A relevância social deste estudo se concentra no fato de que propõe um arcabouço teórico para que as empresas o utilizem para pensar em novas estratégias que motivem os seus funcionários, visto que elas desejam manter tal sensação, mas, em muitas das vezes, não sabem como agir. Assim, ancoradas nessas teorias, elas podem se apropriar dos conceitos que melhor lhes forem úteis, para remodelar a sua prática diária e aderir a uma nova postura. Este estudo

torna-se indispensável porque as empresas se situam em um amplo mercado competitivo. Tal como os consumidores, funcionários que não se sentem satisfeitos e motivados podem não querer criar vínculos com essa empresa, o que pode fazer com que eles, em casos mais drásticos, saiam desse ambiente ou produzam com uma qualidade inferior quando comparado a momentos em que se sentiam satisfeitos.

Pretende-se mostrar, nesta etapa da pesquisa, que nem sempre essas empresas criam condições necessárias que garantem que a motivação não se perca, ou seja, em muitas das vezes, não criam estratégias para que a qualidade de vida e a satisfação no trabalho não sejam perdidas a curto, médio e longo prazo. Assim, apresentando as teorias, tem-se como objetivo analisar os fatores que influenciam nesse processo de motivação dos funcionários dentro das organizações. O objetivo é destacar a importância da motivação desses colaboradores de forma a evidenciar que quando esses elementos que contemplam os aspectos da teoria da motivação encontram-se em harmonia, fazem com que haja um bom funcionamento em qualquer processo organizacional. Pensando no empregado, quando este se encontra em um bom ambiente laboral, sua produtividade aumenta e, com isso, a lucratividade também, uma vez que se sentirá mais amparado, respeitado e feliz em fazer parte dessa empresa.

### 2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As primeiras teorias que se ocuparam em estudar e desvendar os mistérios por trás da motivação tinham um objetivo em comum: encontrar um modelo único para todos os trabalhadores que fazem parte das mais diversas organizações, considerando as particularidades relacionadas ao entendimento dessas empresas em relação ao ser humano (MIRANDA, 2009; DIAS; STOCCO, 2006; FRAZÃO, 2016). Destarte, acreditava-se que havia um fator padrão que influenciava a motivação humana. Nesse sentido, a escola clássica introduziu um sistema fechado que entendia o homem como uma máquina, uma vez que oferecia ao ambiente laboral a sua força de trabalho. Assim, o movimento taylorista entendia que o trabalhador apresentava uma forma mecanicista de agir, pois esses operários não podiam sugerir e eram apenas sujeitos a executar, de forma eficiente, tarefas repetitivas.

Nesse contexto, os empresários passaram a acreditar que o salário era a única fonte de motivação para manter esses funcionários satisfeitos em relação às atividades diárias a eles atribuídas. Assim, era muito comum que o trabalho fosse executado visando, unicamente, às recompensas financeiras prometidas pela empresa. Dessa forma, procurava-se motivar esses funcionários a partir de incentivos salariais relacionados à produtividade de cada um, pois a visão que se tinha é de que os trabalhadores eram preguiçosos e ineficientes. Em razão desse

ideal, os empresários, de forma majoritária, acreditavam que os funcionários apenas poderiam ser motivados por meio do oferecimento de salários melhores. Surge, nesse momento, em razão de tais fatores, a concepção de “Homem *Economicus*”. (MIRANDA, 2009; DIAS; STOCCO, 2006; FRAZÃO, 2016).

Em virtude da difusão de tal concepção no mercado empresarial, a preocupação com os fatores remuneração, fornecimento de um ambiente de trabalho agradável, reconhecimento pessoal e profissional, horários flexíveis, atribuição de tarefas que evidenciassem o potencial e a criatividade do empregado, entre outros fatores, estava longe de ser considerada pelas empresas a partir de um caráter mais humano. Eram preocupações que se revertiam em estratégias para aumentar, exclusivamente, a sua produtividade. O caráter humano tomou forma conforme as teorias relacionadas à motivação, que começaram a ser pesquisadas e defendidas (MIRANDA, 2009; DIAS; STOCCO, 2006; FRAZÃO, 2016).

É essencial pensar na relação do homem com o trabalho, pois é por meio dele que o sujeito consegue o seu sustento, sua realização, seu crescimento e, ainda, constitui a sua identidade. As mais diversas teorias da motivação se inserem nesse quadro mais amplo. Se, por um lado o trabalho faz com que o funcionário crie a sua identidade, por outro, é percebido por esses colaboradores como algo indesejado, porém necessário, uma vez que seu sustento, além das conquistas pessoais, depende da parte financeira proveniente desse trabalho. Surge, então, a desmotivação e a insatisfação, que afetam, diretamente, a qualidade da prestação do seu serviço. As pessoas podem apresentar níveis e modalidades de motivação diferentes uma das outras, ligadas a atitudes e objetivos particulares que impulsionam cada um e podem afetar o desempenho no trabalho. (RYAN; DECI, 2000).

Em termos de percepção, o desempenho das tarefas diárias revela-se como fragmentado, sem sentido, burocrático, rotineiro e carregado de exigências que não valorizam o potencial desse trabalhador (FRAZÃO, 2016; RODRIGUES, 2008).

Nesse sentido, compreender as relações entre os sujeitos com seus respectivos trabalhos é uma problemática de pesquisa fundamental, pois a satisfação no trabalho é um fenômeno que influencia e irradia, diretamente, na vida pessoal e profissional do empregado, já que afeta os mais diversos setores da sua vida, comprometendo sua saúde física e mental por conta de fatores relacionados à motivação e à satisfação no ambiente laboral. Consequentemente, seu desempenho nesses espaços também acaba prejudicado, fazendo com que suas atividades diárias sejam comprometidas em termos de qualidade por conta de tais fatores.

Deve-se considerar que o homem passa a maior parte do seu dia no ambiente laboral, ocupando, bastante tempo de sua vida desempenhando as mesmas atividades, em uma mesma



rotina, lidando com a busca constante por bons resultados e cumprimento dos prazos. A pressão gerada por esse processo pode trazer complicações à sua saúde física e mental. Conflitos e doenças passam a fazer parte do cotidiano desses sujeitos prestadores de serviços, o que faz com que a pesquisa seja relevante, uma vez que aponta questões contemporâneas relacionadas às estratégias e ferramentas para que os trabalhadores se sintam motivados e satisfeitos com a rotina a eles atribuída. Tais questões envolvem aspectos como os relacionados à relação interpessoal, ao salário, às promoções, à natureza e às condições de trabalho oferecidas pelas organizações aos colaboradores, entre outros aspectos.

### **2.3.1. Teoria Hierárquica das Necessidades**

Uma das teorias mais difundidas quando se estuda a motivação é a Teoria Hierárquica das Necessidades. Fundada por Maslow, defende-se que há uma escala de níveis das necessidades humanas em relação à motivação. São cinco as principais: as fisiológicas, as relacionadas à segurança, as relacionadas aos aspectos sociais, de ego e autoestima e de realização pessoal (SILVA, 2017; COLOMBO, 2015; DELGADO, 2011). Nessa perspectiva, é essencial que os indivíduos estejam satisfeitos, ao menos, com as necessidades mais baixas para se interessar pelas de nível mais alto. À medida que as necessidades mais simples vão sendo satisfeitas, é preciso que as pessoas estabeleçam novas metas para que as necessidades mais elevadas sejam satisfeitas. Conforme as necessidades de nível inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as categorias superiores, que passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento dos indivíduos. A primeira delas diz respeito às necessidades fisiológicas, que correspondem àquelas indispensáveis para a sobrevivência humana. Como exemplo, é possível citar o ato de se alimentar, beber água, andar, entre outros. A segunda, por conseguinte, diz respeito às necessidades relacionadas à segurança. Estas estão relacionadas ao desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação. Podem ser citadas como exemplos dessa necessidade a segurança da família, do emprego, da saúde individual e da propriedade.

A terceira categoria de necessidade é conhecida como a que se preocupa com os aspectos sociais. Dentre suas principais características, há o desejo de pertencimento, de fazer parte, de participar de um grupo, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e de estabelecer vínculos de amizade. Entende-se que toda pessoa tem necessidade de ser aceita pela sociedade, pelos amigos e pelos colegas de trabalho. A quarta necessidade diz respeito ao ego e à autoestima. Evidencia-se o desejo do sujeito de se destacar nos grupos dos quais faz parte e ser

prestigiado pelos demais. Esse sujeito busca, nesse sentido, por prestígio, poder, respeito, reconhecimento e *status*.

A quinta necessidade, por fim, está relacionada à ideia de realização pessoal. Tem-se como principal objetivo o profundo e frenético desejo pelo crescimento psicológico, o aprimoramento das capacidades pessoais e busca, ainda, por desempenhar com excelência toda e qualquer tarefa atribuída ao profissional. Constrói-se, dessa forma, um desafio permanente e que, portanto, faz parte do cotidiano desses funcionários. Usualmente, esses sujeitos, para executar essas necessidades e, assim, sentirem-se satisfeitos, estabelecem planos e metas para se destacar visando a alguns objetivos, tais como a realização pessoal e profissional, o cumprimento efetivo das metas e dos planos estabelecidos, a solução de problemas, tornar-se aquilo que deseja e gostar do que faz.

Nesse sentido, é correto afirmar que a hierarquia das necessidades humanas definida por Maslow exerce uma influência significativa no comportamento motivacional das pessoas (SILVA, 2017; COLOMBO, 2015; DELGADO, 2011). À medida que as necessidades elencadas são supridas, outras, de caráter superior, acabam por se tornar mais urgentes e, assim, são evocadas outras necessidades e desejos. Para pensar nas cinco necessidades, considerava-se o salário dos empregados. Entende-se que este serve para suprir para com as necessidades básicas, como comprar alimentos e se vestir. Suprindo tais desejos, surgem outros, em uma espécie de fluxo contínuo, de modo que o cumprimento de uma evoca o aparecimento de outra.

Existem dois grupos de necessidades: as básicas e as adquiridas (SILVA, 2017; COLOMBO, 2015; DELGADO, 2011). As básicas classificam-se como aquelas que fazem com que todas as pessoas se tornem iguais, pois todos precisam comer, beber, dormir e se vestir. As adquiridas, por sua vez, caracterizam-se como um processo em que é preciso haver uma troca de experiências e informações para que todos possam alcançar uma determinada posição social, para que possam ser julgados como iguais perante a sociedade. É uma característica que não pode ser considerada como básica, porque aponta elementos que precisam ser adquiridos. Logo, não são inerentes a todo e qualquer ser humano, visto que uns têm mais recursos que outros, como dinheiro, por exemplo.

### **2.3.2. Teoria X e Y**

Trata-se de uma teoria fundada por Douglas McGregor no final da década de 1960. Nessa perspectiva, a motivação é associada a uma atividade de liderança, ou seja, é uma forma de revelar como os gestores enxergam os seus colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda à realidade. Existem duas propostas distintas que discutem o ser humano (SILVA,

2017; COLOMBO, 2015; DELGADO, 2011): uma pessimista (Teoria X) e outra otimista (Teoria Y). A Teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e que, por isso, precisa ser controlado, dirigido e, em alguns casos, ameaçado. Entende-se que nem mesmo a promessa de uma possível recompensa fará com que o indivíduo se sinta motivado para desempenhar o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades e é pouco ou nada ambicioso.

A Teoria Y, por conseguinte, entende que o desgaste do trabalho é um processo tão natural quanto qualquer outro. Assim, defende-se a ideia de que o sujeito possa ter autocontrole para atingir os objetivos e as metas que lhes são, continuamente, atribuídas. É um profissional que se sente bem no trabalho e, assim, é criativo e tem os seus potenciais bem explorados pelo empregador. Ribeiro (2003) entende que a Teoria X considera o homem como um funcionário indolente e que, assim, procura o trabalho apenas pelo salário e não pela satisfação profissional. Dessa forma, esses trabalhadores classificados de acordo com a Teoria X precisam ser, constantemente, supervisionados para que o trabalho seja executado com qualidade.

É uma teoria que entende que as pessoas executam apenas o que é imposto pela empresa, independentemente de concordarem ou não; elas visam, somente, cumprir para com os objetivos estabelecidos pela empresa para que possam receber a recompensa por isso (o salário). Nessa perspectiva, os gerentes admitem que precisam controlar as equipes de trabalho para que estas apresentem um grau maior de produção e que as tomadas de decisões precisam ser feitas sem a participação dos funcionários, uma vez que estes não se envolvem e não se impõem, pois visam, apenas, receber o seu salário, desempenhando as tarefas a eles atribuídas. Em alguns casos, é necessário, também, a repreensão ou demissão de um funcionário para que os demais não repitam a sua conduta.

No sentido oposto, a Teoria Y considera que os colaboradores trabalham para serem reconhecidos, assim, havendo incentivos para que se dediquem e alcancem melhores resultados. Nesta teoria, fica notório que os colaboradores procuram partilhar com todos os membros da empresa seus pontos de vista, para que, juntos, tomem as melhores decisões para desempenhar as atividades com qualidade. Admite-se que qualquer pessoa pode ser criativa e, assim, contribuir efetivamente com a empresa, desde que sejam estimuladas. Entende-se, também, que é preciso confiar em todos os funcionários e que é necessário trabalhar com o que se gosta.

### **2.3.3. Teoria das Necessidades Adquiridas**

Foi elaborada por McClelland e teve como escopo principal identificar as três necessidades básicas caracterizadas como por realização, por poder e por afiliação. Entende-se que cada sujeito é ou será influenciado por uma dessas necessidades em momentos diferentes

de sua vida, a depender da situação e das condições em que se encontrar (SILVA, 2017; DELGADO, 2011). Essas necessidades, no entanto, são adquiridas ao longo da vida. São resultado das experiências vivenciadas e aprendidas pelas pessoas. Assim, a necessidade de aderir à motivação para satisfazer as necessidades sempre irá variar de pessoa para pessoa, porém uma dessas sempre será predominante. Deve-se considerar a busca pelo poder, pelo reconhecimento e pelo aumento do ego, delimitada por circunstâncias que aparecem, repetidamente, nesse perfil de profissional.

A primeira dessas circunstâncias é caracterizada como a necessidade ou o desejo que o ser humano tem de alcançar o sucesso pessoal por meio da obtenção de conquistas e superação de barreiras. É correto entender que pessoas com necessidades de realização são responsáveis e altamente motivadas. Normalmente, obtêm êxito em tudo o que almejam alcançar. A segunda delas é representada pelo desejo da pessoa de dominar, influenciar, controlar e comandar. Pessoas com esse tipo de necessidade tendem a aderir a um comportamento de liderança. Finalmente, a terceira está ligada às relações interpessoais dos indivíduos. Estes procuram fazer amigos, criar relações significativas e serem aceitos pelas pessoas. Quando essa necessidade é mais presente, as pessoas tendem a se preocupar mais com o bom convívio do que com seu desempenho. É importante ressaltar que essa teoria tem grande contribuição pela inter-relação com as necessidades humanas que definem os principais fatores da motivação (SILVA, 2017; DELGADO, 2011).

#### **2.3.4. Teoria dos Dois Fatores**

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida por Herzberg para refletir sobre os acontecimentos da vida profissional dos operários, investigando se eles se sentiam ou não realizados no ambiente laboral. Herzberg constatou que os operários se consideravam satisfeitos, pois eles tinham capacidade para executar as tarefas a eles atribuídas (SILVA, 2017; DELGADO, 2011; COLOMBO, 2015). Entretanto, em meados da década de 1950, desenvolveu pesquisas para medir o grau de satisfação e insatisfação por parte dos empregados.

A teoria buscou explicar como o ambiente de trabalho auxilia, ou não, na motivação das pessoas. Para tanto, foram considerados dois fatores, divididos em motivacionais e em higiênicos. Detectou-se que as pessoas estavam mais satisfeitas quando perguntadas sobre os aspectos motivacionais, pois comprovou-se que esses sujeitos gostam mais da atividade que desempenham do que do ambiente de trabalho propriamente dito, que, por sua vez, é considerado como um fator higiênico (o ambiente laboral).

Os fatores higiênicos se caracterizam de acordo com o que a pessoa sente em relação à empresa. Para tanto, consideram-se fatores como os salários advindos de prêmios relacionados à produção, aos benefícios e serviços sociais, às políticas da organização e relações com a chefia e com os colegas. Esses fatores higiênicos foram considerados como insatisfacientes. Os satisfacientes, por sua vez, são aqueles relacionados a como a pessoa se sente em relação ao cargo. Analisam-se, nesse caso, fatores como realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso profissional e senso de responsabilidade relacionados ao próprio trabalho.

Abordadas tais teorias, faz-se necessário discutir, de forma mais específica, os fatores que fazem com que um empregado se considere como motivado.

### **2.3.5. Fatores Determinantes para a Motivação do Funcionário**

A satisfação dos funcionários é um fenômeno que tem sido amplamente estudado. Grande parte dos estudos ocupam-se em analisar e avaliar a relação entre a satisfação dos funcionários, seus construtos determinantes e os seus resultados em termos de clima e comprometimento (NANETTI *et al.*, 2014; BATISTA *et al.*, 2004; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017). Entretanto, são poucos os trabalhos que se ocupam em pensar a relação entre a satisfação desses empregados com o desempenho organizacional. Teixeira e Popadiuk (2003), ao avaliarem se as relações de confiança alavancam a geração e o desenvolvimento do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, buscaram verificar a importância do papel dos líderes na construção de relações de confiança, as quais fomentam a construção do capital social, o que permite o desenvolvimento do capital intelectual, tido como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, o bom gerenciamento dos recursos humanos aparece como uma das principais preocupações das empresas para criar estratégias que mantenham os funcionários motivados (NANETTI *et al.*, 2014; BATISTA *et al.*, 2004; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; GUISSONI; CÔNSOLI; RODRIGUES, 2013). Entende-se que as melhores práticas de Recursos Humanos (RH), quando implementadas, fazem com que haja uma melhora expressiva em relação à satisfação dos funcionários. Essas práticas tomam forma a partir da boa comunicação, do trabalho em equipe, do incentivo à participação, tendo poder nas decisões por meio do treinamento e desenvolvimento de habilidades.

A boa comunicação é entendida como o ato de prezar pela comunicação efetiva no que tange aos aspectos relacionados ao processo de gerenciamento de pessoas. Pressupõe-se, dessa forma, que a empresa comunique aos seus colaboradores sua visão e valores, seus objetivos e

estratégias políticas, bem como deve informar fatos relevantes que sejam importantes para os envolvidos, a fim de que estes se sintam motivados no ambiente de trabalho.

Percebe-se que as organizações que priorizam e garantem a motivação de seus funcionários conseguem obter resultados superiores, além do fato de valorizarem e respeitarem as pessoas que trabalham nesses ambientes. O estímulo para que o funcionário participe e se comprometa com as políticas e objetivos da empresa é um dos elementos fundamentais para que a sensação de motivação e satisfação não se perca (NANETTI *et al.*, 2014; BATISTA *et al.*, 2004; CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017). Sabe-se que o treinamento e desenvolvimento das pessoas é mais uma das condições necessárias para que haja uma harmonia entre os fatores que mantêm um sujeito motivado.

Para que o treinamento seja considerado como adequado, é essencial que ele caminhe de acordo com algumas características norteadoras que devem ser aprimoradas nos empregados. É necessário que sejam envolvidas as áreas da qualidade, de habilidades técnicas para desempenho de uma determinada função, o relacionamento interpessoal e a segurança do trabalho. O principal objetivo é que todos os funcionários desempenhem um bom trabalho sem perder a satisfação e motivação nesse processo e cabe à liderança a capacitação para que esse desejo se torne realidade. Para tanto, recomenda-se que seja desenvolvido nesses empregados um sentimento de utilidade e dever cumprido.

