

Variáveis Determinantes na Motivação para a Venda de Seguros

Autoria: Paulo Roberto da Costa Vieira, José Roberto Ribas, Rodolpho de Britto Silva

Resumo: O presente estudo buscou identificar a importância que algumas variáveis exercem sobre a motivação dos corretores para a venda de seguros. Um pré-teste foi conduzido inicialmente na tentativa de validar o modelo teórico. Para uma amostra de 38 corretores selecionados com base na acessibilidade, a variável relativa à necessidade de conquistar, denominada *ego-drive*, foi excluída por causar problemas de multicolinearidade. O modelo proposto para avaliação da motivação foi especificado com as seguintes variáveis independentes: produto, preço, marca, liderança, características pessoais do vendedor, treinamento e remuneração. A amostra foi constituída por 190 corretores de seguros selecionados pelo critério de acessibilidade do pesquisador. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado e auto-administrado, cujas questões foram mensuradas por meio de uma escala Likert de cinco pontos. A avaliação do modelo hipotético foi realizada por meio da técnica de Regressão Logística. Dentre as variáveis propostas inicialmente, a empatia e a remuneração se revelaram as mais significativas, sendo que a primeira confirma a expectativa teórica de que se trata de uma característica pessoal indispensável ao sucesso das vendas.

1. INTRODUÇÃO

A força de vendas exerce um papel importante no desempenho das empresas, como principal geradora de renda. É sua responsabilidade atrair, captar e manter clientes, gerando um estreito relacionamento de longo prazo e criando laços de fidelidade. A venda pessoal tem vários papéis relacionados à informação, sendo um processo de dois sentidos pois, se por um lado, as informações sobre o produto ou oferta precisam ser comunicadas aos clientes atuais e potenciais, por outro as necessidades dos clientes devem ser corretamente interpretadas e entendidas (DONALDSON, 2003).

Em vendas pessoais, a construção de relacionamentos duradouros deve ser incentivada, principalmente na comercialização de seguros, onde a confiança e o comprometimento entre corretor e segurado são colocados à prova, ano após ano. Para estudar a atuação dos vendedores, foi feita a opção pelo profissional de vendas de seguros, denominado corretor de seguros. Esses profissionais realizam, normalmente, visitas pessoais para o fechamento de negócios de seguros, dirigindo-se ao local de trabalho do cliente ou mesmo à sua residência. A comercialização caracteriza uma venda tipicamente pessoal, por ser realizada face a face, porta a porta.

A natureza do cargo de vendas, a individualidade dos vendedores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas mutações do mercado tornam a motivação dos profissionais de vendas uma tarefa difícil e importante. O desafio da gerência é identificar, compreender e canalizar a motivação que seus vendedores possuem (STANTON; SPIRO, 2000).

Assim, o objetivo do presente trabalho está em identificar, dentre as variáveis especificadas pelo modelo e na opinião dos corretores de seguros da amostra pesquisada, aquelas que exercem maior influência sobre a motivação para a venda.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Motivação da Força de Vendas

No estudo da motivação alguns precursores destacaram-se pelo desenvolvimento de teorias que serviram de base para novos estudos, os quais foram realizados por pesquisadores contemporâneos. Vroom (1964), um dos pioneiros no estudo da motivação e do desempenho, desenvolveu a Teoria da Expectativa e Motivação. Segundo esta teoria, o nível de motivação que um empregado possui está relacionado a três fatores: expectativa; instrumento; e valia.

Expectativa refere-se à convicção do indivíduo de que seu esforço reverterá em bom desempenho. A recompensa que o indivíduo acredita receberá com seu desempenho, constitui o instrumento da motivação e representa o valor do resultado esperado pelo indivíduo. Segundo o autor, haverá um baixo nível de valia, se o vendedor acreditar que o bônus acordado não recompensa o esforço necessário para obtê-lo. Herzberg (1966) formulou sua teoria baseada na questão da satisfação, partindo da premissa que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, os higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos são extrínsecos às pessoas e localizam-se no ambiente de trabalho, como remuneração e condições para o exercício do serviço. Os fatores motivacionais, por sua vez, são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de reconhecimento e auto-realização. Maslow (1970) desenvolveu uma das teorias mais conhecidas e difundidas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Segundo o autor, a motivação ascende através de vários níveis de necessidades organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. À medida que as necessidades básicas, representadas na base de uma pirâmide, vão sendo satisfeitas, elas são, sucessivamente, substituídas por outras, cujos patamares são hierarquicamente mais elevados.

Fundamentados nos precursores e voltados para o campo de venda pessoal, pesquisadores modernos desenvolveram as contribuições originais, contemplando, com frequência, a relação entre motivação e desempenho.

