CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Antecedentes de Desempenho em Vendas em Mercados de Corretagem de Imóveis: Um Estudo Exploratório”**

Autor(es): ***Marcos Ferreira Santos, Clodoaldo Lopes Nizza Jr. , Cid Gonçalves Filho.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Antecedentes de Desempenho em Vendas em Mercados de Corretagem de Imóveis: Um Estudo Exploratório

Um significante número de mercados relevantes possui na figura do vendedor um importante instrumento de desempenho, incluindo imóveis, veículos e vendas para consumidores empresariais. Porém, apesar de indicações em meta análises abrangentes sobre o tema tais como a realizada por Verbeke, Dietz, Verwaal (2011) que sugerem a integração de constructos tais como motivações e habilidades como antecedentes do desempenho de vendedores, se verificam lacunas em especial em mercados de alto valor agregado, tal como o imobiliário, onde são raros os estudos (Abelson & Kacmar, 1990; Swanson & Zobish, 2014). Como metodologia, foi adotada uma abordagem qualitativa. Ao final, concluiu-se, primeiramente, que resultado não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificadas pelo desempenho e, consequentemente, contribuem ou se distanciam dos objetivos organizacionais. Finalmente um modelo hipotético foi proposto. Conclui-se que o estudo contribui para o conhecimento científico e gerencial sobre desempenho de vendas, fundamentando o desenvolvimento de investigações neste campo do conhecimento.

Palavras-Chave: Desempenho em Vendas, Mercado Imobiliário, Pesquisa Qualitativa.

1. Introdução

As pesquisas sobre desempenho organizacional têm tomado boa parte dos estudos da Ciência da Administração nos últimos 80 anos, a partir da investigação, por diversos autores, da motivação e de sua ligação com o desempenho de vendedores nos mais diversificados setores econômicos. E isto em decorrência do fato de que a compreensão dos fatores que moldam o desempenho em vendas e marketing e de sua variação nos diferentes cenários e contextos mercadológicos é essencial aos gestores e pesquisadores no âmbito do desenvolvimento dos negócios (Verbeke et al., 2011). Tal atenção ao tema decorre da natureza impactante da atividade de vendas, que carrega em si a responsabilidade de auferir os recursos das empresas. Isto se dá por meio dos processos de comercialização e, ainda, por meio de tarefas essenciais como a do contato com clientes, que geram informações que afetam a produção e a qualidade dos produtos e serviços (Moreira,Gobe, Fischer, Souza, & Pasquale,2007).

A literatura de vendas reconhece a relevância dos fatores que influenciam o desempenho do vendedor e a forma como tais fatores variam, influenciados por diferentes contextos, sendo esse entendimento fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing (Krishnan, Netemeyer, & Boles, 2002; Verbeke et al., 2011). Entretanto, não há consenso na literatura sobre quais fatores são mais fortemente associados ao desempenho dos vendedores, e fortes lacunas em especial no cenário brasileiro.

Dessa forma, este estudo se aprofunda na estrutura do desempenho do profissional de vendas, fundamentando-se no entendimento de Sujan, Weitz e Kumar (1994), de que vendedores orientados para o desempenho acreditam que suas competências e habilidades, e por isso, tendem a confiar que pelo aumento do seu esforço podem obter melhores resultados e, por isso, melhor avaliação de sua capacidade de venda (percepção, papel, motivação e capacidade).

Neste sentido, verifica-se na abrangente metanálise de Verbeke et al. (2011), (premiada com o "*Excellence in Research Award"* pela *American Marketing Association* em 2012), um número significante de lacunas em estudos que integrem importantes constructos

como antecedentes do desempenho em vendas. Os resultados sugerem testes de modelos que abarquem as motivações, percepção de papeis, habilidades e adaptabilidade como possíveis antecedentes do desempenho de vendedores, em especial em mercados de alto valor agregado, tal como o imobiliário (Abelson & Kacmar, 1990; Swanson & Zobish, 2014). Portando a seguinte questão de pesquisa foi elaborada: *Qual a influência dos antecedentes: capacidade de adaptação, habilidades, remuneração do desempenho de vendedores, no mercado imobiliário brasileiro?*