É preciso, ainda, que esses funcionários tenham o poder de decisão ampliado para que a sensação de utilidade seja alcançada. Parte-se do princípio de que, uma vez que estejam bem informados sobre as metas e os objetivos da empresa, assim como treinados e motivados para exercer uma determinada função, devem ser capazes de assumir as responsabilidades e consequências acerca das suas decisões. A manutenção da motivação é essencial para que a empresa ofereça serviços com qualidade aos clientes. Para tanto, existem alguns aspectos que precisam ser considerados para a garantia dessa sensação aos empregados, sendo eles: um bom ambiente de trabalho; gostar do que se faz; a remuneração; o reconhecimento; e horários flexíveis.

#### **2.3.6. Ambiente de Trabalho *versus* Gostar do que faz**

Em uma organização, os funcionários sempre estão expostos a uma série de fatores e condições de riscos e/ou insalubridades. Dentre esses fatores, podem ser citados os aspectos relacionados à própria estrutura, ao manuseio, à operação de recursos mecânicos, e, também, os fatores de cunho psicológico que podem interferir, diretamente, na saúde e na funcionalidade dos colaboradores que fazem parte de uma empresa (CARVALHO *et al.*, 2013; DIAS;

STOCCO, 2006). Assim, para que o empregado consiga colaborar com a empresa por meio de uma produtividade em grande escala, é necessário que essas entidades ofereçam condições ambientais mínimas para que os funcionários se sintam capazes e felizes com as atividades que desempenham, ou seja, para que gostem do que praticam diariamente (BATISTA *et al.*, 2004)

Com base nessas questões, a empresa precisa estar sempre atenta a tais fatores, pois estes podem interferir e refletir diretamente no bem-estar, na satisfação e na motivação dos funcionários, assim como na produtividade da organização. Percebe-se que muito se fala sobre a necessidade de se humanizar o ambiente de trabalho. Parte-se do princípio de que ele precisa ser bom, alegre, descontraído e desafiador, a fim de se ofertar, minimamente, a qualidade de vida no espaço laboral. No que se refere aos aspectos físico-psicológicos do trabalho, estes devem ressaltar as condições reais oferecidas ao colaborador para o desempenho das suas funções, sobretudo em relação à jornada de trabalho, a gostar do que se faz e ao ambiente saudável (CARVALHO *et al.*, 2013; BATISTA *et al.*, 2004).

Muito mais do que motivacional, a abordagem dessa questão por parte das organizações é um processo indispensável para que haja a manutenção e preservação da boa saúde dos funcionários, a fim de assegurar uma prática profissional livre de malefícios, buscando, dessa forma, evidenciar os benefícios responsáveis por enfatizar o bem-estar, a satisfação e a motivação (CARVALHO *et al.*, 2013; DIAS; STOCCO, 2006). Assim, os líderes devem proporcionar um ambiente de trabalho agradável e motivador ao funcionário, de forma a facilitar o desenvolvimento das suas habilidades e potencialidades. Entende-se que a motivação interior impulsiona o sujeito a utilizar as suas habilidades, mas a realização desse desejo pode também ser tanto facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho.

### **2.3.7. Remuneração**

A remuneração, assim como os benefícios sociais, toma forma como uma das principais funções que fazem parte de uma organização (CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; DELGADO, 2011). Dessa forma, tais itens merecem uma atenção especial por parte dos gestores, sobretudo, para que eles entendam que salário e remuneração não são a mesma coisa. A remuneração diz respeito ao quantitativo referente à soma do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros em detrimento do contrato de trabalho. Como exemplo desse fenômeno, pode ser citada a gorjeta. Salário, por sua vez, é o valor fixo, ou seja, predeterminado, recebido pelo serviço prestado. Nesse sentido, a remuneração constitui-se do

salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos tanto por parte da empresa quanto pelos clientes.

Existem benefícios que tomam forma a partir de planos ou programas oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, a fim de complementar as suas respectivas rendas fixas, ou seja, os seus salários. É correto entender esses itens como estímulos para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado ao desempenhar as suas tarefas, pois parte-se do princípio de que quanto mais esse funcionário se sentir satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia as suas atividades diárias dentro da organização (CARVALHO *et al.*, 2013; CATANEO *et al.*, 2017; DELGADO, 2011). Assim, defende-se a ideia de que o salário, quando tratado de forma isolada, não atua como um fator motivacional, pois não se leva em conta a remuneração. É fundamental que esse fator seja levado em consideração para que os funcionários se sintam satisfeitos quando perguntados sobre os aspectos relacionados à remuneração, ou seja, sobre as formas de se complementar a renda fixa.

#### **2.3.8. Reconhecimento**

Os colaboradores se sentem motivados quando conseguem visualizar o seu crescimento profissional no ambiente de trabalho. Os empregadores devem reconhecer, sempre que possível, o progresso dos seus funcionários. O trabalho não deve ser encarado apenas como um modo de se obter retorno financeiro para suprir as necessidades econômicas, pois deve ser, ao mesmo tempo, um meio de satisfazer as necessidades pessoais, ou seja, o desempenho das atividades diárias precisa ser um processo prazeroso e não desgastante (CATANEO *et al.*, 2017).

Para que um sujeito se sinta reconhecido no ambiente laboral é fundamental que este consiga exercer certa autonomia dentro da empresa. Acredita-se que ele pode contribuir positivamente sempre que a organização perceber que o seu produto e/ou serviço tem agradado a uma vasta e expressiva quantidade de pessoas. Com este reconhecimento, irá se sentir motivado a produzir mais, com maior qualidade, uma vez que o seu potencial foi devidamente reconhecido. A empresa tende a lucrar aderindo a essa postura, surgindo, dessa forma, a necessidade de mostrar, efetivamente, aos seus funcionários o seu verdadeiro valor dentro da instituição; esse empregado é encarado como um elemento indispensável para oferecer serviços e/ou produtos com qualidade.



### **2.3.9. Horários Flexíveis**

Segundo Mocelin (2011), o chamado horário flexível de trabalho é uma modalidade na qual o empregado pode configurar a sua jornada de trabalho com entradas e saídas móveis. Entende-se, por exemplo, que entrando mais cedo no trabalho, ele poderá sair mais cedo ou entrando mais tarde, poderá sair mais tarde, conforme o que for negociado no Acordo Coletivo de Trabalho ou na Convenção Coletiva de Trabalho. Existem variadas modalidades de flexibilização dos horários de trabalho.

É algo interessante de ser pensado pelas empresas, pois enfatiza-se o seu caráter humano ao considerar que esses empregados têm uma série de outras atividades que precisam conciliar com aquelas relacionadas ao ambiente laboral. As três mais comuns são: o empresário propõe diversos horários alternativos e o empregado escolhe um deles e passa a cumpri-lo rigidamente; o trabalhador é totalmente livre para escolher o horário de trabalho; ou o empregado escolhe livremente quando irá ou não trabalhar, obedecendo prazos de entrega das tarefas.

### **2.3.10. A Motivação dos Funcionários *versus* a Satisfação do Cliente**

Um funcionário motivado faz com que o cliente obtenha uma percepção mais positiva em relação ao serviço e/ou produto a ele oferecido. Nanetti *et al.* (2014) descrevem, em seu estudo, as relações entre a satisfação dos funcionários e a dos clientes. Entende-se que a satisfação desses primeiros precede a percepção desses consumidores.

O estudo revelou que a lucratividade e o aumento das vendas são primariamente estimulados pela lealdade do consumidor. Essa lealdade, por sua vez, é resultado direto da satisfação do cliente, que é largamente influenciada pelos valores dos serviços percebidos pelos consumidores. Já é sabido há tempos que o consumidor não atua no processo de consumo tão somente pelo impulso e ímpeto, mas necessariamente pelo mérito dos serviços. Tal percepção, usualmente, é observada a partir dos encontros de serviços prestados pelos empregados aos consumidores. Se estes não se sentem motivados no ambiente laboral, a qualidade do serviço prestado aos consumidores é apontada como negativa.

Dessa forma, o bem ou serviço é resultado de um processo que envolve a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários. (NANETTI *et al.*, 2014). Essa combinação fará com que os funcionários correspondam as expectativas da empresa para esse processo, fechando, dessa forma, o ciclo da motivação defendido neste trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, a fim de descrever o tipo de pesquisa realizada, além dos instrumentos e das fontes escolhidas para coleta de dados.

Assim, para melhor delimitar o escopo deste estudo, foram definidos o tema, a pergunta de pesquisa e a metodologia aplicada, conforme descrito abaixo:

- **Tema:** Fatores que determinam as motivações de promotores de vendas do varejo no estado de São Paulo.
- **Pergunta de Pesquisa:** Dentre as estratégias de motivação direcionadas à equipe de *trade marketing*, sobretudo aos promotores de vendas, na visão desses colaboradores, quais são os fatores que, verdadeiramente, os motivam e trazem consequentes resultados positivos para a empresa?
- **Metodologia:** Pesquisa quantitativa, descritiva, realizada com promotores de vendas, pertencentes a equipes de *trade marketing* do estado de São Paulo. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado, anteriormente validado e demonstrado no estudo Ramalho (2010).

#### 3.1. ABORDAGEM DE ESTUDO

##### 3.1.1. Pesquisa Quantitativa

Deve-se entender a modalidade quantitativa como uma metodologia que tem como objetivo refletir e discorrer sobre um problema de caráter humano ou social (KNECHTEL, 2014). Dessa forma, a sua base norteadora são as variáveis acerca de uma determinada problemática a ser analisada quantitativamente, ou seja, priorizam-se os números relacionados a essas variáveis que, por sua vez, precisam ser analisados e interpretados de forma estatística, realizando-se, para tanto, generalizações de forma a verificar se essas podem ser sustentadas pelo marco teórico da pesquisa ou não a partir da análise dessas variáveis convertidas e quantificadas em dados concretos.

Para Knechtel (2014), esta modalidade de pesquisa está intimamente ligada à procura por dados imediatos que possam, concretamente, sustentar a temática defendida. Para tanto, o pesquisador deve preocupar-se com a quantificação dos dados, pois é esse fenômeno que fará com que a teoria defendida nas demais etapas da pesquisa seja comprovada ou descartada por meio, essencialmente, da apresentação de análises estatísticas. Dessa forma, recomenda-se,

além da quantificação das variáveis e da sua consequente conversão em dados a serem ilustrados na pesquisa, recorrer ao controle rigoroso dos fatos.

É uma metodologia bastante difundida porque foi base de construção para o pensamento científico até a metade do século XX. Uma das suas características mais aparentes é a passividade e a neutralidade com que os dados são apresentados em um determinado trabalho sobre uma dada realidade, ou seja, sobre uma problemática. Knechtel (2014) frisa, em seu estudo, que é comum, neste tipo de pesquisa, que a investigação tome forma a partir de dados quantificados relacionados às opiniões e informações sobre o objeto de estudo investigado. Para isso, deve-se recorrer, sempre, aos recursos relacionados com a área da estatística, sendo os mais comuns a porcentagem, a média e o desvio padrão.

Dessa forma, os dados quantitativos apresentados por uma pesquisa tratam-se de valores observados a partir de uma série de variáveis que podem representar alguns ou todos os elementos em relação a uma parte da sociedade, ou seja, dados sobre uma população escolhida para ser investigada. Durante a execução da pesquisa, tais dados precisam ser evidenciados para a comprovação das teorias defendidas no trabalho. Para tanto, a metodologia quantitativa, automaticamente, pede ao pesquisador para que esse ilustre esses dados a partir de textos unidos a gráficos e tabelas para a compreensão de um determinado fenômeno.

A pesquisa quantitativa é indicada para a realização de pesquisas sociais e econômicas, bem como podem estar voltadas às esferas da comunicação, do mercado, da administração e relacionadas (KNECHTEL, 2014). Pode-se afirmar que é uma pesquisa que adota a abordagem empírico-descritiva e, dessa forma, tem como escopo principal a descoberta e a consequente classificação da relação entre as variáveis a serem convertidas em dados bem como se ocupa em interpretar as relações de causa e efeito ocasionadas pelo problema de pesquisa.

A pesquisa quantitativa atua, principalmente, a partir de dados primários (obtidos a partir de fontes originais de uma dada informação, aqui, no caso, a partir dos sujeitos respondentes/entrevistados), bem como a partir de dados de caráter secundário, ou seja, considera, em segundo plano, dados que, em algum momento, já foram processados e que normalmente pertencem a pesquisas oficiais realizadas pelos órgãos governamentais ou de fontes consideradas como já credenciadas.

### **3.1.2. *Survey***

Para a viabilidade da pesquisa foi adotado a utilização do método *Survey*, sua escolha é justificada pela possibilidade de alcançar um maior número respondentes, permitindo a tabulação de dados e análises gráficas.

*Surveys* são muito utilizados quando o pesquisador almeja descrever determinadas populações através da aplicação de questionários com intuito de entender a relevância de fenômenos, respeitando as características e particularidades da amostra.

Esse conceito é definido pelos autores como descritivo e após a tabulação dos dados é possível analisar com diversos métodos estatísticos conforme a escolha de cada estudo (BRADY, 2000; BARBIE, 2005; PARANHOS, R., et al., 2013).

Segundo Forza (2002) o objetivo do estudo descritivo não é o desenvolvimento de teorias, mas pode ser o alicerce para sua construção de novos estudos e refinamento de teorias existentes. Sendo assim, faz-se necessário, para esse estudo, o método descritivo, pela necessidade de entender os fatores motivacionais na ótica dos profissionais promotores de vendas no estado de São Paulo.

### **3.1.3. Survey Online**

Na era da tecnologia, novos métodos de aplicação de *survey* vem sendo utilizados com ferramentas que permitem aplicação de questionários através da internet e compartilhamento utilizando redes sociais, e-mail e aplicativos de mensagem. Meho (2006) reitera que pesquisadores passaram a explorar o uso da internet para a realização de pesquisas. Buchanan e Hvizdak (2009) reforçam essa transição nas últimas décadas e apontam que o uso de tais ferramentas serão cada vez mais frequentes, como é possível perceber atualmente.

Existem várias vantagens em sua adoção, entre elas é possível destacar a economia de mão obra, alcance de respondentes em diversas regiões geográficas, sensação de anonimato, liberdade ao participante de responder dentro do tempo disponível, respostas simultâneas, análises prévias durante a vigência, alcançar pessoas que têm dificuldade de comunicação oral, evitar constrangimento e adequar respostas que podem ocorrer com entrevistador presente (EVANS; MATHUR, 2005; MEHO, 2006). Essas vantagens essas podem contribuir para o aumento de pesquisas e descobertas no campo acadêmico e empresarial.

Os convites foram enviados de forma individual com o endereço de acesso (<https://www.survio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia>) e compartilhados por executivos do varejo através da rede social LinkedIn.

## **3.2. AMOSTRA POR CONVENIÊNCIA**

Para que seja possível compreender populações infinitas, assim como contextos que mudam constantemente, é necessário fazer uso de uma amostra, ou seja, de um estudo

responsável por realizar a coleta de uma parte da população (amostragem). Esse processo é conhecido como amostra. Uma amostra, segundo Oliveira (2011), trata-se de um subgrupo de uma população que é constituído de várias unidades de observação, as quais, por sua vez, precisam ter as mesmas características da população, ou seja, as pessoas selecionadas devem ter as mesmas características da população geral. O tamanho da amostra a ser retirada da população é aquele que minimiza os custos da amostragem, podendo ser com ou sem reposição. Entretanto, é necessário discorrer sobre as amostragens não probabilísticas, uma vez que a amostra por conveniência é a que toma forma neste estudo.

Nesse sentido, é preciso compreender que amostragens de caráter não probabilístico, como é o caso da amostra por conveniência, são um tipo de amostragem na qual há certa dependência, mesmo que de forma parcial, do julgamento do pesquisador/entrevistador no processo de seleção dos elementos que fazem parte dessa população para coletar a amostra (OLIVEIRA, 2011; MATTAR, 2001). A amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Dessa forma, o pesquisador, de forma arbitrária ou ainda de forma consciente, pode decidir quais serão os elementos a serem incluídos em sua amostra. Pode-se entender que, nesse contexto, as amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas acerca das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Faz-se necessário reiterar que, como não há uma maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer instrumento em particular para a inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população (OLIVEIRA, 2011). Na amostragem de caráter não probabilístico, os custos e o trabalho envolvidos no desenvolvimento de uma estrutura de amostragem acabam por ser minimizados, bem como a precisão com que uma informação resultante pode ser apresentada fica prejudicada. Entretanto, como a pesquisa requer determinados instrumentos metodológicos, a amostra por conveniência (que, por sua vez, faz parte da amostra não probabilística) revelou-se necessária para a produção e execução do presente estudo.

Nessa modalidade, torna-se indispensável que os elementos sejam selecionados de acordo com a conveniência do próprio pesquisador (GIL, 2008). Para tanto, ele pode fazer uso de algumas ferramentas para alcançar tais objetivos: pesquisas de opinião realizadas em praças públicas ou, ainda, a partir de pesquisas realizadas com os próprios funcionários de uma determinada empresa. No caso desta última modalidade, torna-se essencial evitar a avaliação dos produtos existentes nessa empresa, devendo evitar a realização de comparações com a concorrência. Recomenda-se o uso desse tipo de amostragem para pesquisas relacionadas a

categorias de produtos com baixa incidência ou para aqueles que são difíceis de serem encontrados no mercado.

### 3.3. INSTRUMENTO

Para a execução desta pesquisa de campo foi aplicado um questionário segundo os moldes de Ramalho (2010), nesse estudo a autora aplicou o questionário com fisioterapeutas que trabalham em clínicas de fisioterapia na cidade de João Pessoa, PB. A figura a seguir demonstra os questionários utilizados nos dois estudos e com as perguntas adaptadas a realidade de cada área de atuação.

Figura 2 - Questionário aplicado com promotores de vendas Catoia(2019)

	Perguntas - Questionário Aplicado	Sub domínio
1	Iniciei esta carreira por gostar de trabalhar com pessoas	Natureza da Tarefa
2	Recebo incentivos e elogios pelo meu trabalho	Reconhecimento
3	Tenho crescido profissionalmente desde que iniciei este trabalho	Crescimento Profissional
4	Gosto do trabalho que realizo	Natureza da Tarefa
5	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte das pessoas	Reconhecimento
6	Estou satisfeito com minha escolha profissional	Natureza da Tarefa
7	Enxergo possibilidades de crescimento profissional	Crescimento Profissional
8	Sou valorizado pela atividade que exerço	Reconhecimento
9	Tenho autonomia para usar minhas habilidades e conhecimentos	Autonomia
10	Sinto-me orgulhoso em demonstrar novos produtos e oportunidades as pessoas	Realização pessoal e profissional
11	Meu trabalho me proporciona realização profissional	Realização pessoal e profissional
12	Tenho autonomia para modificar o plano de tratamento dispensado ao cliente	Autonomia
13	Meu trabalho me proporciona realização pessoal	Realização pessoal e profissional
14	Estou satisfeito com minha remuneração	Remuneração
15	Estou satisfeito com as premiações e promoções que a empresa me oferece	Remuneração
16	Minha remuneração está de acordo com as praticadas pelo mercado	Remuneração
17	Tenho chance de aumentar meus ganhos com os bônus ofertados pela empresa	Remuneração
18	Tenho um bom relacionamento com meu chefe	Relacionamento Interpessoal
19	Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho	Relacionamento Interpessoal
20	Temos recursos materiais necessários para a realização das demonstrações	Ambiente de Trabalho
21	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias	Ambiente de Trabalho
22	Tenho fácil acesso para me comunicar com meu chefe	Relacionamento Interpessoal
23	Concordo com a minha carga horária de trabalho diária	Jornada de Trabalho
24	Minha vida pessoal fica comprometida por conta da minha jornada de trabalho	Jornada de Trabalho
25	Sinto-me satisfeito a respeito à supervisão que tenho em relação ao meu trabalho	Supervisão

Fonte: Elaborada pelo autor em com base no questionário aplicado.