Para Churchill, Ford, e Walker (1977), teorias subseqüentes expandiram trabalho original de Vroom (1964), objetivando predizer não somente o nível de motivação do vendedor, mas também seu nível de desempenho no trabalho.

Na concepção de Stanton e Spiro (2000), as pessoas agem de determinada maneira porque estão motivadas. Em decorrência, motivação deve ser entendida como desejo de empreender um esforço para atender uma necessidade. Para os autores, o problema resume-se em encontrar a combinação correta de fatores motivadores para qualquer grupo de vendedores, considerando a natureza singular da função de vendas e, por ser cada vendedor, um indivíduo que reage de modo diferente a um determinado fator de motivação. Convém observar, que motivação e esforço devem ser tratados como conceitualmente distintos, sendo o esforço representado pela força e pela energia através da qual o trabalho é realizado, enquanto motivação representa estado psicológico ou predisposição do indivíduo, envolvendo direção, intensidade e persistência de comportamento (BROWN; PETERSON, 1994).

Para Weitz, Sujan e Sujan (1986), o comportamento motivado tem três aspectos distintos: intensidade, persistência e escolha. A intensidade refere-se ao nível mental e físico do esforço despendido; a persistência estabelece a duração no esforço; e a escolha situa o aspecto direcional da motivação, abrangendo a tarefa selecionada e a forma de aproximação utilizada. O desempenho de um profissional de venda pessoal é entendido por Ryans e Weinberg (1995), como sendo resultado de uma função de três classes de fatores: motivação, conhecimento e habilidades, além da estratégia da venda. Durante décadas, a dificuldade em motivar os vendedores foi frustrante para a Administração de Vendas e o Marketing, pois o trabalho é difícil e não existe solução simples (DOYLE; SHAPIRO, 1980).

2.2. Modelos para Motivação da Força de Vendas

No estudo da relação entre a motivação e o desempenho, modelos foram elaborados, hipóteses testadas e evidências relatadas. Churchill, Ford e Walker (1977) observam, enfaticamente, que na literatura de marketing e administração de vendas, a motivação dos vendedores para despende esforços no trabalho é, usualmente, entendida como função de uma ou de diversas variáveis independentes, consideradas separadamente.

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

investigavam motivação e desempenho, no âmbito da Psicologia Industrial e de outras ciências e disciplinas comportamentais. O modelo de Churchill, Ford e Walker (1977) estabelece a hipótese de que o desempenho no trabalho de um vendedor resulta de três fatores básicos: seu nível de motivação, sua aptidão ou habilidade para venda e a percepção de como sua função pode ser desempenhada. A relação entre estes fatores é, sob a ótica do aludido modelo, multiplicativa, ou seja, se um vendedor for deficiente em qualquer um destes fatores o desempenho será provavelmente baixo. O modelo apresentado pelos autores é representado por: $\text{Desempenho} = f(\text{motivação} \times \text{aptidão} \times \text{função percepção})$.

Em estudo realizado sobre a ligação positiva entre a satisfação no trabalho dos vendedores e a satisfação dos clientes, Homburg e Stock (2003) argumentam que certas características encontradas em clientes, como consciência do preço e da importância do produto, juntamente com as características dos vendedores, como empatia, habilidade e confiança, moderam o relacionamento entre a satisfação no trabalho do vendedor e a satisfação do comprador. A teoria desse equilíbrio é usada para justificar o modelo hipotético apresentado. Segundo os mencionados autores, o modelo produziu resultados satisfatórios, sugerindo um elo positivo entre a satisfação no trabalho dos vendedores e a satisfação dos clientes. Indica, também, que o relacionamento entre a satisfação no trabalho do vendedor e a satisfação do comprador será mais forte, no caso do vendedor com um alto nível de empatia.

O modelo de Brown e Peterson (1994) estabelece uma relação existente entre o esforço despendido e a satisfação no trabalho da força de vendas, com impacto no desempenho. Na concepção dos autores motivação e esforço devem ser tratados como conceitualmente distintos. Pelo estudo empírico destes autores, o esforço despendido sobre o trabalho de vendas intensifica a satisfação no trabalho, sendo que esta intensificação é independente do desempenho. Ainda que o esforço também tenha um efeito positivo concomitantemente sobre o desempenho, seu efeito positivo sobre a satisfação no trabalho ocorre independentemente do desempenho obtido.

Roman, Ruiz e Munera (2001) realizaram estudo sobre os efeitos do treinamento de vendas sobre o desempenho dos vendedores e na orientação dos consumidores. O modelo conceitual desenvolvido sugere que o treinamento de vendas tem efeito, tanto sobre o desempenho da força de vendas, quanto sobre a orientação dos consumidores. Segundo os referidos pesquisadores, foram constatados efeitos significativos do treinamento de vendas, não somente sobre o desempenho da força de vendas, mas também na orientação de seus consumidores.