2. Revisão da Literatura

2.1 Desafio do Mercado Imobiliário Brasileiro

O contexto relacionado ao ambiente das vendas pessoais, característico ao setor imobiliário, vem sendo modificado em decorrência do nível maior de exigência dos clientes, que deixaram de querer produtos para desejar soluções para seus problemas (Ingram, Laforge, Avila, Schwepker Jr., & Williams, 2008). Conforme Verbeke et al. (2011), na atual economia do conhecimento, os clientes estão cada vez mais bem informados, impondo maiores desafios aos vendedores que, antes de tudo, devem ser transmissores de conhecimento para seus clientes. Setor econômico fundamental neste contexto, segundo Costa e Lundberg (2004), o mercado imobiliário é considerado prioritário para o desenvolvimento de um país, pois além de garantir um alto nível de investimento, geração de renda e emprego, é norteado pela promoção do bem-estar refletida na política habitacional. Razão pela qual recebe incentivos públicos, para que realize novos empreendimentos que atendam os anseios da população de habitar uma moradia digna.

Falcão (2009) observa que o mercado imobiliário brasileiro enfrentou uma crise profunda nos anos de 1990, porém, ao buscar mecanismos para reverter a desfavorável situação, na década de 2000, encontrou nas políticas públicas, tais como desoneração fiscal da mão de obra, medidas fiscais em busca de redução dos tributos relacionados à venda e financiamento de imóveis, um caminho para voltar a se fortalecer. O aquecimento do setor de imóveis também decorre do fato de que, no Brasil, ainda existe um déficit habitacional estimado em 7,9 milhões de moradias, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (Matos, & Bartkiw, 2013).

Depois da explosão das vendas de imóveis registrada na última década, que gerou uma espécie de bolha imobiliária *à brasileira* em relação aos preços praticados pelo setor, o mercado imobiliário vem dando sinais de forte desaceleração. Em meio à crise político-econômica que o país atravessa, houve uma estabilização de preço e os estoques de unidades residenciais prontas cresceram nas principais cidades do país. Neste sentido, as vendas 31% em 2015, o que sinaliza a necessidade de maior eficiência e eficácia das empresas para manterem-se competitivas (Mendonça, 2015).