A questão relacionada a formação universitária não se aplica aos profissionais promotores de venda, para exercer essa função não é exigido formação superior.

Figura 3 - Questionário aplicado com fisioterapeutas Ramalho(2010)

Numeração	Perguntas - Questinário Domínio	Sub domínio
1	Ao iniciar a graduação em fisioterapia estava certo da minha escolha	Natureza da Tarefa
2	Recebo incentivos e elogios pelo meu trabalho	Reconhecimento
3	Tenho crescido profissionalmente desde que iniciei este trabalho	Crescimento Profissional
4	Gosto do trabalho que realizo como fisioterapeuta trabalhista clinica	Natureza da Tarefa
5	Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte das pessoas	Reconhecimento
6	Estou satisfeito com minha escolha profissional	Natureza da Tarefa
7	Enxergo possibilidades de crescimento profissional como fisioterapeuta desta clinica	Crescimento Profissional
8	Sou valorizado pela atividade que exerço	Reconhecimento
9	Tenho autonomia para usar minhas habilidades e conhecimentos	Autonomia
10	Sinto-me orgulhoso em acompanhar a evolução clínica de um paciente	Realização pessoal e profissional
11	Posso acompanhar meu paciente em todos os atendimentos	Autonomia
12	Meu trabalho me proporciona realização profissional	Realização pessoal e profissional
13	Tenho autonomia para modificar o plano de tratamento do paciente	Autonomia
14	Meu trabalho me proporciona realização pessoal	Realização pessoal e profissional
15	Estou satisfeito com minha remuneração	Remuneração
16	Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	Remuneração
17	Minha remuneração é compatível com as exigências do trabalho que realizo	Remuneração
18	Tenho um bom relacionamento com meu chefe	Relacionamento Interpessoal
19	Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho nesta clinica	Relacionamento Interpessoal
20	Temos recursos materiais necessários para a realização do atendimento	Ambiente de Trabalho
21	As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias	Ambiente de Trabalho
22	Concordo com a minha carga horária de trabalho diária como um todo	Jornada de Trabalho
23	Tenho fácil acesso para me comunicar com meu chefe	Relacionamento Interpessoal
24	Concordo com a minha carga horária de trabalho diária nesta clinica	Jornada de Trabalho
25	Minha vida pessoal fica comprometida por conta da minha jornada de trabalho	Jornada de Trabalho
26	Sinto-me satisfeito a respeito à supervisão que tenho em relação ao meu trabalho	Supervisão

Fonte: Elaborada pelo autor em com base em Ramalho(2010).

Quando se propõe a analisar o ambiente informacional, torna-se essencial considerar os aspectos sociocultural, comportamental, holístico e cognitivo no processo de elaboração de um questionário. Deve-se respeitar o que o entrevistado tem a dizer. Nesse sentido, durante a execução da pesquisa, pode ser que o enfoque precise passar por algum tipo de mudança, visto que esses participantes podem conceder novas informações que, por sua vez, podem se tornar decisivas para que a pesquisa possa prosseguir.

Segundo Gil (2008), o questionário pode ser conceituado como um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, entre outros. Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes e costumam ser designados como auto aplicados. Entretanto, quando as questões passam a ser formuladas de maneira oral pelo pesquisador, podem ser designados questionários aplicados a partir da

entrevista ou como formulários. Nesse sentido, construir um questionário consiste, basicamente, em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões, por sua vez, proporcionarão que os dados requeridos descrevam as características da população pesquisa ou, ainda, que hipóteses construídas durante o planejamento da pesquisa sejam testadas.

Defende-se, segundo o estudo de Gil (2008), que a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, como a constatação de sua eficácia para a verificação dos objetivos; a determinação da forma e dos conteúdos das questões; a quantidade e ordenação das questões; a construção das alternativas; a apresentação do questionário e a realização de um pré-teste do questionário. Acredita-se que seja uma estratégia vantajosa porque ele permeia alguns domínios que a entrevista, por exemplo, não consegue adentrar, tais como a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, mesmo que estas encontrem-se dispersas em uma área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo pesquisador via internet, o que torna o seu campo de atuação mais abrangente.

O questionário implica, ainda, em menores gastos com pessoal, visto que não exige que os pesquisadores precisem ser treinados e garante o anonimato das pessoas. Ele permite que as pessoas respondam as questões e contribuam para a investigação no momento em que julgarem, para si, como o mais conveniente. Defende-se a sua necessidade porque ele não expõe os pesquisadores à influência das opiniões do pessoal entrevistado (GIL, 2008).

As questões podem tomar forma a partir de três características: fechadas, abertas e dependentes. Nas abertas, solicita-se aos respondentes que ofereçam as suas próprias respostas, o que possibilita uma ampla liberdade de respostas. Já nas fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa, dentre as que são apresentadas em uma espécie de lista. É a estratégia mais usada, porque os pesquisadores apontam que elas conferem maior uniformidade às respostas, podendo ser facilmente processadas e interpretadas. Entretanto, há o risco de não se incluir todas as alternativas relevantes. Há, por fim, as questões caracterizadas como dependentes. São denominadas dessa forma porque apresentam questões dependentes em caixas recuadas à direita no questionário, que, por sua vez, estão conectadas à pergunta-base por meio de setas que se originam da resposta apropriada (GIL, 2008). Para esse processo, existem técnicas de coleta específicas para esses dados.

Como instrumento de coleta de dados esse estudo utilizou-se um questionário fechado, estruturado e adaptado pelo pesquisador, levando em consideração linguagem do público alvo pertencentes ao trade marketing e a realidade vivenciada por esses profissionais. De acordo com



Barbei (2005), é necessário que os respondentes estejam familiarizados com o questionário, evitando falta de entendimento nas perguntas e possíveis distorções nas respostas (BABBIE, 2005: 263).

As perguntas inerentes à motivação e higiene foram divididas à luz da teoria de Herzberg, abordada na revisão de literatura. Essa escolha foi necessária por essa teoria indicar um maior número de fatores motivacionais e investigar se fatores higiênicos apontados pelo autor como não motivacionais e insatisfacientes tem um resultado diferente na amostra estuda:

#### Motivação

- Natureza da tarefa;
- Crescimento profissional;
- Reconhecimento;
- Autonomia;
- Realização pessoal e profissional;

#### Higiene

- Jornada de trabalho;
- Ambiente de trabalho;
- Supervisão;
- Relacionamento interpessoal;
- Remuneração;

### 3.3.1 Escala Likert

Foi utilizada a escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert 1932 e aplicada no trabalho de Ramalho(2010), quanto a sua aplicação é apresentado notas de 1 a 5 ou graus de satisfação para que o participante possa responder as questões propostas. Sua facilidade no manuseio e aplicação são pontos importantes e uma vantagem para essa escolha (COSTA, 2011). Além de utilizar os dados captados para as análises estatísticas selecionadas pelo pesquisador, é possível a representação gráfica das respostas e proporcionando facilidade de compreensão.

### 3.4. COLETA

São inúmeras as técnicas que podem ser acionadas para a realização da coleta de dados. As técnicas de coletas de dados devem ser compreendidas como um conjunto de regras ou processos utilizados por uma determinada ciência, ou seja, por uma determinada pesquisa. Essas técnicas correspondem à parte prática da coleta de dados. Durante esse processo de coleta, diferentes técnicas podem ser acionadas para a condução do estudo em campo. As mais utilizadas são a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Conforme defendido no item anterior, esta pesquisa propôs como ferramenta investigar uma dada população por meio do questionário. Entretanto, algumas especificidades tomaram

forma neste estudo e precisam ser aqui explicitadas. A coleta de dados foi realizada a partir do aplicativo de entrevistas *online*. A escolha foi feita porque permite que as respostas propostas pelos questionários sejam respondidas de forma simultânea.

A ferramenta revelou-se como indispensável pois, ao mesmo tempo, produz gráficos a partir das respostas concedidas pelos entrevistados com informações armazenadas em nuvem, possibilitando um maior alcance de respondentes por meio do envio do *link* da pesquisa (<https://www.surveio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia>) por e-mail, da divulgação em redes sociais e de convites por aplicativos de mensagens.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

A análise de dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois é a partir dela que podem ser apresentados os resultados da investigação e serem conduzidos, ainda, para uma conclusão final ou parcial (Oliveira, 2011). Esse estudo utilizará para análise as técnicas de estatísticas fatorial exploratória e regressão linear:

Define-se análise fatorial exploratória (AFE) como um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006).

Em estatística ou econometria, regressão linear é uma equação para se estimar a condicional de uma variável  $y$ , dados os valores de algumas outras variáveis  $x$ . (HOFFMANN, 1977, p. 339).

Assim, tem-se como objetivo enriquecer a literatura defendida a partir dos dados obtidos, de forma a ultrapassar as incertezas e extrair, para tanto, conteúdos ocultos nas mensagens analisadas.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é demonstrar e analisar os resultados obtidos com a pesquisa. A princípio, são explanados as informações descritivas e o perfil dos participantes da amostra para que, posteriormente, sejam elucidados os fatores que influenciam na motivação dos profissionais, através das análises estatísticas descritiva, fatorial exploratória e regressão linear.

### 4.1. DADOS DA PESQUISA

A pesquisa permaneceu 24 dias disponível, no período de 08 de maio de 2019 a 31 de maio de 2019. Houve 734 visitas, sendo coletadas 307 respostas, das quais 243 foram consideradas para o estudo, por serem classificadas como completas e dentro do estado de São Paulo. O *link* URL de acesso ao questionário no aplicativo de entrevistas *online* foi disponibilizado para a participação, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Informações descritivas sobre a pesquisa

Descrição	Informações
Nome da pesquisa	Fatores que determinam as motivações de promotores de vendas no estado de São Paulo
Autor	Carlos Catoia
Idioma	Português
URL para participação	<a href="https://www.surveio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia">https://www.surveio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia</a>
Primeira resposta	08 de maio de 2019
Última resposta	31 de maio de 2019
Duração	24 dias
Total de visitas	734 visitantes
Total de Respostas	307 respondentes
Respostas de SP utilizadas na análise	243 respondentes
Respostas incompletas ou de fora de SP	64 respondentes não utilizados na análise

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

## 4.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES

A amostra é composta por respondentes jovens e adultos. Os dados coletados demonstraram a predominância entre pessoas de 21 a 40 anos (72%). A faixa de 21 a 30 anos corresponde a 43,2% e de 31 a 40 anos, a 28,8%.

Quando investigado o gênero, a amostra é composta por masculino (57,8%) e feminino (42,2%). Esses resultados são similares aos apresentados na pesquisa *Trade Marketing Brasil* (2018/2019), no relatório formado por atuantes do *trade marketing* do nível operacional ao estratégico, no qual 43% são mulheres e 57%, homens. É importante salientar que houve um crescimento de 35% no número de mulheres nos últimos seis anos segundo os pesquisadores (Invent; Clube do Promotor, 2019). Isso vai ao encontro do aumento das mulheres na população ocupada, passando de 52,5%, em 2012, para 53,7%, em 2016. (IBGE, 2017).

Com relação ao estado civil, os dados coletados foram distribuídos como casados (42%) e solteiros (44,9%) – participantes que indicaram outras opções correspondem a (13,2%). Um dos motivos para isso pode ser a faixa etária hegemônica (43,2%) está entre 21 a 30 anos e é comum que esse público jovem tenha esse estado civil.

## 4.3. PROFISSÕES ANTECESSORAS, TEMPO DE TRABALHO, CARGA HORÁRIA, RENDA MÉDIA E FORMAÇÃO ACADÊMICA

Ao investigar as profissões ocupadas antes de trabalhar na função atual, sete atividades fazem parte do setor de varejo e indicaram maior relevância, somando (60,44%), sendo elas Promotor/Repositor (19,41%), Vendedor (12,82%), Atendente/Balconista (8,06%), Auxiliar (7,33%), Operador (6,59%), Ajudante (6,23%) e outras atividades do varejo (8,79%). Além disso, atividades inerentes a outras áreas chegaram ao montante de (35,9%). Isso indica que grande parte das contratações (60,4%) para essa função se constitui de candidatos que já vivenciaram o varejo de alguma forma.

Com relação à experiência profissional, considerou-se o tempo de trabalho no ramo, sendo que profissionais experientes com mais de cinco (05) anos de permanência correspondem a 35,4% e os menos experientes, com menos de um (01) ano, chegam a 28%. A união desses profissionais com perfis distintos pode trazer benefícios para as empresas em relação ao treinamento de novos contratados e multiplicadores de conhecimento, além de trazer novas ideias através dos jovens com visões diferentes.

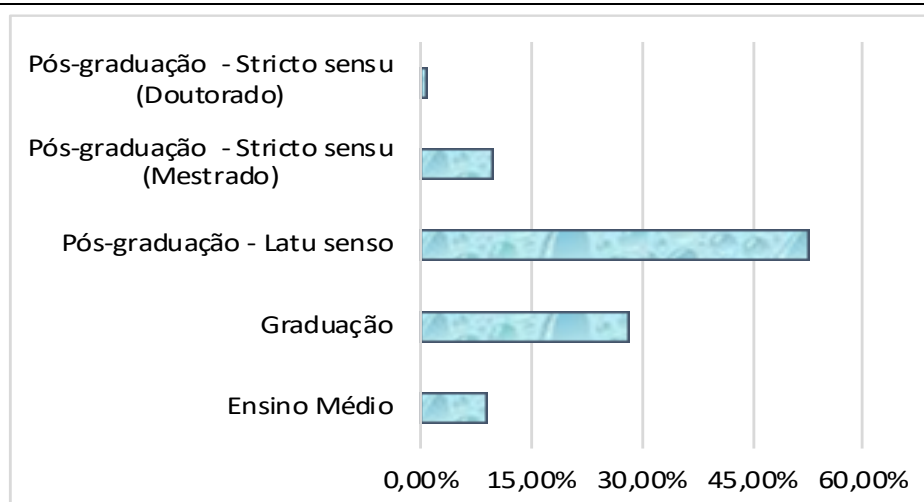
Por conta das leis trabalhistas em vigor no Brasil, a maioria trabalha 44 horas semanais, indicando 89,3% da amostra total, mas é importante acompanhar as movimentações desse mercado, pois podem surgir outras modalidades de prestação de serviços que não fazem parte do regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

A renda média obtida pelo trabalho indicou prevalência na faixa de até R\$ 2.000, sendo que 69,5% estão entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000 e 19,3% apresentam renda de até R\$ 1.000. É relevante salientar, para futuras análises, que o valor do salário mínimo em 2019 no Brasil é de R\$ 991,00, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2019). A remuneração e o fato de 42% já serem casados e precisarem arcar com as obrigações financeiras de uma família, dedicando integralmente ao mercado de trabalho, como garantia de renda, podem ser motivos para a baixa incidência de formação superior nesse cargo.

É importante que as empresas incentivem os candidatos que almejam o cargo de liderança (57,6%) a se qualificarem para concorrer a essas oportunidades. Os líderes atuais e o setor responsável por capital humano dessas empresas têm um papel primordial para mentorar e manter os talentos dentro do negócio. Essa estratégia contribui para redução de despesas com recrutamento e seleção externos, engajando e motivando aqueles que esperam crescer profissionalmente.

Quando se comparam esses resultados de formação acadêmica com profissionais de *trade marketing* que ocupam atualmente uma posição de assistente/analista ou posições de chefia o panorama é diferente. De acordo com a pesquisa *Trade Marketing Brasil* (2018/2019), 28,2% têm graduação, 52,33% tem pós-graduação *lato sensu*, 9,69% apresentam mestrado e 0,78% tem doutorado (AMUI, A. M.; CLUBE, Promotor 2019).

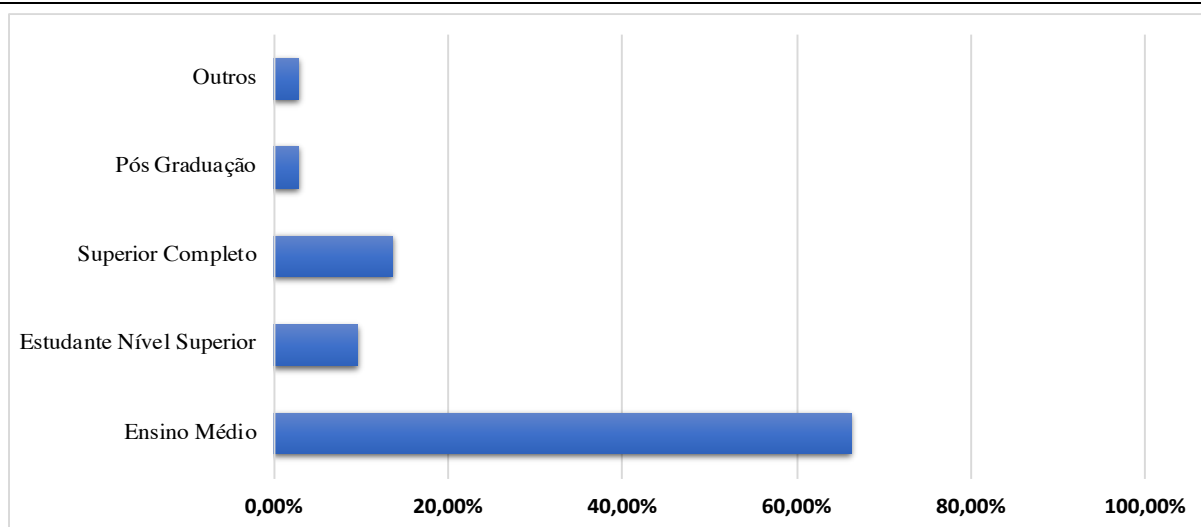
Figura 4 - Formação acadêmica dos profissionais de trade marketing



---

Fonte: elaborado pelo autor com base (AMUI, A. M.; CLUBE, Promotor 2019).