Face ao modelo hipotético desenvolvido, Suján (1986) pesquisou a motivação da força de vendas no contexto do trabalho com mais inteligência ou mais arduamente, relacionando-o às estratégias e ao esforço. A pesquisa identificou fatores que diferencialmente influenciam a motivação dos vendedores para trabalhar com mais inteligência do que duramente. Segundo o estudo, a tendência de se atribuir fracassos às estratégias ineficazes motiva os vendedores a trabalhar com mais inteligência, enquanto que a tendência de atribuir maus êxitos à insuficiência de esforço motiva os vendedores a trabalhar mais arduamente.

3. ESPECIFICAÇÃO DO MODELO

O questionário foi estruturado com sete questões relacionadas às variáveis independentes e duas questões dicotômicas, para registrar a percepção em relação à variável dependente Motivação (MO). As variáveis especificadas foram as seguintes:

- Produto (PO) – Essa variável abrange produtos não procurados, como seguros de vida e de incêndio, no ato da compra, como seguros de automóveis e de saúde;
- Preço (PE) – Variável importante para o sucesso nas vendas;

- Marca (M) – Variável que agrega valor aos produtos, podendo ser percebida como um diferencial de confiabilidade na contratação, principalmente no mercado de seguros onde a confiança é relevante e o relacionamento estreito;
- Liderança (L) – Orienta, direciona e motiva o corretor para a venda;
- Características Pessoais (C) – Abrangem o relacionamento interpessoal, a sensibilidade e a habilidade em controlar objeções, consubstanciados na empatia e na necessidade de conquistar;
- Treinamento (T) – Variável que gera motivação à medida que proporciona maior capacidade de negociação ao vendedor, ampliando sua capacidade de propor solução que atenda as reais necessidades do cliente;
- Remuneração (R) – Comissões e prêmios compõem esta variável de alta motivação, uma vez que recompensa o esforço despendido na venda;
- Motivação (MO) – Variável que pode impulsionar vendedores para o sucesso.

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

3.1. Hipóteses

A percepção de um vendedor acerca da ligação entre esforço e desempenho pode ser influenciada pelas características do mercado em que ele atua. Neste contexto, as restrições sobre a viabilidade de um produto podem afetar seu desempenho nas vendas e a sua motivação (CHURCHILL, FORD e WALKER, 1977). Produtos são ferramentas para solução de problemas. Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas ou satisfazer suas necessidades. (LEVITT, 1980). Clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços proporcionam.. O fornecedor do serviço está sempre presente, interagindo com o cliente. Se acontecerem diversos encontros consecutivos, de modo contínuo ou intercalado, pode emergir um relacionamento, não o suficiente para fazer com que clientes sejam fiéis, mas relevantes para a construção da fidelidade (GRÖNROOS, 2003). Produtos intangíveis, como seguros, raramente podem ser comprovados ou testados por antecipação, bem como requerem especial atenção para assegurar a fidelidade do cliente (LEVITT, 1981). Segundo o referido autor, em relacionamento de seguro, o consumidor se conscientiza, com frequência, das limitações do produto quando surge um problema, o que pode gerar insatisfação.

H₀₁: A Motivação sofre influência positiva da excelência do Produto.

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

H₀₂: A Motivação é influenciada diretamente pelo Preço.

A marca é importante para agregar valor aos produtos e serviços comercializados, pois os compradores a valorizam na hora da decisão de compra. Para Knap (2002), *Brand Equity* caracteriza-se por uma avaliação da marca baseada na totalidade de suas percepções, incluindo a qualidade relativa de seus produtos e serviços, seu desempenho financeiro, fidelidade, satisfação, estima do consumidor e assim por diante. Segundo Aaker (1998), marcas mais fortes e com valores elevados terão um vasto espectro de consumidores comprometidos. O valor da marca é a percepção pelo cliente de quão valioso é para ele um bem ou serviço. Se o valor da marca declinar com o tempo, o cliente estará mais aberto a outras empresas. A marca forma-se na mente do cliente, por um fluxo de contatos interativos entre o cliente e o prestador de serviços. Em decorrência, um forte envolvimento com a marca significa que o cliente sente-se positivamente identificado com a organização (GRÖNROOS, 2003). Em pesquisa sobre a importância da credibilidade do vendedor na venda pessoal, Sharma (1990) encontrou evidências de que a credibilidade dos vendedores exerce um efeito positivo sobre a avaliação do produto e a intenção de compra, quando os compradores não têm conhecimento prévio da marca do produto ou quando os consumidores têm baixa expectativa em relação à marca. Segundo Rosa (1999), já que o seguro é notadamente intangível, as seguradoras devem intensificar os investimentos na consolidação da marca do produto, bem como na divulgação da imagem da empresa.