2.2 Desempenho em Vendas

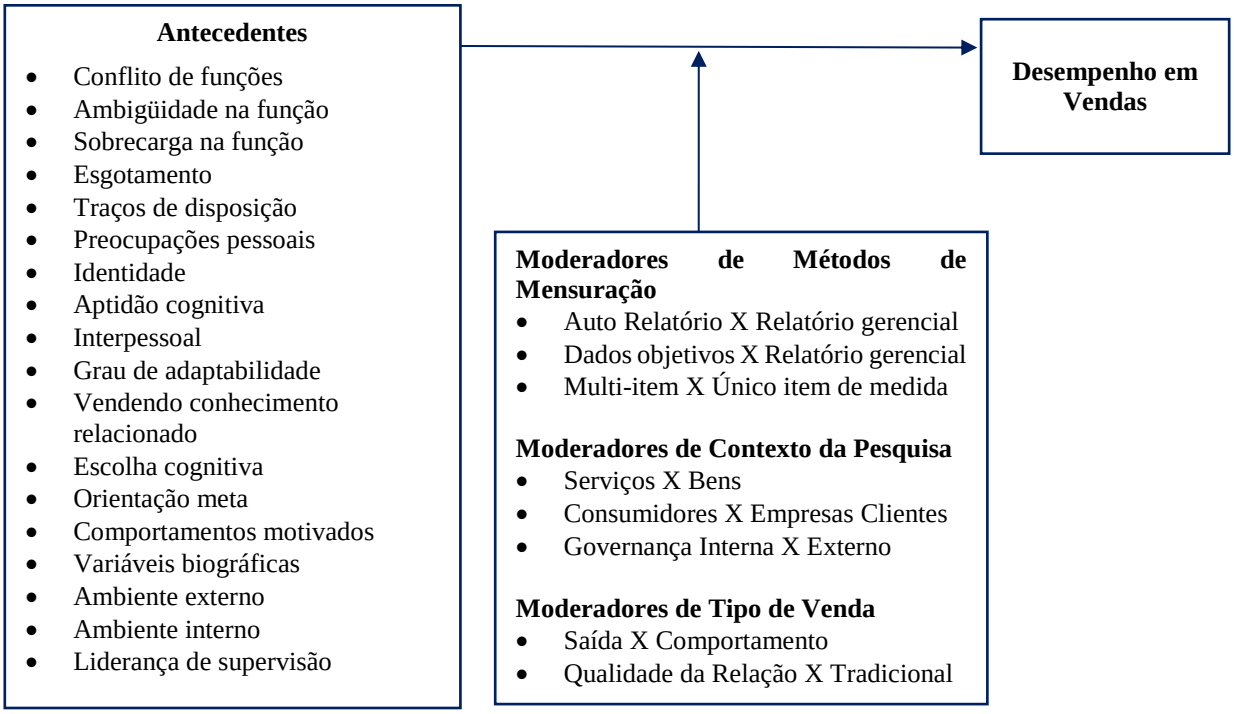
Em vista da importância do vendedor e do setor de vendas no contexto empresarial, desde o início do século XX, os pesquisadores vêm atentando para o fenômeno vendas. Porém, até a década de 1970, não se conseguiu criar modelos robustos que explicassem as bases de diferenciação de vendedores de alto e baixo desempenho (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985). Embora, a partir dessa perspectiva, diversos modelos tenham sido desenvolvidos, não se alcançou sucesso na tentativa de favorecer o entendimento das

características que compõem as práticas necessárias a uma atuação diferenciada por parte dos vendedores.

Neste sentido, a relação entre o perfil do vendedor e seu desempenho tem se apresentado aos teóricos de marketing e vendas como uma das questões mais desafiantes no âmbito organizacional, por se tratar de um tema presente na literatura, com um grande número de estudos (Cron & Decarlo, 2009) que, no entanto, não conduzem a resultados válidos. O que levou Campbell, Mccloy, Opller, Sager (1993) a atestarem que a literatura sobre modelos de desempenho, e não apenas das facetas para subsidiar sua avaliação ou de modelos causais entre alguma variável independente e o desempenho, era na década de 1990, virtualmente um deserto.

Por meio de uma meta-análise Churchill et al. (1985) investigaram 409 citações disponibilizadas em 63 revistas, além da análise de 393 estudos, que cobriram o período de 1918 a 1982. Na seleção final, 116 estudos serviram como base da meta análise, gerando 1.653 observações, a maioria de caráter empírico, que resultaram na criação de uma taxonomia. O referido modelo atestou que o desempenho de um vendedor decorre da junção de cinco fatores básicos: (i) aptidão; (ii) nível de habilidade; (iii) motivação; (iv) percepção; (iv) papel; e (v) variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. Como resultado, os autores atestaram que o desempenho de vendedores é influenciado por múltiplos fatores.

Figura 1: Modelo conceitual da meta-análise



Fonte: Adaptado de Verbeke et al. (2011).

Verbeke et al. (2011) realizaram uma meta-análise com base nos estudos de Walker, Churchil e Ford (1977), porém, abordando o período contemporâneo de 1982 a 2008. Nela, Verbeke et al. (2011) estimaram a validade preditiva de suas subcategorias e o impacto de uma série de moderadores de relações determinantes de venda-desempenho. Como resultado identificaram dois pontos relevantes: (i) cinco subcategorias demonstraram relações significativas entre desempenho e vendas, tendo a venda relacionada com conhecimento, grau de adaptabilidade, ambiguidade de funções (papéis), aptidão cognitiva e engajamento no trabalho; e (ii) essas subcategorias são moderadas

pelo método de medição, contexto de pesquisa e variáveis do tipo de venda. Por fim, interpretaram o significado desses direcionadores de desempenho de vendas no contexto da evolução da paisagem econômica da época. Os dados foram analisados pelos autores seguindo o modelo por eles proposto e apresentado na Figura 1.
Deste modo, observando-se constructos de maior relevância observados no trabalho de Verbeke et al. (2011) entre outros, buscou-se uma fundamentação para proposição de um modelo hipotético.