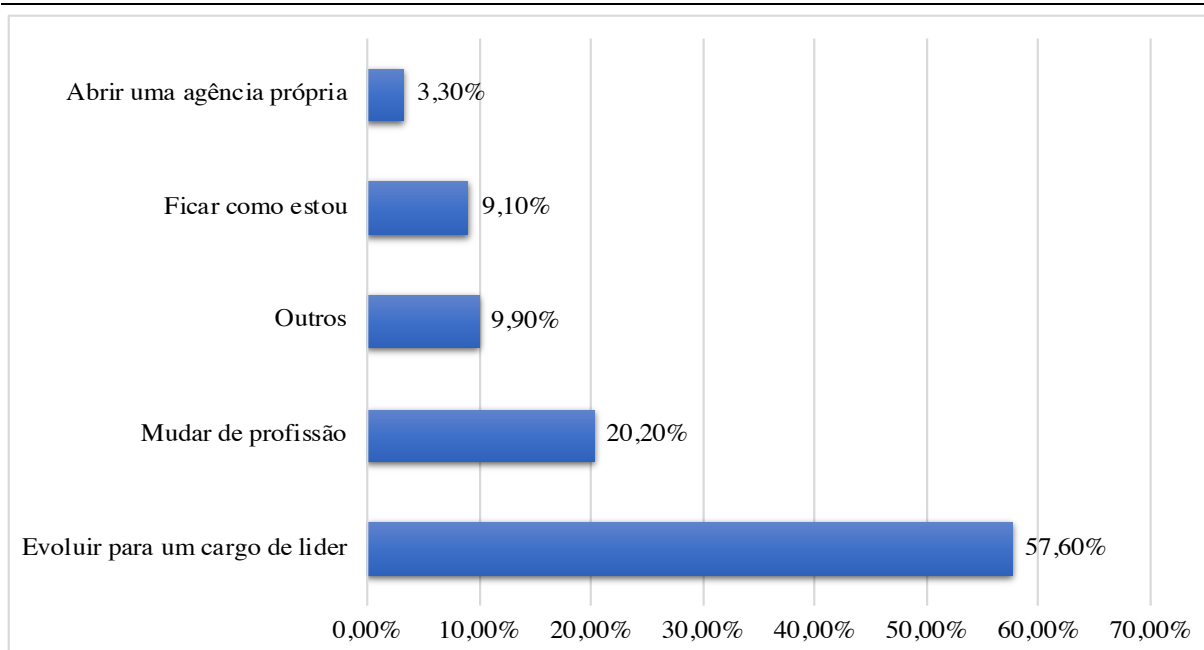
**Figura 5 - Formação Acadêmica**



---

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

**Figura 6 - Planos para o futuro**

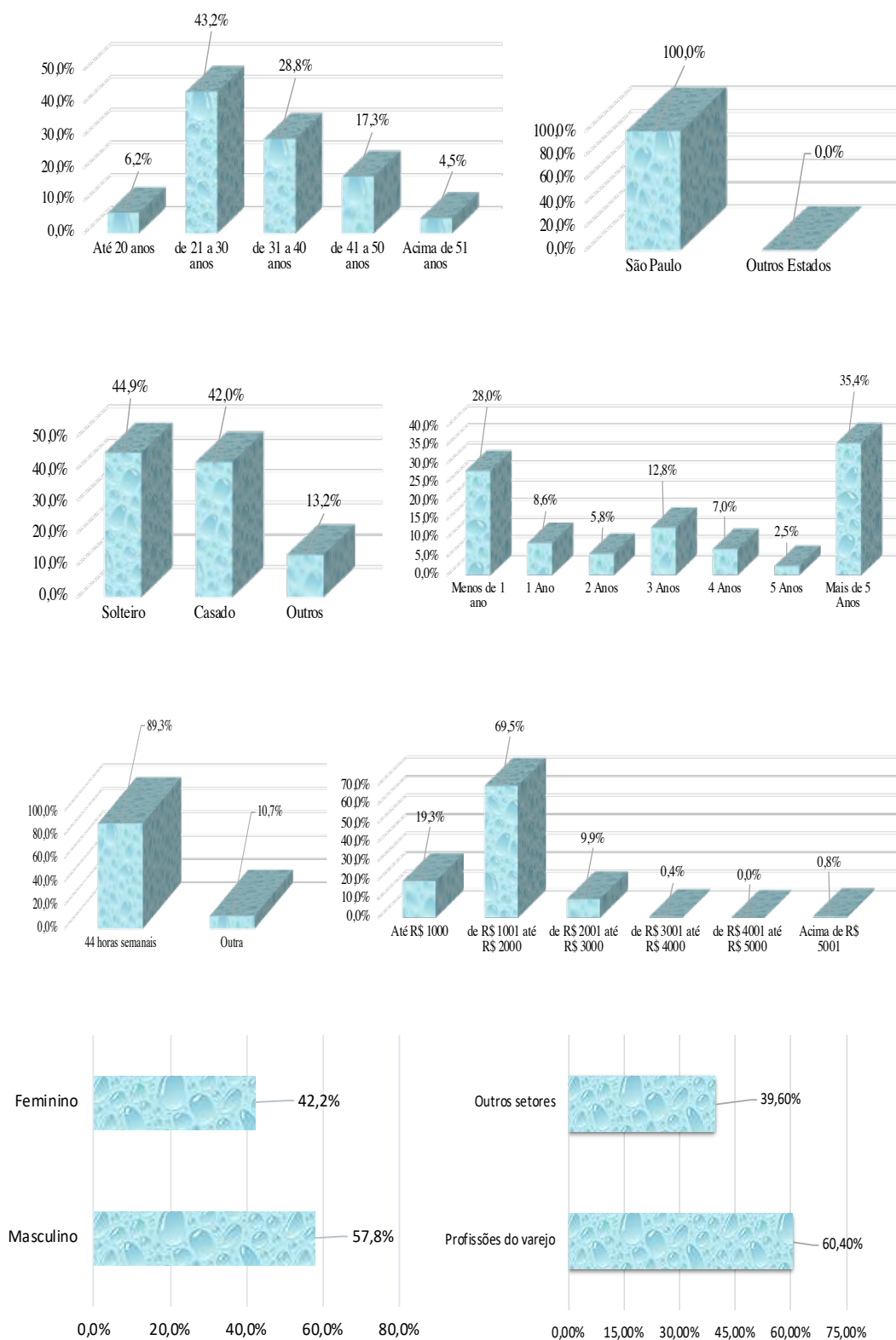


---

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A figura a seguir representa as características da amostra com base nas questões apresentadas até o momento.

Figura 7 - Consolidação de características da amostra



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.4. ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVA, FATORIAL E REGRESSÃO LINEAR

Foram feitos os testes estatísticos necessários para permitir a aplicação das análises fatorial exploratória e regressão linear, são eles, 1ª Análise da Confiabilidade dos Dados (Alfa de Cronbach), 2ª Teste de Esfericidade de Bartlett, 3ª Medida de Adequacidade da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

A 1ª estima a confiabilidade do questionário aplicado, a 2ª presença de correlação entre as variáveis e 3ª indica se os dados originais permitem a utilização da análise fatorial exploratória como técnica. DZIUBAN, C. D. & SHIRKEY, E. C. (1974).

Quando os resultados apresentam níveis de significância ( $p < 0,05$ ) indicam que é possível partir para análise fatorial e habitualmente os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett tendem a similares (Dziuban & Shirkey, 1974).

Com a aplicação das técnicas supracitadas foi possível efetuar a análise fatorial exploratória para redução de variáveis e criação de dez novos constructos que foram utilizados e explanados no decorrer das análises.

Figura 8 - Teste Esfericidade de Bartlett

Fatores	Quant. Questões	KMO	Teste Esfericidade de Bartlett	
			Qui-Quadrado	p-valor
Natureza da Tarefa	3	0,67	263,26	0,00
Crescimento Profissional	2	0,50	49,88	0,00
Reconhecimento	3	0,73	308,93	0,00
Autonomia	3	0,50	39,31	0,00
Realização Profissional e Pessoal	3	0,65	280,57	0,00
Jornada de Trabalho	3	0,50	20,72	0,00
Ambiente de Trabalho	2	0,50	52,97	0,00
Supervisão	1	-	-	-
Relacionamento Interpessoal	3	0,70	288,58	0,00
Remuneração	3	0,79	370,09	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base no resultado dos testes (2019).

Figura 9 - Alpha de Cronbach

Fatores	Quant. Questões	Alpha de Cronbach	Variância Total Explicada
Natureza da Tarefa	3	0,80	71,94
Crescimento Profissional	2	0,78	71,63
Reconhecimento	3	0,83	76,89
Autonomia	3	0,75	69,41
Realização Profissional e Pessoal	3	0,73	72,50
Jornada de Trabalho	3	0,71	64,36
Ambiente de Trabalho	2	0,81	72,23
Supervisão	1	-	-
Relacionamento Interpessoal	3	0,82	74,81
Remuneração	3	0,70	67,05

Fonte: Elaborado pelo autor com base no resultado dos testes (2019).



Tabela 2 - Questões e Constructos (Análise Fatorial Exploratória)

Domínio	Constructo	Perguntas
<b>Motivação</b>	Natureza da Tarefa	Iniciei esta carreira por gostar de trabalhar com pessoas
		Gosto do trabalho que realizo
		Estou satisfeito com minha escolha profissional
	Reconhecimento	Recebo incentivos e elogios pelo meu trabalho
		Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte das pessoas
		Sou valorizado pela atividade que exerço
	Crescimento Profissional	Tenho crescido profissionalmente desde que iniciei este trabalho
		Enxergo possibilidades de crescimento profissional
	Autonomia	Tenho autonomia para usar minhas habilidades e conhecimentos
		Tenho autonomia para modificar o plano de tratamento dispensado ao cliente
	Realização pessoal e profissional	Sinto-me orgulhoso em demonstrar novos produtos e oportunidades as pessoas
		Meu trabalho me proporciona realização profissional
		Meu trabalho me proporciona realização pessoal
<b>Higiene</b>	Remuneração	Estou satisfeito com minha remuneração
		Estou satisfeito com as premiações e promoções que a empresa me oferece
		Minha remuneração está de acordo com as praticadas pelo mercado
		Tenho chance de aumentar meus ganhos com os bônus ofertados pela empresa
	Relacionamento Interpessoal	Tenho um bom relacionamento com meu chefe
		Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho
		Tenho fácil acesso para me comunicar com meu chefe
	Ambiente de Trabalho	Temos recursos materiais necessários para a realização das demonstrações
		As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias
	Jornada de Trabalho	Concordo com a minha carga horária de trabalho diária
		Minha vida pessoal fica comprometida por conta da minha jornada de trabalho
	Supervisão	Sinto-me satisfeito a respeito à supervisão que tenho em relação ao meu trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor com base na análise fatorial exploratória(2019).

O segundo passo, após a constituição dos dez constructos, foi a criação de duas variáveis do questionário aplicado, denominadas como Motivação e Higiene, também construídas através das médias dos constructos que as compõem.

Essas variáveis e os próprios constructos representados acima foram constituídos à luz da Teoria de Dois Fatores de Herzberg. Conforme abordado na revisão de literatura, existe uma

divisão entre fatores motivacionais e higiênicos, o primeiro considerado como satisfatório e o segundo insatisfatório (SILVA, 2017; DELGADO, 2011; COLOMBO, 2015).

O terceiro passo da análise foi a realização de três regressões lineares múltiplas, com o objetivo de explicar os fatores que interferem na motivação dos promotores de vendas em São Paulo. Para melhor entendimento, é necessária uma breve explicação da utilização da técnica nessa pesquisa e sua conexão com a Teoria de Dois Fatores estudada na revisão da literatura.

A análise de regressão estuda a relação entre uma variável dependente (nesse estudo, divididas nos três constructos Motivação, Higiene e total) e as variáveis independentes (nesse estudo, os fatores que impactam a motivação).

A relação entre elas é representada por um modelo matemático, que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Este modelo é designado por modelo de regressão linear simples (MRLS), que se define por uma relação linear entre a variável dependente e uma variável independente. Se em vez de uma, forem incorporadas várias variáveis independentes, o modelo passa a denominar-se modelo de regressão linear múltipla (HOFFMANN, 1977, p. 339).

A seguir foram construídos três modelos de regressão linear múltipla entre as variáveis explicativas, Motivação, Higiene e Total, sendo a variável total a média entre a motivação e a higiene, ou seja, a mensuração de todo o questionário, e as variáveis independentes, que foram os fatores descritos a seguir:

Figura 10 - Nomeação dos fatores

<b>CÓDIGO</b>	<b>FATORES</b>
<b>FAT1</b>	Gostar do que faz
<b>FAT2</b>	Ter possibilidade de crescimento profissional
<b>FAT3</b>	Ser reconhecido pelo trabalho
<b>FAT4</b>	Ter autonomia e liberdade para atuação
<b>FAT5</b>	Sentir-se realizado pessoalmente
<b>FAT6</b>	Sentir-se realizado profissionalmente
<b>FAT7</b>	Carga horária diária de trabalho
<b>FAT8</b>	Ambiente de trabalho com condições favoráveis
<b>FAT9</b>	O tipo de supervisão das atividades
<b>FAT10</b>	Relacionamento com o chefe
<b>FAT11</b>	Relacionamento com os colegas
<b>FAT12</b>	Remuneração

Fonte: Elaborada pelo autor com base na análise fatorial exploratória (2019).

#### 4.4.1. Primeiro modelo de regressão linear múltipla

Esse primeiro modelo foi o modelo entre motivação (variável dependente) e os fatores como variáveis independentes. Abaixo, encontra-se o resultado:

Figura 11 - Primeira Regressão Linear

Coefficients: Estimate Std. Error t value Pr(> t )				
(Intercept)	0.894088	0.426790	2.095	0.0373 *
FAT1	0.190895	0.083089	2.297	0.0225 *
FAT2	0.094667	0.069656	1.359	0.1755
FAT3	0.078953	0.088178	0.895	0.3715
FAT4	0.101943	0.078909	1.292	0.1977
FAT5	0.065245	0.095732	0.682	0.4962
FAT6	-0.038960	0.098177	-0.397	0.6919
FAT7	0.014787	0.067147	0.220	0.8259
FAT8	-0.140298	0.062801	-2.234	0.0264 *
FAT9	0.121258	0.082897	1.463	0.1449
FAT10	0.129421	0.094847	1.365	0.1737
FAT11	-0.009244	0.105925	-0.087	0.9305
FAT12	0.040958	0.065193	0.628	0.5305

Fonte: Extração Regressão Programa R (2019).

É possível verificar, utilizando um erro de 0.1, ou seja 10% de significância, que as variáveis FAT1 e FAT8 são significativas e considerados impactantes, os fatores não descritos abaixo, não apresentaram grau de impacto por obterem um risco estatístico acima de 10% e, portanto, foram considerados impactos nulos.

Tabela 3 - Fatores que interferem na motivação (1ª análise)

Código	Fatores que impactam a Motivação	Impacto
FAT1	Gostar do que faz	0.191*
FAT8	Ambiente de trabalho com condição favorável	-0.140

Fonte: Elaborado pelo autor com base no grau de impacto da Regressão (2019).

O fator com maior impacto FAT1 (Gostar do que faz), nesse primeiro modelo de regressão, é de tamanha importância na análise que o asterisco indicado mostra a necessidade de sua inclusão em qualquer análise desse modelo.

Um dado que não fez parte dessa regressão, mas pode ser útil de forma descritiva, é sobre a pergunta efetuada aos participantes sobre a satisfação em trabalhar na empresa atual e que está representada na imagem a seguir:

Tabela 4 - Satisfação na empresa

Pergunta 12	Respostas	Ratio
Sim	220	90,5%
Não	23	9,5%
Total de Respostas	243	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A união de gostar do que faz e satisfação na empresa pode trazer melhores resultados tanto aos profissionais quanto às empresas que decidem traçar estratégias para esse fim. Conforme reforça NANETTI *et al* (2014), os Recursos Humanos (RH) têm um papel indispensável para que essa união seja duradoura, por meio de planos de ações eficazes que permitam ao *trade marketing* sucesso com a razão de sua existência: fortalecer a orientação do fabricante no relacionamento com o varejo (GUISSONI; DANDREA, 2019).

Um ponto que precisa ser ressaltado nessa primeira fase é sobre o fator Fat 8 (Ambiente de trabalho com condição favorável), o resultado apresentou impacto negativo, isso significa que os promotores de vendas não consideram que ambiente de trabalho é um fator de impacto.

É possível exemplificar com uma situação vivenciada no varejo pelos promotores de vendas: é muito comum, durante o trabalho, o mesmo profissional visitar várias lojas com características, normas e procedimentos distintos. Algumas dessas lojas têm estruturas escassas e outras, como é o caso de grandes redes, são maiores e apresentam melhores condições de trabalho. Segundo a regressão linear, a situação explanada como exemplo não afeta/impacta a motivação desses indivíduos.

Apesar de a situação supracitada não ter sido percebida pelos indivíduos como fator de motivação, é importante que as condições de trabalho permitam a execução do trabalho e a operação das estratégias de *trade marketing*, além de garantir a segurança dos trabalhadores, caso contrário, haverá impacto direto nas vendas, posicionamento das marcas no varejo e bem estar dos colaboradores.

No estudo de Ramalho, 2010 efetuado com fisioterapeutas esse fator também foi considerado como não significativo por apresentar um baixo coeficiente de determinação.

Uma situação incomum entre esses profissionais com funções diferentes (promotores de vendas e fisioterapeutas) está relacionada com o local que o trabalho é executado diariamente, promotores de vendas atendem diversas lojas de acordo com seu roteiro diário e fisioterapeutas também tem a mesma possibilidade de atendimento em clínicas diversas, em ambos os casos o trabalho pode ser executados em regiões e estruturas distintas, talvez essa pode ser uma explicação para o índice inerente ao Fat 8 (Ambiente de trabalho com condição favorável) não apresentar impacto na técnica utilizada nos dois estudos, demonstrando que mesmo em áreas totalmente diferentes o resultado foi similar.

#### 4.4.2. Segundo modelo de regressão linear múltipla

Esse segundo modelo foi o modelo entre Higiene (variável dependente) e os fatores como variáveis independentes. O resultado encontra-se esquematizado em seguida:

Figura 12 - Segunda Regressão Linear

---

Coefficients: Estimate Std. Error t value Pr(> t )				
(Intercept)	1.445363	0.338819	4.266	2.91e-05 ***
FAT1	0.014218	0.065962	0.216	0.829530
FAT2	0.082926	0.055298	1.500	0.135084
FAT3	0.064979	0.070003	0.928	0.354261
FAT4	-0.024861	0.062644	-0.397	0.691840
FAT5	0.011827	0.075999	0.156	0.876473
FAT6	-0.014780	0.077940	-0.190	0.849768
FAT7	0.013094	0.053307	0.246	0.806180
FAT8	0.004785	0.049856	0.096	0.923627
FAT9	0.050567	0.065810	0.768	0.443050
FAT10	0.273615	0.075297	3.634	0.000344 ***
FAT11	-0.008502	0.084091	-0.101	0.919558
FAT12	0.041882	0.051755	0.809	0.419220

---

Fonte: Extração Regressão Programa R (2019).

É possível verificar, utilizando um erro de 0.1, ou seja 10% de significância, que somente a variável FAT10 é significativa e considerada impactante, os fatores não descritos abaixo, não apresentaram grau de impacto por obterem um risco estatístico acima de 10% e, portanto, foram considerados impactos nulos.

Tabela 5 - Fatores que interferem na motivação (2ª análise)

<b>Código</b>	<b>Fatores que impactam a Motivação</b>	<b>Impacto</b>
<b>FAT10</b>	Relacionamento com o chefe	0.274***

Fonte: Elaborado pelo autor com base no grau de impacto da Regressão (2019).

Nessa segunda fase, é observável que um novo fator foi identificado como impactante FAT10 (Relacionamento com o chefe), o asterisco indica que seu grau de importância na técnica utilizada é tão grande que qualquer análise será necessário a inclusão desse fator.

Para que o relacionamento entre líder e liderado apresente sucesso, é necessário que haja uma boa comunicação, capaz de tratar os assuntos do cotidiano e liberdade para discutir os planos para o futuro, um bom exemplo é encontrado no artigo publicado na *Harvard Business Review*, Nawas (2017), traz a importância do funcionário falar para o seu líder sobre o interesse de ser promovido. Muitas vezes, a motivação e o relacionamento são afetados por não haver uma comunicação adequada, é sabido que essa dinâmica depende de esforços mútuos. McKee (2016) destaca que uma função primordial dos líderes é criar um ambiente propício ao diálogo e empatia como habilidade preponderante, contribuindo positivamente para o processo.

O FAT10 (Relacionamento com o chefe) não é considerado como motivacional na Teoria de Dois Fatores mas nesse estudo, a análise de regressão linear com os dados obtidos com os promotores de vendas refutou esse conceito, como apresentado esse fator tem grande impacto na amostra base dessa pesquisa.

Com relação à Teoria das Necessidades Adquiridas, FAT10 (Relacionamento com o chefe) está associado com essa teoria pela necessidade de afiliação e relações interpessoais (fazer amigos, criar relações significativas e aceitação pelas pessoas) (SILVA, 2017; DELGADO, 2011).

Conclui-se, com a segunda fase da análise, bom relacionamento com a liderança é um fator que causa impacto na motivação, mas esse é um processo colaborativo e trilateral entre empresa, líder e liderado.