H₀₃: A Motivação recebe influência da força da Marca do seguro.

Na concepção de Churchill, Ford e Walker (1977), a maioria dos conflitos percebidos pelos vendedores é, por um lado, fruto das exigências da empresa e, de outro lado, produto da demanda dos clientes. Nesse caso, existe pouca possibilidade de que as lideranças possam agir unilateralmente, para reduzir tais conflitos. Para Stanton e Spiro (2000), liderança é o processo pelo qual uma pessoa influencia o comportamento de outras, visando ao cumprimento de metas específicas. Para os mencionados autores, os líderes podem motivar pessoas a realizarem mais do que conseguiriam por si mesmas. No exercício da liderança, o gerente de vendas estimula o desempenho de sua equipe, procurando ouvir, esclarecer e apoiar, reforçando, com isso, a auto-imagem e a autoconfiança dos vendedores (FUTRELL, 2003). Em estudo sobre o impacto da liderança no desempenho da venda de seguros, MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) ressaltam que a chave para influenciar o desempenho da força de vendas é o “*feedback*” que o líder deve dar aos seus vendedores. Este “*feedback*” pode ser positivo, pelo reconhecimento ou aprovação, ou negativo, pela censura ou desaprovação. Entre as mais importantes funções de um supervisor de vendas, destacam-se a assistência aos vendedores e a análise de seu desempenho, com sugestão de alternativas para atingir melhor performance no futuro. Em determinadas situações, o líder de vendas pode empregar o fraco desempenho como recurso didático ensinando por meio de críticas construtivas. (JOHNSTON; KIM, 1994).

H₀₄: A Motivação é efetivamente influenciada pelo Líder.

Segundo Churchill, Ford e Walker (1977), diversos teóricos em psicologia industrial sugerem que determinadas características pessoais do vendedor podem influenciar seu desempenho. Na visão destes autores, a percepção do vendedor sobre a necessidade de melhor desempenho, para auferir maior recompensa, pode ser influenciada por suas características pessoais e pela empresa para a qual trabalha. Na concepção de Mayer e Greenberg (2006), um

bom vendedor deve ter pelo menos duas qualidades básicas: empatia e necessidade de conquistar. Definem empatia como a importante capacidade de intuir como a outra pessoa se sente, com a finalidade de vender um produto ou serviço. Para os autores, um vendedor não pode vender bem sem esta valiosa e insubstituível capacidade. Para Mayer e Greenberg (2006), uma capacidade reforça a outra, pois existe uma relação dinâmica entre empatia e necessidade de conquistar. Empatia, freqüentemente descrita como característica existente em vendedores de sucesso tem sido amplamente pesquisada no campo da psicoterapia, sob o ponto de vista da mente. Os métodos de construção de relacionamentos estreitos com os clientes refletem a empatia do vendedor (DAWSON; SOPER e PETTIJOHN, 1992). Os profissionais que conseguem construir fortes elos de confiança entre seus clientes por meio de empatia contínua, percebendo suas necessidades específicas, com entusiasmo permanente em relação a seu próprio trabalho, ficam vantajosamente posicionados em relação às suas declarações que são julgadas inquestionáveis por seus clientes (FUTRELL, 2003). Em estudo sobre a relação existente entre a satisfação dos vendedores e a satisfação dos clientes, Homburg e Stock (2005) examinaram as seguintes características: empatia, habilidade e confiança. Empatia foi concebida como facilidade de se comunicar e interagir com o cliente. A relação entre a satisfação do trabalho do vendedor e a satisfação do comprador foi mais intensa quando o vendedor dispunha de alto nível de empatia.

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

Em seu modelo conceitual, ao destacar que a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho é influenciada pela sua capacidade de percepção, Churchill, Ford e Walker (1977) ressaltam que a espécie e a quantidade de treinamento que este profissional recebe, também podem afetar sua função de percepção. Para Reichheld (1996), o melhor treinamento é a prática, quando os novos corretores aprendem com os mais experientes. Alerta, no entanto, que muitos corretores mais antigos não dedicarão grande parte de seu tempo ao treinamento dos novatos, pois estarão trabalhando para ampliar suas comissões. Em pesquisa sobre características de vendedores e habilidades apresentadas nas vendas, relacionadas ao desempenho no trabalho, Johlke (2006) identificou evidências de que as características experiência e qualidade do treinamento são associadas, de modo positivo, à apresentação nas vendas. Para novos vendedores, o treinamento pode prover habilidades em venda, o entendimento das necessidades dos clientes, conhecimento sobre os produtos e serviços, bem como as políticas e procedimentos da organização. Para os já experientes, as reciclagens podem gerar melhorias nas habilidades de venda, nas informações sobre produtos (RYANS ; WEINBERG, 1995). Treinamentos eficazes de vendas aumentam a eficiência e a habilidade com as quais os vendedores executam suas tarefas, tendo como resultado o aumento nas vendas, a redução nos custos de comercialização, menor *turnover* e uma redução no tempo necessário para se alcançar a máxima eficiência (LEVITT et al, 1964). A maioria das empresas espera influenciar a produtividade de sua força de vendas, através de seus programas de treinamento. Esses programas visam, também, reduzir a taxa de rotatividade da mão de obra, a melhoria da auto-estima, obter comunicações mais eficazes e aperfeiçoar as relações com os clientes (STANTON; SPIRO, 2000).

H₀₆: A Motivação é positivamente influenciada pelo Treinamento.

Alguma literatura sobre motivação da força de vendas diz respeito a projetos e à administração de planos de incentivo. Permeiam nestes trabalhos algumas suposições, tal como a premissa de que as recompensas monetárias se constituem no primeiro motivador do esforço de vendas e os incentivos financeiros, incluindo-se prêmios, bonificações e concursos, operam somente para induzir um maior esforço, em certas circunstâncias (CHURCHILL,

FORD e WALKER, 1977). Para os autores, a satisfação dos vendedores com suas recompensas atuais pode influenciar sua motivação, no intuito de atingir maiores recompensas. Isto ocorre, também, porque a remuneração é a maior recompensa, e pode ser instrumento para se obter segurança e reconhecimento. Na concepção de Baker (2005), o fator mais influente do *mix* motivacional é a remuneração, que pode abranger as recompensas financeiras básicas e os incentivos especiais. Os incentivos financeiros, em última análise, são populares por motivar a força de vendas. Quando uma empresa direciona a remuneração de vendedores independentemente de seus objetivos estratégicos, corre o risco de perder seu referencial. Para estimular o trabalho, é preciso criar um sistema de remuneração que seja compensador aos esforços realizados e que o direcione aos objetivos estratégicos da organização (COBRA, 1996). Programas de incentivo de vendas podem ser aplicados continuamente, desde que sejam usadas soluções motivacionais, que evitem transformá-los em rotina (PANCRÁSIO, 2000). Segundo Stanton e Spiro (2000), uma boa remuneração é o que motiva os vendedores a tratar os clientes adequadamente, auxilia na obtenção da qualidade da força de venda e, ainda, contribui para atrair e a manter vendedores.

H₀₇: A Motivação sofre impacto direto da Remuneração.

3.2. Modelo Proposto

O modelo hipotético para Motivação (MO) incorpora as sete dimensões principais: Produto (PO); Preço (PE); Marca (M); Liderança (L); Características Pessoais (C); Treinamento (T) e Remuneração (R), e pode ser representado como:

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

4. METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido por meio de abordagem quantitativa, utilizando pesquisa *survey*. A população deste estudo é constituída do conjunto de corretores de seguros, do Estado do Rio de Janeiro, compreendendo pessoas físicas autônomas e corretores vinculados a Empresas Corretoras de Seguros, denominados prepostos ou colaboradores bem como corretores que comercializam, no segmento de saúde complementar, para Seguradoras, Empresas de Medicina de Grupo e Cooperativas de Saúde. A amostra, não-probabilística, foi selecionada pelo critério de acessibilidade e conveniência, constituída por 190 corretores do estado do Rio de Janeiro. Os dados foram coletados por intermédio de questionário estruturado e auto-administrado, aplicado diretamente aos respondentes. O questionário foi composto de dois tipos de questões fechadas. No primeiro conjunto de questões fechadas foi empregada escala Likert, de cinco pontos, variando de ‘concordo plenamente’ a ‘discordo totalmente’. No segundo, foi adotada a alternativa dicotômica de respostas, com o objetivo de viabilizar o emprego da Regressão Logística.

5. TRATAMENTO DOS DADOS

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

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

com regressão logística, empregou-se a Análise Fatorial, com objetivo de identificar as dimensões ou dimensão existente na percepção dos corretores de seguro quanto à motivação.