#### 4.4.3. Terceiro modelo de regressão linear múltipla

O terceiro modelo é entre Total (variável dependente) e os fatores como variáveis independentes. Adiante, encontra-se o resultado:

Figura 13 - Terceira Regressão Linear

Coefficients: Estimate Std. Error t value Pr(> t )				
(Intercept)	1.169726	0.344175	3.399	0.000798 ***
FAT1	0.102557	0.067005	1.531	0.127248
FAT2	0.088796	0.056172	1.581	0.115300
FAT3	0.071966	0.071109	1.012	0.312579
FAT4	0.038541	0.063634	0.606	0.545334
FAT5	0.038536	0.077200	0.499	0.618139
FAT6	-0.026870	0.079172	-0.339	0.734628
FAT7	0.013941	0.054149	0.257	0.797062
FAT8	-0.067757	0.050644	-1.338	0.182251
FAT9	0.085913	0.066850	1.285	0.200032
FAT10	0.201518	0.076487	2.635	0.008994 **
FAT11	-0.008873	0.085421	-0.104	0.917359
FAT12	0.041420	0.052573	0.788	0.431597

Fonte: Extração Regressão Programa R (2019).

Podemos verificar, utilizando um erro de 0.1, ou seja, 10% de significância, que as variáveis FAT8 e FAT10 são significativas. Abaixo, o quadro esses dois fatores e o grau do impacto de cada um:

Tabela 6 - Fatores que interferem na motivação (3ª análise)

Código	Fatores que impactam a Motivação	Impacto
FAT8	Ambiente de trabalho com condição favorável	-0.068
FAT10	Relacionamento com o chefe	0.201

Fonte: Elaborado pelo autor com base no grau de impacto da Regressão (2019).

Os fatores sem grau de impacto obtiveram um risco estatístico acima de 10% e, portanto, foram considerados impactos nulos.

Da mesma forma que ocorreu nas primeiras regressões, nessa última, contendo todas as questões, indicou um impacto negativo do código FAT8 (Ambiente de trabalho com condição favorável) e impacto positivo no FAT10 (Relacionamento com o chefe).

A tabela abaixo demonstra a consolidação dos fatores que tiveram impacto na motivação segundo as regressões lineares.

Tabela 7 - Consolidação dos resultados de Regressão Linear (1ª, 2ª, 3ª)

<b>Código</b>	<b>1ª Fatores que impactam a Motivação</b>	<b>Impacto</b>
<b>FAT1</b>	Gostar do que faz	0.191*
<b>FAT8</b>	Ambiente de trabalho com condição favorável	-0.140
<b>Código</b>	<b>2ª Fatores que impactam a Motivação</b>	<b>Impacto</b>
<b>FAT10</b>	Relacionamento com o chefe	0.274***
<b>Código</b>	<b>3ª Fatores que impactam a Motivação</b>	<b>Impacto</b>
<b>FAT8</b>	Ambiente de trabalho com condição favorável	-0.068
<b>FAT10</b>	Relacionamento com o chefe	0.201

Fonte: Elaborado pelo autor com base no grau de impacto da Regressão (2019).



## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 QUESTIONAMENTOS E OBJETIVOS

Ao longo da investigação, foi possível explanar sobre as principais teorias e contextos sobre a área de *trade marketing*, trazendo particularidades desse setor e detalhes sobre o impacto da motivação no trabalho dos promotores de vendas do varejo, reproduzindo implicações no campo empresarial e no posicionamento das marcas no ponto de vendas.

Consequentemente, com as análises estatísticas e descritivas elucidou perspectivas esclarecedoras que possibilitaram o alcance do objetivo central e específicos, respondendo perguntas levantadas no início desse trabalho aplicado.

#### 5.1.1. Retomando ao objetivo central

O objetivo central se trata de uma investigação acerca de quais são os fatores que afetam a motivação e impulsionam esses promotores a obterem melhores resultados.

Com a compreensão obtida através das análises dos resultados, foi possível descrever esses fatores responsáveis por afetar a motivação do público investigado, demonstrados a seguir com base nos resultados de impacto obtidos nas análises de regressão linear.

##### **Impactos positivos**

- 1º. Relacionamento com o chefe (tabela 6; 0,274, 0,201,0,129);
- 2º. Gostar do que faz (tabela 6; 0,191, 0,103);

##### **Impacto negativo**

- 1º. Ambiente de trabalho com condição favorável (tabela 6; -0,140, -0,068);

#### 5.1.2. Retomando aos objetivos específicos

Os três objetivos específicos propostos pelo estudo tiveram êxito, como discutido na trajetória de estudo e análise de resultados.

- a) Discutiu-se as principais teorias referentes à motivação;
- b) identificou-se, a partir do questionário, as estratégias utilizadas pelos profissionais de *trade marketing* para motivar-se no trabalho;
- c) descreveu-se, à luz das teorias selecionadas, as estratégias mais comuns dos profissionais para sua motivação.

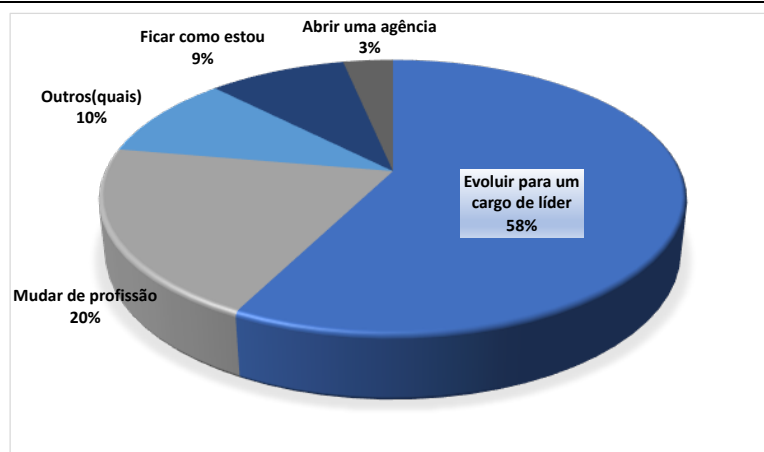
### 5.1.3. Retomando aos questionamentos iniciais

Comprovou-se que a remuneração não é um fator que afeta a motivação. Essa primeira questão, suggestionada pelo autor como fator motivacional devido a base salarial da categoria, foi refutada com as três análises de regressão linear, pois apresentaram o fator remuneração sem grau de impacto na motivação.

A segunda questão, que levanta a possibilidade de as condições do ambiente de trabalho serem importantes para esses profissionais e impactarem diretamente a motivação, também foi refutada, de acordo com os resultados o fator “Ambiente de trabalho com condições favoráveis” apresentou impacto negativo (tabela 6; -0,140, -0,068).

Já a terceira questão voltada a crescimento profissional, embora esse fator não obteve impacto na motivação com a regressão linear, é necessário analisar de forma descritiva uma pergunta que não fez parte das técnicas estatísticas apresentadas, mas foi aplicada de forma isolada no estudo. Os participantes foram questionados sobre quais eram os planos para o futuro e o resultado indicou que mais da metade dos respondentes (58%) almejam assumir o cargo de liderança.

Figura 14 - Quais são seus planos para o futuro



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão planos para o futuro (2019).

Apesar do alto percentual (58%) indicado na pesquisa sobre o interesse dos promotores de vendas em crescer profissionalmente, (42%) não almejam o mesmo e desejam cenários distintos como, permanecer na mesma posição, mudar de profissão ou empreender, levando em consideração que plano de carreira e de vida são escolhas pessoais e intransferíveis, não é possível definir tal postura como certo ou errado.

## 5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O estudo tem implicações importantes no cenário organizacional, tratando-se de um trabalho aplicado que envolve a realidade de fornecedores do varejo. Por esse caminho, pode contribuir com líderes de *trade marketing* e área comercial em relação à gestão de pessoas e à motivação de equipes de promotores de vendas. Por meio dos resultados da pesquisa sobre fatores motivacionais, é possível traçar estratégias para equipes de *trade marketing* que resultem no aumento de engajamento, motivação e consequentemente os resultados. Esse direcionamento sugere mudanças de cultura que consequentemente podem ocasionar a otimização de receitas e melhoria de clima organizacional.

No campo pertinente ao treinamento de pessoal, a pesquisa mostrou pontos importantes. Como já apresentado, quando questionados sobre planos para o futuro, grande parte dos indivíduos (58%) considera a evolução para um cargo de líder como meta profissional. Partindo desse pressuposto, não haverá falta de candidatos para assumir essas posições, desde que estejam preparados e aptos para o momento oportuno.

Essa necessidade de treinamento e capacitação de futuros líderes pode trazer bons resultados e mão de obra qualificada. Para que esse processo ocorra naturalmente, é necessário investimento voltado à capacitação desses profissionais de *trade marketing* e estratégias bem planejadas e operacionalizadas voltadas à gestão de pessoas.

## 5.3. LIMITAÇÕES DE ESTUDO

O estudo apresenta limitações a respeito da particularidade da amostra investigada com relação aos resultados que demonstram somente a perspectiva do profissional promotor de vendas. Os fatores motivacionais encontrados delimitaram a visão do público que executa o trabalho no varejo. Sendo assim, não é possível afirmar se que os fatores motivacionais encontrados são válidos para outros setores e amostras.

Destaca-se que não houve no questionário perguntas com o intuito de identificar o tamanho da empresa dos participantes ou com o objetivo de comparar o conjunto de respostas inerentes a portes distintos de empresa. É sabido que empresas maiores têm recursos e cultura desiguais em relação a empresas de pequeno porte, não sendo possível aferir se isso faz diferença.

Tais limitações não invalidam as questões abordadas ao longo deste estudo, mas esses pontos podem ser utilizados como reflexão e complemento em futuras pesquisas, possibilitando

análises estatísticas com a inclusão de variáveis voltadas ao tamanho de cada empresa com públicos heterogêneos.

#### 5.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestões para estudos futuros, acredita-se que seja de grande valia nortear a aplicação de um estudo similar com ações sistêmicas, adaptado aos profissionais de vendas do varejo, cruzando os dados coletados com o histórico do desempenho de vendas e concomitantemente realização de teste de perfil comportamental, visando desta maneira na possibilidade em se responder as seguintes problemáticas:

- Dentre as estratégias de motivação direcionadas a vendedores, na visão desses colaboradores, quais são os fatores que, verdadeiramente os impactam, os motivam e trazem consequentes resultados positivos para a empresa?
- Vendedores mais motivados vendem mais?
- Existe de fato embasamento científico, acerca do perfil comportamental e de desempenho predominante nos vendedores que são mais motivados?
- Existe um perfil comportamental predominante nos vendedores que são mais motivados e apresentam melhores resultados nas vendas?

O setor de vendas tem alta relevância para o varejo, com implicações empresariais voltadas à motivação, metodologias e otimização de vendas e diminuição de rotatividade de pessoal. As grandes corporações atuam no mercado com grandes equipes e, decerto que investigar esse público, pode trazer descobertas importantes tanto no processo acadêmico como empresarial, auxiliando a criação de estratégias conduzidas por executivos do varejo e indústrias fornecedoras para alcanças melhores resultados.

Cientificamente, as contribuições acadêmicas seriam a junção da revisão de literatura inerentes às teorias motivacionais, vendas e recursos humanos, com aplicação de técnicas estatísticas capazes de elucidar ou até mesmo refutar teorias existentes nesses campos de estudo, com base nas descobertas com a análise dos resultados. Esse processo pode trazer benefícios para academia e aplicação no campo empresarial. Espera-se nessa investigação, que as argumentações e proposições, possam contribuir massivamente de forma clara e objetiva, para os futuros estudos de pesquisadores do varejo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD. **Ranking ABAD/NIELSEN 2019**. 2019. Disponível em: <https://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- ABIA. **Faturamento indústria de alimentos**. 2018. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2018.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- ALVAREZ, F. J. S. M. *et al.* Trade Marketing: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. *In: Seminários em Administração FEA-USP*, 10, São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007. p. 01-16.
- ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade Marketing**: a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMUI, A. M.; CLUBE, Promotor, **Sumário executivo trade marketing, 2019**. Disponível em: <https://conteudo.clubedopromotor.com.br/relatorio-pesquisa-trade-marketing-2018-tks/>. Acesso em 20 de julho de 2019.
- SALÁRIO ONLINE. **Salário de Promotor de Vendas 2019** - Média Salarial de 176.347 Profissionais no Cargo. 2019. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/promotor-de-vendas-cbo-521115/>. Acesso em: 05 abr. 2019.
- IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2017**. Rio de Janeiro, 2017.
- ASSIS, E. E. *et al.* Ferramentas e funções do Trade Marketing no século XXI: estudo de caso da TRESemmé no Brasil. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 16, n. 3, p. 313-327, 2013.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, 519 p.
- BARCELLOS, M. D. *et al.* Pork consumption in Brazil: challenges and opportunities for the Brazilian pork production chain. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 11, n. 2, p. 99-113, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, José D'Assunção. As Hipóteses nas Ciências Humanas. **Revista Sisifo**, vol.7, set/dez 2008, Lisboa: Universidade de Lisboa, 2008.
- BATISTA, A. A. V. *et al.* Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.
- BRADY, H. (2000), "Contributions of Survey Research to Political Science", **PS: Political Science and Politics**, vol. 33, pp. 47-57.

BUCHANAN, E.; HVIZDAK, E. E. Online survey tools: ethical and methodological concerns of human research ethics committees. **Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal**, v. 4, n. 2, p. 37-48, jun. 2009.

BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

Brown, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.

CARDOSO, A. V. **Trade Marketing no varejo multiformato**: compreendendo as oportunidades por meio de um estudo de caso. 2015. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

CARVALHO, J. F. D. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, Belo Horizonte, ed. 7, ano 09, p. 21-31, 2013.

CASTRO, L. T. *et al.* Challenges for increasing milk and yogurt consumption in Brazil. *In: INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION (ANNUAL FORUM AND SYMPOSIUM)*, 16., Buenos Aires, 2006. **Anais...** Argentina: [s.n.], 2006. p. 10-13.

CATANEO, D. V. D. S. *et al.* Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga - SC. **Revista FOCO**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 278-296, 2017.

COLOMBO, C. R. **Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa metalúrgica localizada no município de Criciúma – SC**. 2015. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

CONSÓLI, M. A. *et al.* Structure of the door-to-door channel: the Danone case. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES*, 4., Ribeirão Preto, 2003 **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2003.

COSTA NETO, P. L. de O. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2011. 266 p.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: **Ciência Moderna**, 2011.

COSTA, L. F. da; RAMALHO, F. A. Novas perspectivas dos estudos de satisfação dos clientes. **R. Eletr. Bibliotecon.**, Florianópolis, v. 15, n. 30, p. 57-73, 2010.

D'ANDREA, R.; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper marketing**: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda. São Paulo: Atlas, 2011.

DANNA, K., & GRIFFIN, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. **Journal of Management**, 25 (3), 357-84.

DELGADO, R. R. **A importância da motivação para o sucesso da organização: o caso da sociedade cabo-verdiana de Tabacos S.A.** Mindelo: Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais, 2011.

DIAS, V.; STOCCO, J. P. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 2, n. 2, 2006.

DÍAZ-MORALES, A. **Gestión por categorías y trade marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.

DIEESE. **Salário mínimo 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2019/SalarioMinimo.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.

DINIZ, G. **Trade marketing: possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas**. 2009. 83 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade Grande Rio, Rio de Janeiro, 2009.

DZIUBAN, C. D. & SHIRKEY, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. **Psychological Bulletin**, 81(6), 358-361.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online survey. **Internet Research**, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FARIAS, Ana Maria Lima de. **Estatística descritiva**. Universidade Federal Fluminense, 2015. Disponível em: <http://www.professores.uff.br/anafarias/wpcontent/uploads/sites/32/2017/09/GET00170-EstDesc.pdf>. Acesso em 20 jan. 2019.

FIELD, A. (2005). **Discovering Statistics Using SPSS**. (2. ed.), London: Sage.

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. de A.; TOLEDO, G. L. **Estatística Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. 80 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, V. L. **Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2007.

GUISSONI, L. A. **A Method for the Evaluation of the Integrated Marketing Communication for Food Industries**. 2010. Disponível em:

<http://markestrat.com.br/post/616/a-method-for-the-evaluation-of-the-integrated-marketing-communication-for-food-industries/>. Acesso em: 31 maio 2019.

GUISSONI, L. A.; CÔNSOLI, M. A.; RODRIGUES, J. M. Is category management in small supermarkets worth the effort? **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 592-603, 2013.

GUISSONI, L. A.; D'ANDREA, R. **Trade marketing**. São Paulo: FGV, 2019.

IBGE. **Produto Interno Bruto 2019**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases>: Acesso em: 05 mar. 2019.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. & Black, W. C. (2005). **Análise multivariada de dados**. A. S. Sant'Anna & A. C. Neto (Trad.). Porto Alegre: Bookman.

HOFFMAN, R.; VIEIRA, S. - **Análise de Regressão**. Editora Hucitec e Editora da Universidade de São Paulo, 1ª Ed., 1977, 339 pp.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. Tradução de Erika Suzuki. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

MACKEE, A. If You Can't Empathize with Your Employees, You'd Better Learn To 2017. **HBR**. Disponível em: <https://hbr.org/2016/11/if-you-cant-empathize-with-your-employees-you-d-better-learn-to>. Acesso em 20 de julho de 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEHO, L. E-mail interviewing in qualitative research: a methodological discussion. **Journal of the American Society For Information Science And Technology**, v. 57, n. 10, p. 1284-1295, 2006.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009. 83 p. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009.

MOCELIN, D. Jornadas de Trabalho e qualidade dos empregos. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, 2011. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31670>. Acesso em: 05 maio 2019.

MORALES, A. D. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Madrid: Pearson Education, 2000.

MOTTA, R. G. **O trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício**. 2007. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.



MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. D. **O trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não duráveis.** 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo\\_Guimaraes\\_Motta/publication/327253376\\_Trade\\_marketing\\_na\\_industria\\_nacional\\_de\\_bens\\_de\\_consumo\\_nao\\_duraveis/links/5b8452d04585151fd13609f4/Trade-marketing-na-industria-nacional-de-bens-de-consumo-nao-duraveis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Guimaraes_Motta/publication/327253376_Trade_marketing_na_industria_nacional_de_bens_de_consumo_nao_duraveis/links/5b8452d04585151fd13609f4/Trade-marketing-na-industria-nacional-de-bens-de-consumo-nao-duraveis.pdf). Acesso em: 05 mar. 2019.

MUKAKA, M. M. Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. **Malawai Medical Journal**, Malawi, 2012.

NANETTI, M. A. *et al.* A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. **R. Adm.**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 56-72, 2015.

NAWAS.S. If You Want to Get Promoted, 2017. **HBR**. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/if-you-want-to-get-promoted-say-so>. Acesso em 20 de julho de 2019.

NEVES, M. F. *et al.* Measurement of sugar cane chain in Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, Wageningen, v. 13, n. 3, p. 37-54, 2010.

NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 3, n. 1, p. 7-19, 2003.

NEVES, M. F. **Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach**. São Paulo: PENSA/FEARP Business School, 2001.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PARANHOS, R., et al. "Corra que o *survey* vem aí: noções básicas para cientistas sociais". **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, vol. 3, nº 6, p. 7-24, 2013.

PARENTE, J. G.; BARKI, E. R. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

PLATÃO. **As Leis**. Tradução de Edson Bini. São Paulo: Edipro, 1999. p. 69.

POCRIFKA, D. H.; CARVALHO, A. B.; VOSGERAU, D. S. R. As contribuições do software Atlas TI para análise documental. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., Curitiba, 2011. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2011.

RAMALHO, S. F. **Fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa** – PB. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

RIBEIRO, A. D. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, New York, v.25, n.1, p.54-67, 2000.

SANCHEZ, J. M.; GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M. The Effects of Price and In-Store Promotion on Sales in Different Regions and Retail Formats. *In: CLAV 2016*. 2016.