5.1. Pré-Teste

Em uma primeira fase, o questionário foi aplicado a 38 corretores, selecionados com base no critério de acessibilidade e conveniência. Deste pré-teste constaram pessoas físicas autônomas e corretores vinculados a Empresas Corretoras de Seguros, bem como corretores que comercializam, no segmento de saúde complementar, para Seguradoras, Empresas de Medicina de Grupo e Cooperativas de Saúde. Em função deste teste, foi excluída a questão relativa à necessidade de conquistar, o *ego-drive*, visto que apresentava problemas de multicolinearidade. O construto que a literatura discute como independente (necessidade de conquistar), está incluído na característica pessoal que permaneceu no construto: a capacidade de perceber a real necessidade do cliente. Segundo Mayer e Greenberg (2006), uma habilidade reforça a outra, pois existe uma relação dinâmica entre empatia e necessidade de conquista.

Pelo interesse, atenção e entendimento, observados no preenchimento do questionário, optou-se por manter a ordem e o conteúdo das demais questões. Apesar de a amostra ser pequena, foi realizado um processamento teste, com a técnica de Regressão Logística. O processamento e a análise dos resultados serviram de base para a validação e adequação do modelo, sendo possível dar continuidade à pesquisa, em uma segunda fase, com a coleta de dados.

5.2. Avaliação do Modelo Proposto

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

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

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

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

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

Tabela 1 - Historia de Interação

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

Fonte: Própria

Tabela 2 - Teste dos Coeficientes do Modelo Omnibus

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

Fonte: Própria.

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

Tabela 3 - Sumário do Modelo

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

Fonte: Própria

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

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

A estatística R² de Cox e Snell pode ser interpretada como o R² da regressão múltipla, embora não alcance valor máximo de 1. A estatística R² de Nagelkerke modifica o coeficiente

R^2 de Cox e Snell por seu valor máximo, objetivando atingir uma medida que varie entre 0 e 1. As estatísticas R^2 de Cox e Snell e R^2 de Nagelkerke mostram melhora, quando se considera o modelo com as duas variáveis, apresentado nas tabelas 2 e 3.

O teste de bondade de ajustamento, de Hosmer e Lemeshow, é um teste χ^2 de excelência do ajustamento. Quando o valor da χ^2 não apresenta significância estatística ($p > 0,05$), deve-se aceitar a hipótese nula de que não há diferença entre os valores preditos e observados. Nesse contexto, o modelo de 2 variáveis (C^+ e R^+) mostra boa qualidade de ajustamento ($p = 0,293$), conforme tabela 4.

Tabela 4 - Teste Hosmer e Lemeshow

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

Fonte: Própria

A significância dos coeficientes das variáveis independentes é testada com a estatística Wald, que constitui a razão quadrática entre o coeficiente B e o erro padrão, apresentando distribuição χ^2 na tabela 5.

Tabela 5 Variáveis na Equação

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

Fonte: Própria

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

Considerando a variável dependente binária Motivação (MO) - A produtividade nas vendas está relacionada ao grau de motivação do vendedor e, considerando ainda, as variáveis independentes: C^+ - a capacidade de perceber a real necessidade do cliente é uma característica pessoal determinante para realização da venda; e R^+ - Níveis adequados de comissões e prêmios impulsionam o volume de vendas:

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

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

Como é de fundamental importância avaliar os resultados do modelo logístico, uma vez que inexistente abordagem quantitativa sobre o assunto, foi empregada análise fatorial aos dados coletados, conforme mencionado na seção Tratamento dos Dados.

A análise fatorial apontou que todas as variáveis discutidas na literatura sobre motivação do vendedor podem ser consideradas facetas de um único construto, $MO = f$

(Componente 1) que é ativado quando a questão da motivação é apresentada aos vendedores conforme tabela 6.

Tabela 6 - Variância Explicada

Componente	Autovalores Explicados		
	Total	Variância %	Acumulado %
1	2,845	40,775	40,775
2	,958	13,687	54,462
3	,912	13,029	67,491
4	,728	10,399	77,890
5	,584	8,350	86,239
6	,526	7,515	93,755
7	,437	6,245	100,000

Fonte: Própria

Poder-se-ia questionar o resultado, alegando que a análise fatorial não seria apropriada para as variáveis independentes da presente pesquisa. Todavia, o teste Bartlett de esfericidade, que verifica a presença de correlação entre as variáveis, exibe probabilidade estatística que permite seja admitida a existência de suficientes correlações significativas na matriz de correlação, as quais possibilitam aceitar a solução de análise fatorial ilustrada na tabela 7.

Tabela 7 - Teste KMO e Bartlett

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

Fonte: Própria

Da mesma forma a Medida de Adequação da Amostra exibe coeficiente (0,777) que atesta a existência das aludidas correlações, como pode ser observado na tabela 7. A medida encontrada na pesquisa pode ser considerada razoável pois, segundo Hair et al (2005, p.98), “0,700 ou acima é mediano e 0,800 ou acima é admirável”. A matriz de escore dos coeficientes, possibilita definir a variável latente que influencia linearmente os resultados das variáveis observadas na tabela 8.

Tabela 8 - Matriz Coeficientes de Escore do Componente

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

Fonte: Própria

Quando discute os usos adicionais dos resultados da análise fatorial, Hair et al (2005, p.110) observam que, nos casos em que se pretende definir variáveis para aplicação em outras técnicas estatísticas, pode-se, entre as opções existentes, “substituir o conjunto original de variáveis por um menor e inteiramente novo, criado a partir de escalas múltiplas ou escores fatoriais”.

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

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

Os resultados desse novo modelo poderiam indicar duas situações distintas:

a) se os resultados obtidos forem superiores aos do modelo original de regressão logística, o qual foi construído com base no conjunto de variáveis discutidas pela literatura, não se poderia utilizar ferramenta estatística que separasse as variáveis, já que são integradas em apenas uma dimensão perceptiva, quando a questão da motivação é submetida à avaliação dos indivíduos;

b) se os resultados obtidos estiverem aquém aos do modelo original de regressão logística, ficam corroborados os resultados do modelo de regressão logística originalmente testado, comprovando, de um lado, a importância das duas variáveis mais importantes, ao passo que se questiona, por outro lado, o esforço envidado na discussão de variáveis que não apenas são dispensáveis ao estudo de motivação do corretor de seguros, mas que também podem exercer influência perversa, quando são incluídas em modelos estatísticos.

Enquanto no estudo sobre motivação do vendedor de seguro, o modelo inicial que apresenta apenas intercepto registrava $-2LL$ igual a 89,517 (77,879 + 11,638), o modelo construído com a variável latente exibiu, quando só estava incluso intercepto, $-2LL$ de 89,516 (81,815 + 7,701), o que nos permite depreender que a diminuição do $-2LL$ quando se introduz a variável latente é, no segundo modelo, de apenas 7,701, enquanto no modelo original a diminuição, com introdução da variável C^+ , foi de 11,638. Somente esse resultado demonstraria a superioridade do primeiro modelo. Todavia, quando a ele incluímos a variável R^+ , $-2LL$ sofre redução adicional de 5,547. Os resultados podem ser observados nas tabelas 9, 10, 11 e 12.

Tabela 9 -Historia de Interação

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

Fonte: Própria

Tabela 10 - Sumário do Modelo

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

Fonte: Própria

Tabela 11 - Teste dos Coeficientes do Modelo Omnibus

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

Fonte: Própria

Tabela 12 - Teste Hosmer e Lemeshow

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

Fonte: Própria

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

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

Os resultados indicaram, em segundo grau de importância, a variável remuneração - comissões e prêmios (R^+). Em especial neste mercado, onde os corretores recebem comissões de corretagem, esta variável percebida pelos corretores é confirmada pelos resultados do trabalho, comprovando sua importância para o sucesso nas vendas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada foi inerente ao mercado de seguros, no âmbito do estado do Rio de Janeiro, focando, principalmente, os segmentos de Pessoas, Saúde e Seguros Gerais (Automóvel, Patrimonial e Habitacional), típicos da venda pessoal.

Os resultados obtidos na pesquisa referem-se a percepções de corretores atuantes no estado do Rio de Janeiro, podendo haver influência da cultura local e dos processos comerciais que impeçam extrapolações dos resultados para outros contextos.

Dentre os estudos sobre motivação na área de vendas, o mencionado estudo de Churchill, Ford e Walker (1977), sobre desempenho da força de vendas, foi determinante no direcionamento desta pesquisa.

Segundo os autores, na literatura de marketing e administração de vendas, a motivação dos vendedores é entendida como função de uma ou de diversas variáveis independentes, consideradas separadamente. Destacam, por exemplo, que as restrições sobre a viabilidade de um produto podem afetar seu desempenho nas vendas e a sua motivação, bem como, a percepção do vendedor sobre a necessidade de melhor desempenho, para auferir maior recompensa, pode ser influenciada por suas características pessoais.

Indicam, também, que as determinantes do desempenho são influenciadas por uma diversidade de variáveis antecedentes que incluem, além das características pessoais do vendedor, produto, remuneração, liderança e treinamento.

A relevância do tema foi também abordada nos estudos de Mayer e Greenberg (2006), quando consideram que um bom vendedor deve ter pelo menos duas qualidades básicas: a empatia e a necessidade de conquistar. A empatia como a importante capacidade de intuir como a outra pessoa se sente, com a finalidade de vender um produto. Para os autores, um vendedor não pode vender bem sem esta valiosa e insubstituível capacidade.