SILVA, A. C. Principais fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional. **Revista Online IPOG**, Goiânia, 13. ed, v. 1, n. 13, p. 1-15, julho. 2017.

SPIEGEL, M. R.; STEPHENS, L. J. **Estatística**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 597 p.

STREINER, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, 80, 217-222.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

TOLEDO, L. A. *et al.* Trade marketing mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. *In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO*, 10., São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. p. 1-16.

TOP, M., GIDER, O. Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. **International Journal of Human Resource Management**, v.24, n.3, p.667-683, 2013.

VENKATESAN, R. *et al.* Consumer Brand Marketing through Full- and Self-Service Channels in an Emerging Economy. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 91, n. 4, p. 644-659, 2015.

Walter, O. M. Análise de ferramentas gratuitas para condução de *survey* online. **Produto e Produção**, vol.14 n.2, p. 44-58, jun. 2013.

ZIEGLER, R., HAGEN, B., DIEHL, M. Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. **Journal of Applied Social Psychology**, v.42, n.8, p.2019-2040, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNCICE A – RELAÇÃO DE ACESSOS DOS RESPONDENTES

#### APÊNCICE A1 - Banco de dados MPGC VAREJO FGV TA (CATOIA, 2019).

<https://www.dropbox.com/sh/y3inie67mgj6tio/AAC7YWvamR69tA82lyjQ1susa?dl=0>

No	Data	Hora	Concluído	Estado	No	Data	Hora	Concluído	Estado
2	08/05/2019	11:56:34	00:08:17	SP	160	14/05/2019	19:06:47	00:05:32	SP
3	08/05/2019	12:03:57	00:07:39	SP	161	14/05/2019	19:27:06	08:41:23	SP
5	08/05/2019	12:39:47	00:05:33	SP	162	14/05/2019	19:39:49	00:24:27	SP
6	08/05/2019	14:57:50	00:08:28	SP	163	14/05/2019	20:55:39	00:11:51	SP
7	08/05/2019	15:11:18	00:05:31	SP	164	14/05/2019	22:24:11	00:06:02	SP
8	08/05/2019	15:31:08	00:06:07	SP	165	14/05/2019	22:40:16	00:06:00	SP
9	08/05/2019	15:36:42	00:07:28	SP	166	15/05/2019	07:46:51	00:09:37	SP
10	08/05/2019	16:54:20	00:06:20	SP	167	15/05/2019	08:09:35	00:06:34	SP
11	08/05/2019	18:21:45	00:06:55	SP	168	15/05/2019	08:10:44	00:08:57	SP
12	08/05/2019	19:02:21	02:47:37	SP	169	15/05/2019	08:14:11	00:09:04	SP
15	08/05/2019	19:50:33	00:06:18	SP	170	15/05/2019	08:19:26	00:07:06	SP
17	08/05/2019	20:21:13	00:06:18	SP	171	15/05/2019	08:22:42	00:05:45	SP
20	08/05/2019	21:22:03	00:04:55	SP	172	15/05/2019	08:22:51	00:05:41	SP
23	08/05/2019	21:54:43	00:04:52	SP	174	15/05/2019	08:25:08	00:14:22	SP
24	08/05/2019	21:58:37	00:04:28	SP	177	15/05/2019	08:45:15	00:25:59	SP
30	08/05/2019	23:54:34	00:10:07	SP	178	15/05/2019	08:47:18	00:12:01	SP
32	09/05/2019	07:15:21	00:06:17	SP	179	15/05/2019	09:20:41	22:54:59	SP
37	09/05/2019	22:58:58	00:22:27	SP	180	15/05/2019	09:28:51	00:12:56	SP
39	10/05/2019	10:15:55	00:12:55	SP	181	15/05/2019	09:39:57	00:12:44	SP
40	10/05/2019	12:15:04	00:16:13	SP	182	15/05/2019	09:39:59	00:05:13	SP
41	10/05/2019	12:15:41	00:00:31	SP	183	15/05/2019	09:41:23	00:17:05	SP
43	10/05/2019	20:11:00	00:04:57	SP	184	15/05/2019	09:42:52	00:18:27	SP
45	11/05/2019	00:05:55	00:05:28	SP	185	15/05/2019	09:49:09	00:14:05	SP
46	11/05/2019	09:32:45	00:07:19	SP	186	15/05/2019	09:54:56	00:13:36	SP
47	11/05/2019	09:37:42	00:07:44	SP	187	15/05/2019	10:05:33	00:09:22	SP
48	11/05/2019	10:09:17	00:07:31	SP	188	15/05/2019	10:15:02	00:12:50	SP
49	11/05/2019	10:12:24	00:10:03	SP	189	15/05/2019	10:53:43	00:11:03	SP
50	11/05/2019	10:14:12	00:08:29	SP	190	15/05/2019	11:35:42	00:04:59	SP
51	11/05/2019	10:18:59	00:06:18	SP	192	15/05/2019	12:59:18	00:03:18	SP
52	11/05/2019	10:24:33	00:05:31	SP	193	15/05/2019	13:06:58	00:04:23	SP
53	11/05/2019	10:42:19	00:18:36	SP	195	15/05/2019	14:19:10	00:11:15	SP
54	11/05/2019	10:43:40	00:12:32	SP	196	15/05/2019	14:26:19	00:18:25	SP
55	11/05/2019	11:37:15	00:11:22	SP	197	15/05/2019	15:01:30	00:15:50	SP
56	11/05/2019	11:55:39	00:16:39	SP	198	15/05/2019	15:01:44	05:49:04	SP
57	11/05/2019	12:58:19	00:07:35	SP	199	15/05/2019	15:33:41	1 day 00:29:02	SP
58	11/05/2019	13:15:18	00:09:12	SP	200	15/05/2019	15:44:10	00:07:45	SP
59	11/05/2019	13:56:13	00:04:50	SP	202	15/05/2019	15:58:08	00:08:59	SP
60	11/05/2019	14:06:00	00:30:32	SP	203	15/05/2019	15:59:40	00:06:53	SP
61	11/05/2019	15:39:22	00:11:56	SP	205	15/05/2019	16:02:37	00:12:53	SP
64	13/05/2019	08:50:50	00:07:55	SP	206	15/05/2019	16:35:09	00:06:31	SP
65	13/05/2019	10:08:16	00:07:05	SP	207	15/05/2019	16:44:51	00:12:09	SP

No	Data	Hora	Concluído	Estado	No	Data	Hora	Concluído	Estado
68	13/05/2019	15:12:42	00:07:42	SP	208	15/05/2019	16:54:53	00:09:27	SP
71	13/05/2019	19:36:15	00:04:31	SP	209	15/05/2019	17:05:30	00:14:03	SP
72	13/05/2019	22:36:36	00:17:01	SP	210	15/05/2019	17:06:00	00:05:38	SP
73	14/05/2019	10:21:11	00:09:56	SP	211	15/05/2019	17:08:03	00:07:07	SP
74	14/05/2019	10:27:12	00:04:53	SP	212	15/05/2019	17:22:41	1 day 02:33:44	SP
75	14/05/2019	10:29:48	00:03:58	SP	213	15/05/2019	17:24:54	00:17:52	SP
76	14/05/2019	10:31:01	00:08:38	SP	214	15/05/2019	17:25:31	00:11:21	SP
77	14/05/2019	10:31:32	00:06:45	SP	216	15/05/2019	18:23:06	08:54:06	SP
78	14/05/2019	10:35:56	00:09:33	SP	217	15/05/2019	18:49:21	00:06:30	SP
79	14/05/2019	10:37:09	00:10:43	SP	218	15/05/2019	19:03:52	00:10:10	SP
80	14/05/2019	10:37:15	00:09:41	SP	220	15/05/2019	19:59:54	00:11:43	SP
81	14/05/2019	10:37:37	00:10:08	SP	221	15/05/2019	20:07:31	1 day 06:29:18	SP
82	14/05/2019	10:38:57	00:10:04	SP	222	15/05/2019	20:23:01	00:11:35	SP
83	14/05/2019	10:40:20	00:08:21	SP	223	15/05/2019	20:48:23	1 day 07:14:47	SP
84	14/05/2019	10:40:39	00:09:31	SP	224	15/05/2019	21:53:00	00:05:43	SP
85	14/05/2019	10:41:09	00:17:02	SP	225	15/05/2019	22:15:39	02:30:20	SP
86	14/05/2019	10:45:45	00:07:10	SP	226	15/05/2019	22:17:21	00:05:22	SP
88	14/05/2019	10:46:39	00:08:15	SP	227	15/05/2019	22:27:12	00:08:26	SP
89	14/05/2019	10:47:22	00:09:08	SP	228	15/05/2019	22:54:13	11:15:37	SP
90	14/05/2019	10:48:37	00:20:44	SP	229	15/05/2019	23:20:49	00:03:34	SP
91	14/05/2019	10:53:47	00:33:17	SP	230	15/05/2019	23:55:41	13:16:12	SP
92	14/05/2019	10:55:44	00:09:29	SP	231	16/05/2019	05:15:55	19:03:02	SP
93	14/05/2019	10:55:45	00:14:28	SP	232	16/05/2019	06:16:15	00:07:45	SP
94	14/05/2019	10:56:45	00:12:06	SP	233	16/05/2019	07:40:32	15:50:38	SP
95	14/05/2019	10:57:15	00:10:40	SP	234	16/05/2019	07:41:32	15:51:57	SP
96	14/05/2019	10:58:57	00:15:33	SP	235	16/05/2019	07:52:38	15:36:52	SP
97	14/05/2019	11:07:59	00:10:49	SP	236	16/05/2019	10:22:13	00:13:23	SP
98	14/05/2019	11:09:32	00:13:25	SP	238	16/05/2019	11:54:16	00:18:05	SP
99	14/05/2019	11:18:42	00:13:03	SP	239	16/05/2019	12:41:05	00:07:23	SP
100	14/05/2019	11:22:33	00:09:25	SP	240	16/05/2019	13:36:39	00:10:47	SP
102	14/05/2019	11:47:59	00:15:03	SP	241	16/05/2019	13:38:39	00:07:48	SP
103	14/05/2019	11:53:12	00:05:16	SP	243	16/05/2019	15:05:38	02:22:56	SP
104	14/05/2019	11:54:41	00:13:01	SP	244	16/05/2019	15:51:11	00:10:29	SP
105	14/05/2019	12:04:59	00:25:17	SP	245	16/05/2019	15:54:17	00:13:44	SP
107	14/05/2019	12:07:02	00:20:07	SP	246	16/05/2019	16:44:21	02:32:16	SP
108	14/05/2019	12:09:14	00:22:27	SP	247	16/05/2019	18:15:29	00:09:22	SP
110	14/05/2019	12:13:47	00:05:53	SP	248	16/05/2019	18:37:10	00:35:08	SP
111	14/05/2019	12:19:17	00:13:28	SP	249	16/05/2019	19:28:21	01:35:27	SP
112	14/05/2019	12:23:02	00:11:09	SP	250	16/05/2019	21:53:12	00:12:21	SP
113	14/05/2019	12:28:21	00:09:26	SP	256	17/05/2019	13:03:43	1 day 01:38:51	SP
114	14/05/2019	12:29:39	02:03:13	SP	257	17/05/2019	14:37:46	00:08:07	SP

No	Data	Hora	Concluído	Estado	No	Data	Hora	Concluído	Estado
115	14/05/2019	12:30:00	00:07:10	SP	258	17/05/2019	14:52:49	00:33:59	SP
116	14/05/2019	12:31:10	00:23:13	SP	259	17/05/2019	16:15:07	00:17:26	SP
117	14/05/2019	12:35:07	00:09:09	SP	260	17/05/2019	16:19:58	00:06:06	SP
119	14/05/2019	12:43:14	00:14:02	SP	262	17/05/2019	16:30:52	00:07:05	SP
120	14/05/2019	12:57:35	00:07:25	SP	263	17/05/2019	16:35:49	00:11:41	SP
121	14/05/2019	13:10:22	00:08:28	SP	264	17/05/2019	17:10:09	00:17:54	SP
122	14/05/2019	13:17:04	00:56:08	SP	265	17/05/2019	17:23:12	3 days 05:20:14	SP
123	14/05/2019	13:27:43	00:09:49	SP	266	17/05/2019	17:30:01	01:42:08	SP
124	14/05/2019	13:35:02	00:10:27	SP	267	17/05/2019	17:35:38	3 days 07:08:28	SP
125	14/05/2019	13:37:59	00:05:03	SP	268	17/05/2019	17:42:24	3 days 00:34:00	SP
127	14/05/2019	14:02:25	00:08:51	SP	269	17/05/2019	17:42:59	00:00:31	SP
128	14/05/2019	14:04:30	00:11:55	SP	270	17/05/2019	18:02:54	00:06:41	SP
129	14/05/2019	14:13:40	00:06:33	SP	273	17/05/2019	19:07:11	00:08:06	SP
131	14/05/2019	14:15:00	00:05:47	SP	274	17/05/2019	19:54:13	00:24:02	SP
132	14/05/2019	14:17:26	00:06:38	SP	275	17/05/2019	20:02:32	1 day 08:57:38	SP
133	14/05/2019	14:18:36	00:05:06	SP	276	17/05/2019	20:07:35	00:11:49	SP
134	14/05/2019	14:43:15	00:04:40	SP	277	17/05/2019	20:09:18	00:10:46	SP
135	14/05/2019	15:05:46	04:22:10	SP	278	17/05/2019	21:07:39	00:10:35	SP
136	14/05/2019	15:14:59	00:09:23	SP	279	17/05/2019	22:44:43	00:06:07	SP
137	14/05/2019	15:27:07	00:37:11	SP	281	18/05/2019	07:18:30	00:13:26	SP
138	14/05/2019	15:54:17	00:28:36	SP	282	18/05/2019	07:57:07	00:05:37	SP
139	14/05/2019	15:55:26	00:13:09	SP	283	18/05/2019	09:23:53	3 days 23:04:48	SP
140	14/05/2019	15:59:43	03:40:21	SP	284	18/05/2019	11:57:00	04:07:16	SP
141	14/05/2019	16:02:11	00:06:16	SP	285	18/05/2019	12:25:55	00:13:56	SP
142	14/05/2019	16:28:54	00:05:51	SP	286	20/05/2019	17:14:34	00:11:42	SP
143	14/05/2019	16:32:00	00:06:23	SP	288	21/05/2019	10:20:34	00:05:51	SP
144	14/05/2019	16:36:59	00:12:15	SP	289	21/05/2019	10:30:49	00:06:26	SP
145	14/05/2019	16:43:12	00:06:45	SP	290	21/05/2019	10:35:09	00:07:34	SP
146	14/05/2019	16:45:57	00:09:34	SP	291	21/05/2019	20:05:38	00:09:18	SP
147	14/05/2019	16:48:21	06:00:05	SP	292	21/05/2019	22:16:14	00:07:11	SP
148	14/05/2019	16:55:39	00:06:00	SP	293	22/05/2019	00:02:18	00:15:05	SP
149	14/05/2019	17:08:16	05:06:05	SP	296	23/05/2019	21:44:57	00:06:47	SP
151	14/05/2019	17:08:33	04:12:56	SP	297	24/05/2019	10:44:32	00:06:22	SP
152	14/05/2019	17:09:20	06:29:17	SP	299	25/05/2019	06:53:04	00:05:57	SP
154	14/05/2019	17:19:30	00:07:40	SP	300	25/05/2019	12:53:11	00:05:22	SP
155	14/05/2019	17:21:29	00:05:03	SP	301	26/05/2019	12:10:12	00:03:38	SP
156	14/05/2019	17:33:32	00:14:32	SP	303	28/05/2019	13:33:02	00:09:00	SP
157	14/05/2019	17:53:51	00:16:34	SP	304	29/05/2019	10:21:58	00:03:34	SP
158	14/05/2019	18:39:37	00:08:57	SP	306	31/05/2019	09:17:45	00:07:04	SP
159	14/05/2019	18:49:26	00:17:49	SP					

Total com 243 respostas consideradas completas e no estado de São Paulo

Fonte: Extraído pelo autor na base de dados da pesquisa Survio, 2019








APÊNDICE B – RELATÓRIO COM DADOS DA PESQUISA GERADO PELA  
PLATAFORMA SURVIO

FATORES QUE DETERMINAM AS MOTIVAÇÕES DE  
PROMOTORES DE VENDAS NO ESTADO DE SÃO PAULO



02/06/2019 00:54:34

## Geral

	Nome da pesquisa	FATORES QUE DETERMINAM AS MOTIVAÇÕES DE PROMOTORES DE VENDAS NO ESTADO DE SÃO PAULO
	Autor	Carlos Catoia
	Idioma	 Português Brasileiro
	URL da pesquisa	<a href="https://www.survio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia">https://www.survio.com/survey/d/mpgcvarejocatoia</a>
	Primeira resposta	08/05/2019
	Última resposta	31/05/2019
	Duração	24 dias

## Visitas do questionário

734

Total  
de visitas

243

Respostas  
prontas

5

Respostas  
inacabadas

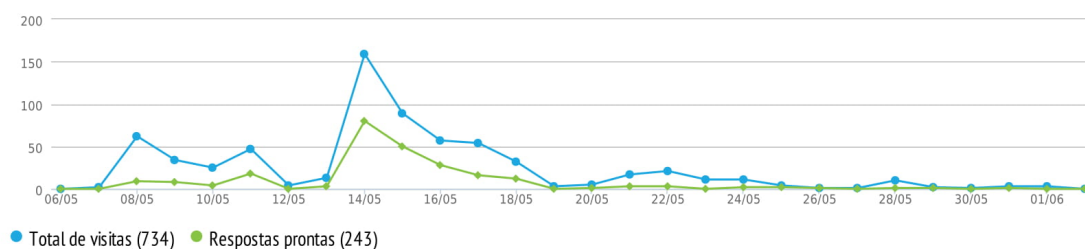
423

Apenas  
mostrando

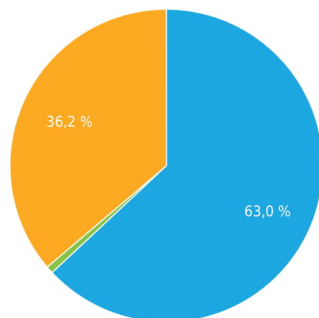
33,1 %

Sucesso  
geral

### Histórico de Visitas (08/05/2019 – 31/05/2019)

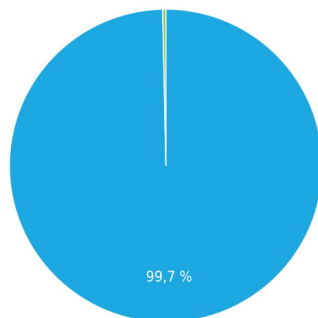


### Total de Acessos



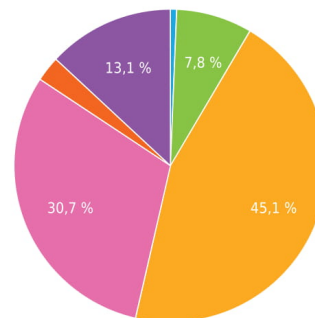
● Apenas mostrando (63,0 %)  
● Incompleto (0,7 %)  
● Concluído (36,2 %)

### Fontes de Visitas



● Link direto (99,7 %)  
● Fonte desconhecida (0,3 %)

### Tempo Médio de Realização



● <1 min. (0,7 %)  
● 2-5 min. (7,8 %)  
● 5-10 min. (45,1 %)  
● 10-30 min. (30,7 %)  
● 30-60 min. (2,6 %)  
● >60 min. (13,1 %)



## Filtrar por



*Compleitude*

Apenas respostas:

completas e aceitas



*Fonte*

Apenas respostas da fonte:

link direto

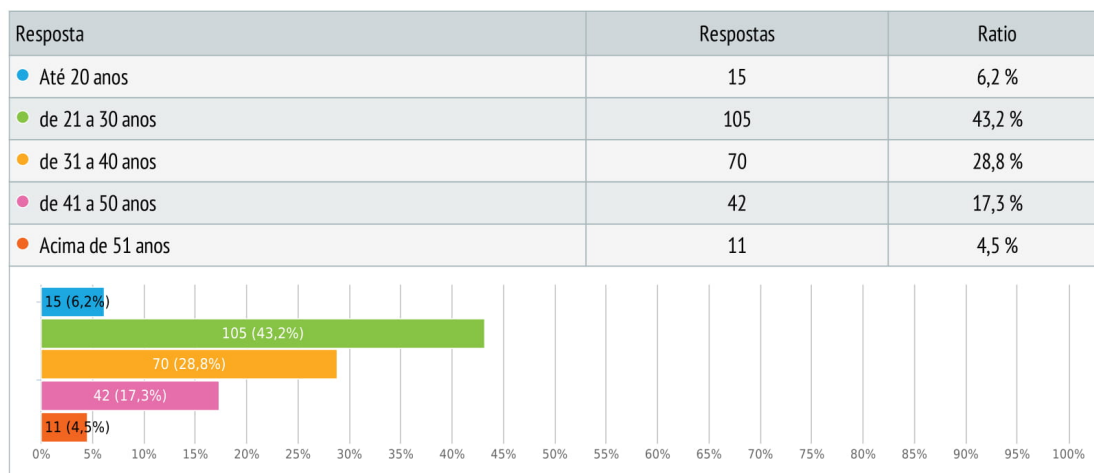


63

## Resultados

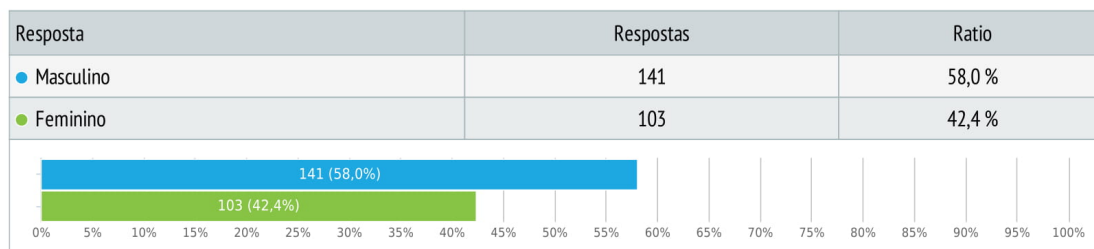
### Qual a sua Idade?

Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



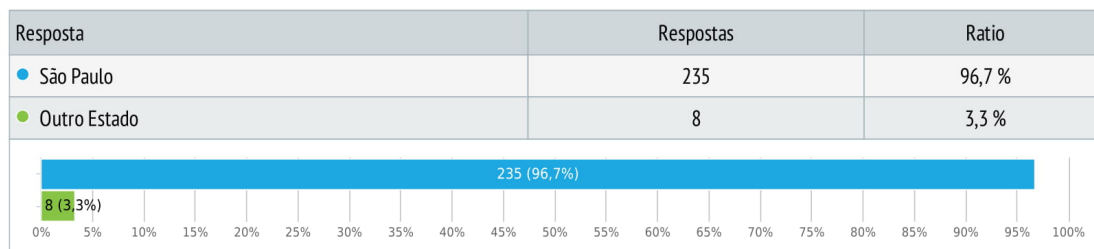
### Gênero:

Múltipla escolha, respostas 243x, Não respondido 0x



## Qual Estado você trabalha?

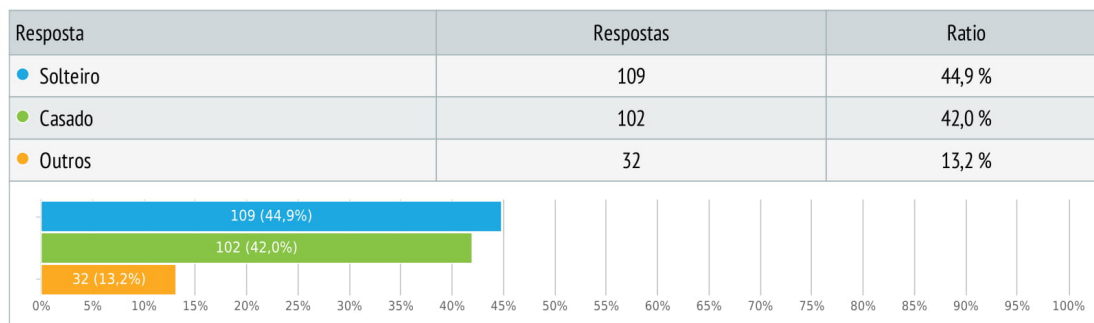
Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



- Capital
- (2x) Baixada santista
- Campinas sp
- Campinas
- Itanhaém
- (2x) Botucatu

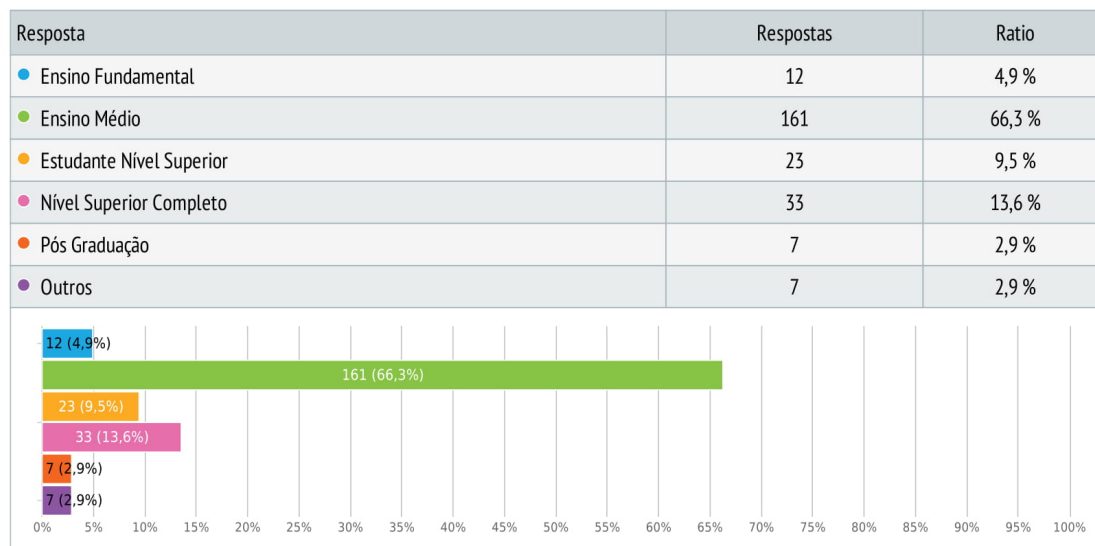
## Estado civil:

Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



## Nível de Escolaridade

Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



- Ensino médio incompleto
- Cursando ensino médio EJA
- 3 grau completo
- Superior incompleto
- Cursando
- Incompleto
- Ensino fundamental

## Antes de trabalhar em uma equipe de Trade Marketing como promotor de vendas, qual era sua profissão?

Texto de resposta, respostas 243x, Não respondido 0x

- Eu trabalhava na área de entrega de veículos em uma extinta concessionária da Chevrolet na avenida Luiz Carlos Berrini
- (3x) Repositora
- Assistente de BI
- (5x) Auxiliar de produção
- Atendente / Copeiro
- Encarregado de loja

- Aux. De escritório
- (2x) Metalúrgico
- (8x) Vendedor
- Jogadore de futebol profissional
- Operador de Gate
- (2x) Motorista
- Sempre foi promotor tenho 18 anos nessa profissao e hj sou promotor lider de uma multinacional no ramo pet .
- Conferente de expedição
- Auxiliar de inspecao federal
- Operadora de caixa e tesoureira
- Telemarketing
- Meu primeiro emprego foi de promotor
- Analista de custo de produção - metalúrgia
- (11x) Repositor
- E meu Primeiro emprego
- Mecânico
- Vendedora loja roupas
- (2x) Promotor de vendas
- Repositor de mercadorias na loja Futurama supermercado
- Auxiliar de almoxarifado
- Repositor no Carrefour
- ATENDENTE
- Sempre trabalhei com vendas
- (3x) Demonstradora
- Sempre trabalhei na área de merchandising,porém ao longo da vida por determinadas vezes em outras funções sempre ligadas a promoção e merchandising.
- Fabricação de calçados,era responsável por supervisionar a qualidade do calçado.
- Encarregada de loja
- (4x) Operador de máquinas
- (2x) Conferente
- Eu era vendedora de lojas de roupas e há 20 anos trabalho como promotor de vendas
- Balconista de restaurantes
- Assistente Administrativo
- Doméstica
- Secretaria
- Linha de Produção
- Promotora de vendas
- (2x) Ajudante de produção
- Costureira
- Atentamente

- (6x) Ajudante geral
- Alomoxarifado em empresas
- Instrutor de Informática
- Repositor de atacado
- promotora de vendas
- Baba
- Vendedora
- Repositor/ conferente
- Menor Aprendiz
- Operador de empilhadeira
- (2x) Auxiliar de cozinha
- Mercado
- Promotora
- (2x) Frentista
- Aux.almoxarife
- Atendente e operadora de caixa de lanchonete
- Operador de Loja.
- Atendente de Loja.
- Inspetora de alunos
- produção
- (3x) Balconista
- (10x) Vendedora
- Serviços gerais
- Degustadora
- Oficial de serviços gerais
- Caixa
- Garsonete
- Promotor da ação
- Cabeleireiro
- Motoboy
- Aprendiz de arco administrativo
- Atendente de crediário
- Artesã
- Encarregado de mercearia
- Auxiliar de producao
- Gráfico
- Promotor de merchandising
- Preparador de maquinas
- Sempre trabalhei com isso
- Consultor comercial

- (2x) Assistente administrativo
- (2x) Office boy
- Jardineiro
- desempregado
- lpeçadora de caixa
- Agente de atendimento
- Repositor de loja
- Atendente de padaria
- Auditor
- Promotor em outra empresa
- Atendente de lojas americanas
- (2x) Controlador de acesso
- Vendedora em uma loja de roupas
- Almojarifado, expedidor de materiais
- Açougueiro e repositor
- Estudante
- Repositor de supermercado e Auxiliar de logística
- Estoquista
- Encarregado de seção
- Auxiliar de Cozinha
- Gerente ragazzo
- Recepção!
- Sempre foi de promotor, atualmente estou como coordenador de merchandising
- (2x) Atendente
- Nunca trabalhei !
- Ajudante de mecânico
- (2x) Ajudante
- (2x) Autônomo
- Era autônomo! Tinha uma pizzaria
- Trabalhei de operadora de caixa, de atendente e de operadora de estacionamento e estagiária de educação física.
- Ajudante de cozinha
- Frentista/caixa
- Meio oficial marceneiro
- Contador
- Repositor em mercado
- Atendente, caixa
- Só promotor de vendas eu trabalhei na Perdigão e na Itaipava
- Operadora de caixa repositora de farmácia
- (2x) Ajudante de logística
- (2x) Promotor

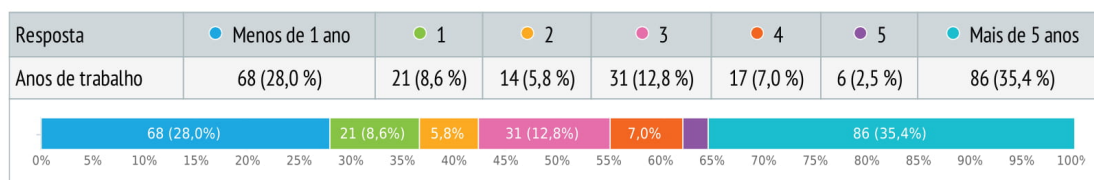
- Jovem aprendiz no Walmart  
Estoquista
- Tosadora
- Caixa loterico
- Auxiliar de loja
- Chefe de seção
- Ajudante de Obras
- balconista
- Marceneiro
- Vendedor de suplementos alimentares
- Supervisora de vendas
- Promotor de vendas.
- Operador e Caixa e funcionário público.
- Atendente de balcão em restaurante.
- empregada doméstica
- Trabalhava numa empresa de transportes De produtos pericives grato pela oportunidade nesta empresa
- Operador de loja no supermercado
- Gerente de um lava rápido
- Sempre trabalhei nessa área.
- Sempre trabalhei como promotor
- Reositor
- Coordenadora
- Inspetor de aluno
- motorista
- Operadora de caixa
- Promotora técnica
- Vigilante
- Vendas
- Balconistas
- Assistente de Marketing
- Ajudante geral de construção civil
- Repositor de mercadoria
- Cozinheira escolar
- Vendedora de lojas
- Analista de crédito
- Médica Veterinária
- Vendedora de roupas autônoma
- Repositora em uma farmácia
- Auxiliar de almoxarife
- Auxiliar administrativo e bibliotecário



- Camareira
- Trabalhei como auxiliar de depósitos de construção entre outras
- Auxiliar de limpeza
- Cuidadora de idosos
- Professor de educação infantil
- Estoquista, Auxiliar de expedição, Auxiliar Administrativo, Motorista.
- Torneiro Mecânico
- Operador de caixa
- Transporte
- Auxiliar de Produção
- Do lar
- Subgerente de restaurante
- Já trabalhei operadora de caixa e assistente de vendas
- Escrituraria
- Atendente de lanchonete
- Atendente de restaurante
- METALURGICO E FUNCIONADO DE MERCADO.
- Eletricista
- Supervisor de promotores de vendas
- Aux.de serviços gerais, segurança
- Sub gerente de vendas
- Olá, já trabalhei em escritório de direito .

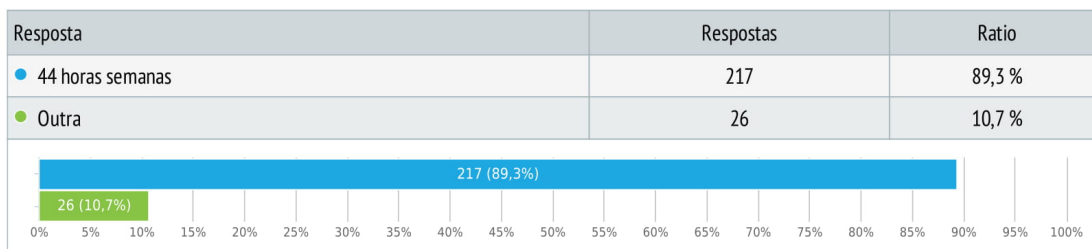
## Há quanto tempo você trabalha neste ramo?

Matriz de escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



## Qual sua carga horária de trabalho?

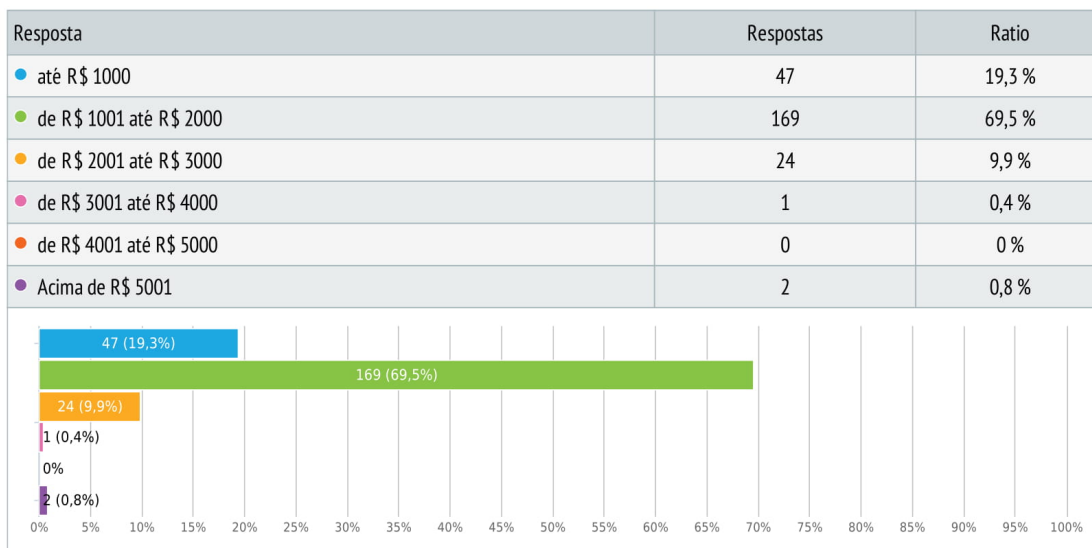
Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



- No momento estou desempregado
- Depende da agenda semanal
- As vezes ate max
- 46
- (2x) 46 horas
- (4x) 40
- (2x) 40 horas
- (2x) 9 horas
- 53 hrs
- (2x) 8 horas por dia
- Nao sei
- Em média 55h
- Mais de 44
- Das7. As15
- 45
- Era das 04:30 as 12:00
- 42
- 44 horas semanais
- Não determinada

Por favor, informe uma média de sua renda mensal provida pelo trabalho:

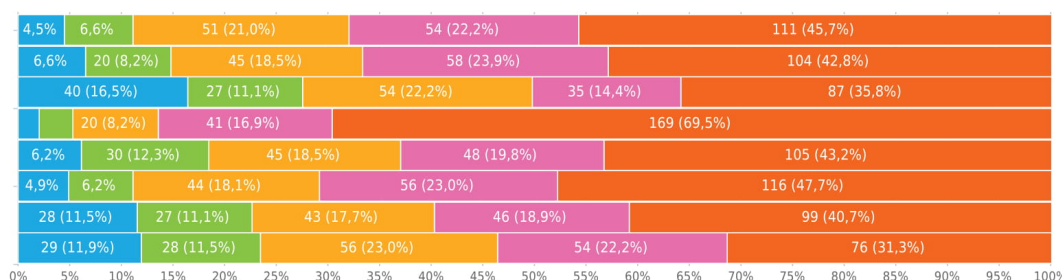
Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



10.A seguir, temos uma série de afirmações sobre a atividade que realiza, possibilidades de crescimento e reconhecimento do trabalho. Pedimos que aponte o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de cada uma delas. Para tanto, adotamos como padrão de resposta o seguinte: 1 indicará que você discorda totalmente; 5 indicará que você concorda totalmente; os números intermediários correspondem a seu grau de concordância no intervalo entre estes dois extremos.