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

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

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

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

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

Quando em processo de formação de equipes de vendas cativa, esta habilidade deve ser destacada no processo seletivo, visando direcionar a atenção para vendedores com esta característica pessoal importante, minimizando-se despesas com novos processos de recrutamento e seleção, e reduzindo-se o *turnover*.

Na comercialização feita por autônomos, as empresas devem despertar, também, para esta característica individual poderosa. Procurar identificar corretores com essa habilidade importante e estreitar o relacionamento de negócios. Deve ser um desafio constante atender, ouvir, prestigiar e manter estes profissionais em sua força de vendas. Com isso, as empresas não só tenderiam a obter melhores resultados nas vendas, mas também identificar necessidades, desenvolver e lançar novos produtos e serviços agregados, em função das necessidades dos clientes, constatadas pelos corretores empáticos.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand equity** Gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. 1ª. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005
- BROWN, Steven P.; PETERSON, Robert A. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. **Journal of Marketing**, v.58, p. 70 - 80, Apr, 1994.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; FORD, Neil M.; WALKER, Orville C. Jr. Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. **Journal of Marketing Research**, v.14, p. 156 -168, May, 1977.
- COBRA, Marcos. **Como remunerar vendedores**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.
- DAWSON, Lyndon E. Jr.; SOPER, Barlow; PETTIJOHN, Charles E. The Effects of Empathy on Salesperson Effectiveness. **Psychology & Marketing**, v.9, p. 297 - 310, Jul-Aug, 1992.
- DONALDSON, Bill. Selling and sales management. In: BAKER, Michael J. **The Marketing Book**. 5. ed. Oxford: Butterworth Heinemann , 2003.
- DOYLE, Stephen X.; SHAPIRO, Benson. What counts most in motivating your sales force? **Harvard Business Review**, May-June , 1980.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. Tradução Lenke Peres; Cecília C. Bartalotti. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução Arlete Simille Marques. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant' Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HERZBERG, Frederick, **Work and the nature of man**. Cleveland. William Collins, 1966.
- HOSMER, D.W.; LEMESHOW, S. **Applied logistic regression**. WILEY: NY, 2000.
- HOMBURG, Cristian; STOCK, Ruth M. Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. **Psychology & Marketing**, v.22, p. 3936 - 420, May, 2005.
- JOHLKE, Mark C. Sales presentation skills and salesperson job performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, p. 311-319, 2006.
- JOHNSTON, Wesley J.; KIM, Keysuk. Performance, attribution, and expectancy linkages in personal selling. **Journal of Marketing**, v.58, p. 68 -81, October, 1994.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca**. Tradução Eliane Möller Escórcio. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- LEVITT, Theodore; et al. **Marketing: an introductory analysis**. New York: McGraw-Hill , 1964.
- LEVITT, Theodore; Marketing success through differentiation – of anything. **Harvard Business Review**, January-February, 1980.
- _____. Marketing intangible products and product intangibles. **Harvard Business Review**, May-June , 1981.
- MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; RICH, Gregory A. transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, p. 115 -134, Spring, 2001.
- MAYER, David; GREENBERG, Herbert M. What Makes a good salesman. **Harvard Business Review**, July-August, 2006.
- MENARD, S. **Applied logistic regression analysis**. SAGE: Thousand Oaks, 2002.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. 2ed. New York: Harper & Row, 1970.
- MONROE, Kent B., **Pricing – Making profitable decisions**, 2. ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1990.

- PANCRÁSIO, Paulino D.S. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.
- REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROMÁN, Sergio; RUIZ, Salvador; MUNUERA, José L. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, v.36, p. 11-12, February, 2001.
- ROSA, Marília M. Desafios de marketing para o mercado segurador. In: CONTADOR, Cláudio R. **Desafios e oportunidades no mercado de seguros: uma coletânea de estudos**. COPPE / UFRJ – Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999. p. 54-67.
- RYANS, Adrian B.; WEINBERG, Charles B. Sales force management: integrating research advances. In: ENIS, Ben M.; COX, Keith K.; MOKWA, Michael P. **Marketing Classics: a selection of influential articles**. 8. ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1990.
- SHARMA, Arun. The persuasive effect of salesperson credibility: conceptual and empirical examination. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.10, p. 71 - 80, Fall, 1990.
- STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. Tradução Dalton Conde de Alencar. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.
- SUJAN, Harish. Smarter Versus Harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. **Journal of Marketing Research**, v.XXIII p. 41-49, Feb, 1986.
- VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York : John Wiley and Sons, Inc. , 1964.
- WEITZ, Barton A.; SUJAN, Harish; SUJAN, Mita. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v.50, p. 174 - 191, October, 1986.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, p.2 - 22, July, 1988.