Matriz de múltipla escolha, respostas 243x, Não respondido 0x

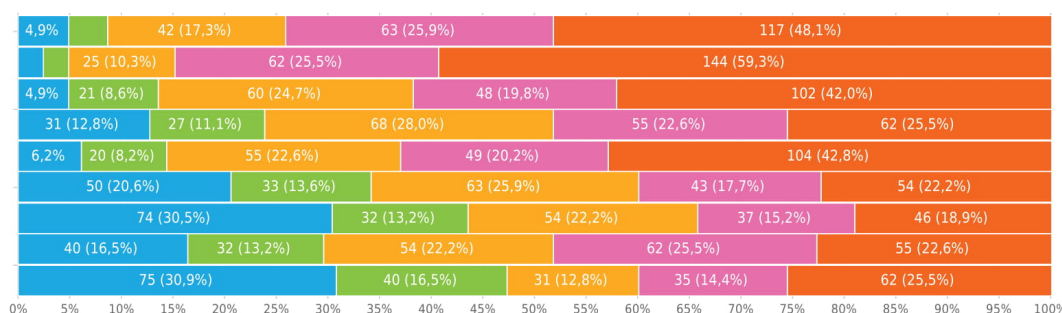
Resposta	1 Discordância Total	2	3	4	5 Concordância Total
Iniciei esta carreira por gostar de trabalhar com pessoas	11 (4,5 %)	16 (6,6 %)	51 (21,0 %)	54 (22,2 %)	111 (45,7 %)
Recebo incentivos e elogios pelo meu trabalho	16 (6,6 %)	20 (8,2 %)	45 (18,5 %)	58 (23,9 %)	104 (42,8 %)
Tenho crescido profissionalmente desde que iniciei este trabalho	40 (16,5 %)	27 (11,1 %)	54 (22,2 %)	35 (14,4 %)	87 (35,8 %)
Gosto do trabalho que realizo	5 (2,1 %)	8 (3,3 %)	20 (8,2 %)	41 (16,9 %)	169 (69,5 %)
Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte das pessoas	15 (6,2 %)	30 (12,3 %)	45 (18,5 %)	48 (19,8 %)	105 (43,2 %)
Estou satisfeito com minha escolha profissional	12 (4,9 %)	15 (6,2 %)	44 (18,1 %)	56 (23,0 %)	116 (47,7 %)
Enxergo possibilidades de crescimento profissional	28 (11,5 %)	27 (11,1 %)	43 (17,7 %)	46 (18,9 %)	99 (40,7 %)
Sou valorizado pela atividade que exerço	29 (11,9 %)	28 (11,5 %)	56 (23,0 %)	54 (22,2 %)	76 (31,3 %)



11. Sobre sua autonomia no trabalho, remuneração e realização pessoal e profissional, novamente pedimos que aponte seu nível de concordância para cada uma das afirmações a seguir, sendo que 1 indica discordância total, 5 indica concordância total, os números intermediários indicam graus de concordância entre estes dois extremos.

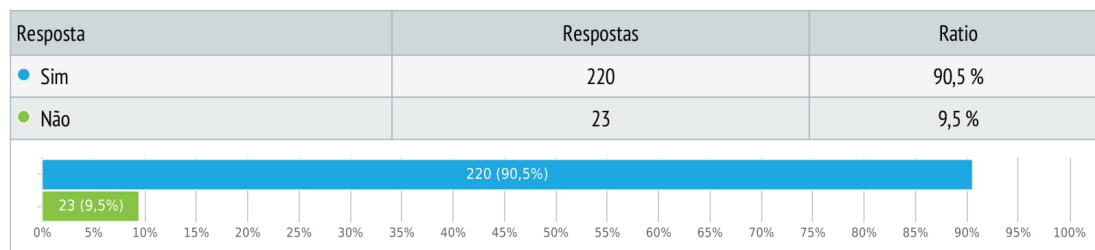
Matriz de múltipla escolha, respostas 243x, Não respondido 0x

Resposta	1 Discordância Total	2	3	4	5 Concordância Total
Tenho autonomia para usar minhas habilidades e conhecimentos.	12 (4,9 %)	9 (3,7 %)	42 (17,3 %)	63 (25,9 %)	117 (48,1 %)
Sinto-me orgulhoso em demonstrar novos produtos e oportunidades as pessoas	6 (2,5 %)	6 (2,5 %)	25 (10,3 %)	62 (25,5 %)	144 (59,3 %)
Meu trabalho me proporciona realização profissional	12 (4,9 %)	21 (8,6 %)	60 (24,7 %)	48 (19,8 %)	102 (42,0 %)
Tenho autonomia para modificar o plano de tratamento dispensado ao cliente	31 (12,8 %)	27 (11,1 %)	68 (28,0 %)	55 (22,6 %)	62 (25,5 %)
Meu trabalho me proporciona realização pessoal	15 (6,2 %)	20 (8,2 %)	55 (22,6 %)	49 (20,2 %)	104 (42,8 %)
Estou satisfeito com minha remuneração	50 (20,6 %)	33 (13,6 %)	63 (25,9 %)	43 (17,7 %)	54 (22,2 %)
Estou satisfeito com as premiações e promoções que a empresa me oferece	74 (30,5 %)	32 (13,2 %)	54 (22,2 %)	37 (15,2 %)	46 (18,9 %)
Minha remuneração está de acordo com as praticadas pelo mercado	40 (16,5 %)	32 (13,2 %)	54 (22,2 %)	62 (25,5 %)	55 (22,6 %)
Tenho chance de aumentar meus ganhos com os bônus ofertados pela empresa	75 (30,9 %)	40 (16,5 %)	31 (12,8 %)	35 (14,4 %)	62 (25,5 %)



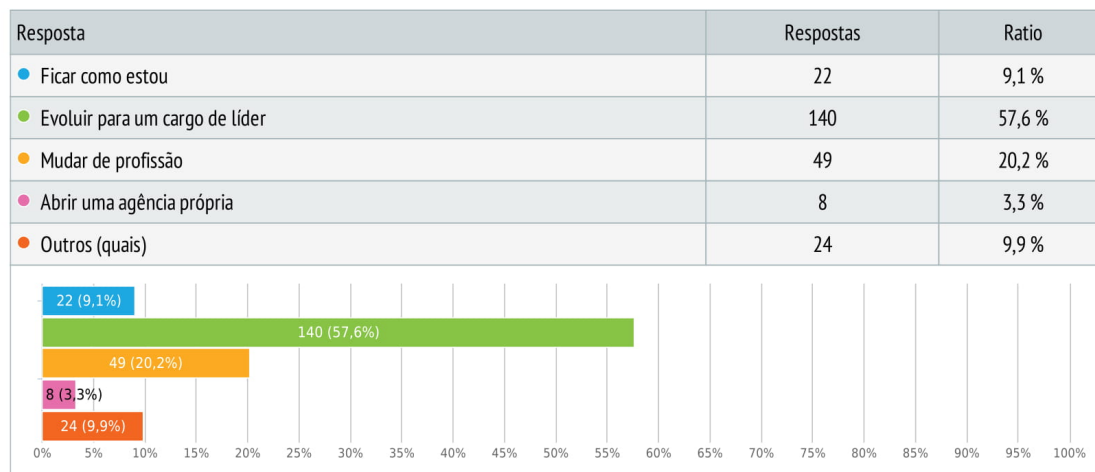
## Você se sente satisfeito em trabalhar nesta empresa ?

Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



## Quais seus planos para o futuro?

Escolha única, respostas 243x, Não respondido 0x



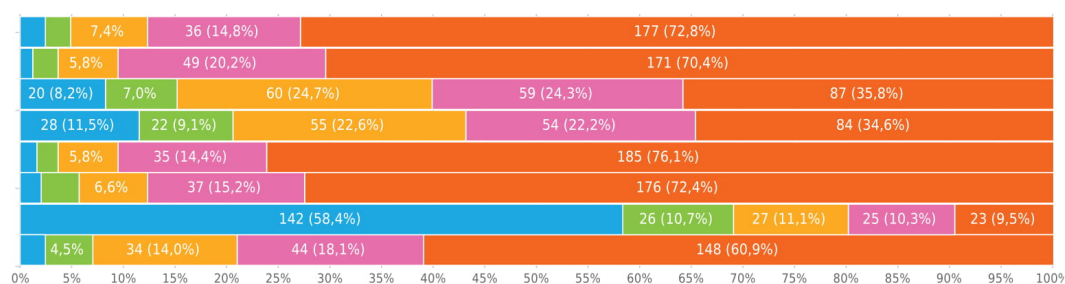
- Empreender no próprio negócio
- Me tornar um gestor de pessoas
- Vendas
- Ser uma excelente vendedora
- Ingressar na profissão pela qual me formei que é Gestão de Recursos Humanos.
- Chegar a ser gerente regional
- Ser vigilante ou cuidadora de idosos
- Trabalhar pra mim mesmo
- Gostaria de abrir o meu próprio negócio.
- Trabalhar na área em que estou estudando
- Trabalhar nos states e morar la

- Partir para uma empresa que me dê registro de clt
- Abrir uma clínica veterinária ou fazer técnico enfermagem
- Ser microempreendedora no ramo de moda
- Fazer faculdade de pedagogia, e trabalhar na área da educação
- Que seja efetivado com carteira profissional não fica em contrato por muito tempo
- Evoluir para um cargo de líder
- Na mesma profissão, Porém numa melhor oportunidade.
- Um salário melhor pela quantidade de empresas atendidas e um plano de saúde
- Quero ser enfermeira
- Direito
- Trabalhar autônoma
- Trabalhar por conta.
- APOSENTAR

Agora, as afirmações versam sobre sua jornada de trabalho, seus relacionamentos interpessoais, o ambiente de trabalho e a supervisão do trabalho. Na escala apontada 1 significa discordância total e 5 concordância total, os números intermediários indicam concordância entre estes dois extremos.

Matriz de múltipla escolha, respostas 243x, Não respondido 0x

Resposta	1 Discordância Total	2	3	4	5 Concordância Total
Tenho um bom relacionamento com meu chefe	6 (2,5 %)	6 (2,5 %)	18 (7,4 %)	36 (14,8 %)	177 (72,8 %)
Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho	3 (1,2 %)	6 (2,5 %)	14 (5,8 %)	49 (20,2 %)	171 (70,4 %)
Temos recursos materiais necessários para a realização das demonstrações	20 (8,2 %)	17 (7,0 %)	60 (24,7 %)	59 (24,3 %)	87 (35,8 %)
As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias.	28 (11,5 %)	22 (9,1 %)	55 (22,6 %)	54 (22,2 %)	84 (34,6 %)
Tenho fácil acesso para me comunicar com meu chefe.	4 (1,6 %)	5 (2,1 %)	14 (5,8 %)	35 (14,4 %)	185 (76,1 %)
Concordo com a minha carga horária de trabalho diária	5 (2,1 %)	9 (3,7 %)	16 (6,6 %)	37 (15,2 %)	176 (72,4 %)
Minha vida pessoal fica comprometida por conta da minha jornada de trabalho.	142 (58,4 %)	26 (10,7 %)	27 (11,1 %)	25 (10,3 %)	23 (9,5 %)
Sinto-me satisfeito a respeito à supervisão que tenho em relação ao meu trabalho.	6 (2,5 %)	11 (4,5 %)	34 (14,0 %)	44 (18,1 %)	148 (60,9 %)

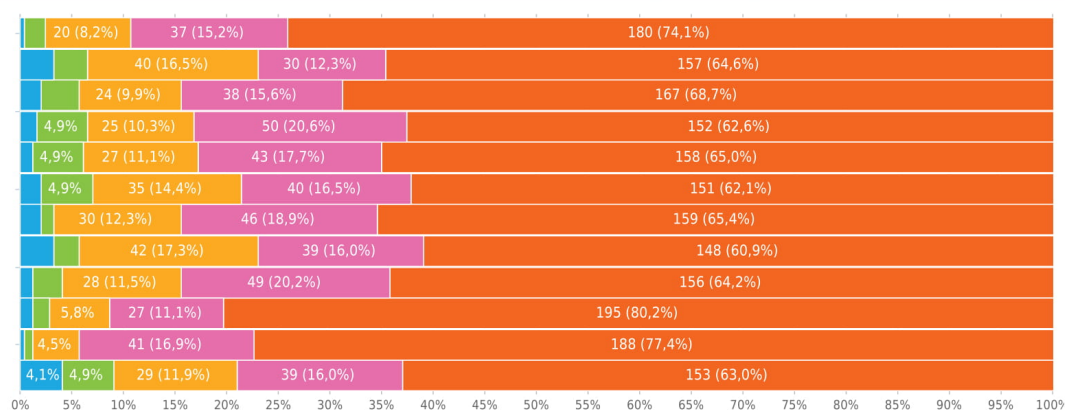













Gostaria que você respondesse as questões a seguir sobre fatores que interferem na motivação para o trabalho. Na escala apontada 1 significa fatores que você considera ter **NENHUMA IMPORTÂNCIA** como fator motivacional, 5 aqueles que para você são **TOTALMENTE IMPORTANTE** como fator de motivação. Os demais espaços indicam posições intermediárias.

Matriz de múltipla escolha, respostas 243x, Não respondido 0x

Resposta	1 Nenhuma Importância	2	3	4	5 Totalmente Importante
Gostar do que faz	1 (0,4 %)	5 (2,1 %)	20 (8,2 %)	37 (15,2 %)	180 (74,1 %)
Ter possibilidade de crescimento profissional	8 (3,3 %)	8 (3,3 %)	40 (16,5 %)	30 (12,3 %)	157 (64,6 %)
Ser reconhecido pelo trabalho	5 (2,1 %)	9 (3,7 %)	24 (9,9 %)	38 (15,6 %)	167 (68,7 %)
Ter autonomia e liberdade para atuação	4 (1,6 %)	12 (4,9 %)	25 (10,3 %)	50 (20,6 %)	152 (62,6 %)
Sentir-se realizado pessoalmente	3 (1,2 %)	12 (4,9 %)	27 (11,1 %)	43 (17,7 %)	158 (65,0 %)
Sentir-se realizado profissionalmente	5 (2,1 %)	12 (4,9 %)	35 (14,4 %)	40 (16,5 %)	151 (62,1 %)
Carga horária diária de trabalho	5 (2,1 %)	3 (1,2 %)	30 (12,3 %)	46 (18,9 %)	159 (65,4 %)
Ambiente de trabalho com condição favorável	8 (3,3 %)	6 (2,5 %)	42 (17,3 %)	39 (16,0 %)	148 (60,9 %)
O tipo de supervisão das atividades	3 (1,2 %)	7 (2,9 %)	28 (11,5 %)	49 (20,2 %)	156 (64,2 %)
Relacionamento com o chefe	3 (1,2 %)	4 (1,6 %)	14 (5,8 %)	27 (11,1 %)	195 (80,2 %)
Relacionamento com os colegas	1 (0,4 %)	2 (0,8 %)	11 (4,5 %)	41 (16,9 %)	188 (77,4 %)
Remuneração	10 (4,1 %)	12 (4,9 %)	29 (11,9 %)	39 (16,0 %)	153 (63,0 %)



## Preferências de pesquisa

	Questões por página	Múltiplas
	Permitir submissões múltiplas?	✓
	Permitir retornar às questões anteriores?	✓
	Mostrar os números das perguntas?	
	Colocar ordem aleatória nas perguntas?	
	Mostrar indicador de progresso?	✓
	Receber notificações de respostas por e-mail?	✓
	Proteger por senha?	
	Restringir IP?	

## Apêndice: Pesquisa

### FATORES QUE DETERMINAM AS MOTIVAÇÕES DE PROMOTORES DE VENDAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

Prezado Respondente,

A seguinte pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade na Linha Varejo da FGV EAESP e tem como objetivo principal reconhecer quais as ações motivacionais que tendem a gerar melhor resultado na visão da equipe de Trade Marketing, especialmente direcionado a promotores de vendas.

Sua participação é fundamental para que possamos gerar dados confiáveis, e, assim, demonstrar quais ações motivacionais tendem a gerar melhor resultados.

Esclarecemos ainda, que sua identidade será mantida em sigilo, e, as informações serão consolidadas para que seja possível gerar um único dado demonstrativo.

A resposta a este questionário é voluntária. O tempo de resposta gira em torno de 15 minutos e os dados coletados serão confidenciais.

Em caso de dúvida ou necessidade de esclarecimentos, por favor entrar em contato:

Carlos Catoia

carlos-catoia@hotmail.com

11-94790-5125

#### Qual a sua Idade?

- ☐ Até 20 anos
- ☐ de 21 a 30 anos
- ☐ de 31 a 40 anos
- ☐ de 41 a 50 anos
- ☐ Acima de 51 anos

#### Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino ☐ ☐ ☐ ☐

#### Qual Estado você trabalha?

- ☐ São Paulo
- ☐ Outro Estado

Estado civil:

- ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Outros ☐ ☐ ☐ ☐

Nível de Escolaridade

- ☐ Ensino Fundamental  
☐ Ensino Médio  
☐ Estudante Nível Superior  
☐ Nível Superior Completo  
☐ Pós Graduação  
☐ Outros

Antes de trabalhar em uma equipe de Trade Marketing como promotor de vendas, qual era sua profissão?

Há quanto tempo você trabalha neste ramo?

- |                  | Menos de 1 ano        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | Mais de 5 anos        |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Anos de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Qual sua carga horária de trabalho?

- ☐ 44 horas semanas  
☐ Outra

Por favor, informe uma média de sua renda mensal provida pelo trabalho:

- ☐ até R\$ 1000  
☐ de R\$ 1001 até R\$ 2000  
☐ de R\$ 2001 até R\$ 3000  
☐ de R\$ 3001 até R\$ 4000  
☐ de R\$ 4001 até R\$ 5000  
☐ Acima de R\$ 5001

10. A seguir, temos uma série de afirmações sobre a atividade que realiza, possibilidades de crescimento e reconhecimento do trabalho. Pedimos que aponte o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de cada uma delas. Para tanto, adotamos como padrão de resposta o seguinte: 1 indicará que você discorda totalmente; 5 indicará que você concorda totalmente; os números intermediários correspondem a seu grau de concordância no intervalo entre estes dois extremos.

	1	Discordância Total	2	3	4	5	Concordância Total
Iniciei esta carreira por gostar de trabalhar com pessoas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recebo incentivos e elogios pelo meu trabalho	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tenho crescido profissionalmente desde que iniciei este trabalho	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gosto do trabalho que realizo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte das pessoas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estou satisfeito com minha escolha profissional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Exerço possibilidades de crescimento profissional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sou valorizado pela atividade que exerço	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. Sobre sua autonomia no trabalho, remuneração e realização pessoal e profissional, novamente pedimos que aponte seu nível de concordância para cada uma das afirmações a seguir, sendo que 1 indica discordância total, 5 indica concordância total, os números intermediários indicam graus de concordância entre estes dois extremos.

	1	Discordância Total	2	3	4	5	Concordância Total
Tenho autonomia para usar minhas habilidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sinto-me orgulhoso em demonstrar novos produtos e oportunidades as pessoas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meu trabalho me proporciona realização profissional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tenho autonomia para modificar o plano de tratamento dispensado ao cliente	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meu trabalho me proporciona realização pessoal	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estou satisfeito com minha remuneração	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estou satisfeito com as premiações e promoções que a empresa me oferece	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Minha remuneração está de acordo com as praticadas pelo mercado	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tenho chance de aumentar meus ganhos com os bônus ofertados pela empresa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Você se sente satisfeito em trabalhar nesta empresa ?

- ☐ Sim  
☐ Não

Quais seus planos para o futuro?

- ☐ Ficar como estou  
☐ Evoluir para um cargo de líder  
☐ Mudar de profissão  
☐ Abrir uma agência própria  
☐ Outros (quais)

Agora, as afirmações versam sobre sua jornada de trabalho, seus relacionamentos interpessoais, o ambiente de trabalho e a supervisão do trabalho. Na escala apontada 1 significa discordância total e 5 concordância total, os números intermediários indicam concordância entre estes dois extremos.

	1	Discordância Total	2	3	4	5	Concordância Total
Tenho um bom relacionamento com meu chefe	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Temos recursos materiais necessários para a realização das demonstrações	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Tenho fácil acesso para me comunicar com meu chefe.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Concordo com a minha carga horária de trabalho diária	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Minha vida pessoal fica comprometida por conta da minha jornada de trabalho.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Sinto-me satisfeito a respeito à supervisão que tenho em relação ao meu trabalho.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Gostaria que você respondesse as questões a seguir sobre fatores que interferem na motivação para o trabalho. Na escala apontada 1 significa fatores que você considera ter **NENHUMA IMPORTÂNCIA** como fator motivacional, 5 aqueles que para você são **TOTALMENTE IMPORTANTE** como fator de motivação. Os demais espaços indicam posições intermediárias.

	1 Nenhuma Importância	2	3	4	5 Totalmente Importante
Gostar do que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter possibilidade de crescimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser reconhecido pelo trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter autonomia e liberdade para atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir-se realizado pessoalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentir-se realizado profissionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carga horária diária de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabalho com condição favorável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O tipo de supervisão das atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>