2.3 Ambiguidade de Papéis, Conflito e Adaptabilidade

Para entender a "adaptabilidade", primeiro é necessário situá-la como um dos fatores que compõem o desempenho de vendas conformado pelos efeitos das variáveis organizacionais internas e externas. Nesse contexto, Verbeke et al. (2011) apontam que uma observacão marcante na meta-análise de Churchill et al. (1985) é que os estudiosos no período 1918-1982 apenas investigaram marginalmente os efeitos de fatores organizacionais e ambientais sobre o desempenho de vendas. O que está em nítido contraste com as práticas correntes na pesquisa de força de vendas e na literatura existente em gestão estratégica, em que as variáveis externas (ambientais) e internas (organizacionais) da organização são conhecidas por terem efeitos diferentes sobre o desempenho (Chakravarthy, & Doz, 1992). Neste sentido, Jaworski (1988) conceituou o contexto ambiental como uma unidade de comercialização dividida em três tipos: (i) macro ambiente – social, político, regulatório, econômico e condições tecnológicas; (ii) ambiente operacional – grupos de interesse como clientes ou fornecedores com os quais a empresa lida diretamente; e (iii) ambiente interno – de cada organização. E isto considerando os ambientes macro e operacional, que consistem em variáveis do ambiente externo (incerteza econômica), e os negócios com aspectos ambientais internos, de dentro da empresa (por exemplo, bem-estar financeiro).
A percepção do vendedor dessas expectativas e exigências influenciam fortemente a definição do seu papel e a maneira de desempenhá-lo (Walker et al., 1977), ou seja, a sua capacidade de adaptabilidade ao ambiente interno e externo.

2.4 Liderança

Bennis (1993) define as competências da liderança: gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si mesmo. Bennis (1984) relaciona os "aspectos essenciais" aos líderes: visão expansiva, paixão, ousadia, integridade, autoconhecimento, sinceridade e maturidade. No âmbito da liderança, a confiança – convertida em produto e não em qualidade do líder – soma-se à curiosidade e audácia.
Quanto aos vendedores líderes, engajados, proativos e dispostos a trabalhar com e para os outros (por exemplo, os adeptos do comportamento cidadão), provavelmente, encontrarão apoio nos colegas e clientes (Homburg, Workman Jr., & Jensen, 2002). A orientação gerencial é que vendedores dedicados devem ser motivados a assumir responsabilidades em seu trabalho, mantendo uma atitude proativa. Futuras pesquisas sobre como as organizações podem influenciar o engajamento dos vendedores seriam especialmente valiosas. Embora atualmente os estudos empíricos produzidos nesta área sejam escassos, defende-se uma investigação sobre como os atributos fisiológicos dos vendedores (por exemplo, a vitalidade) podem determinar que o engajamento e o desempenho contribuem de forma importante para os resultados de campo (Verbeke et al., 2011).

2.5 Habilidades

O desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais tem como base os processos de aprendizagem evidenciados por mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos ou comportamentos e ações das pessoas, mudanças estas devidas à experiência, ou seja, às relações sociais e objetais que os indivíduos experimentam em sua história de vida (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd, 2002). Somados aos recursos fornecidos pela empresa, as competências e habilidades dos vendedores moderam a eficácia da prática de venda adaptável. Neste sentido, Weitz et al. (1986) sugerem que para a prática adaptável ser efetiva, os vendedores precisam de uma estrutura elaborada, do conhecimento de situações de vendas, de contingências que vinculem os comportamentos às situações específicas. E para utilizar este conhecimento, os vendedores precisam ser hábeis na coleta de informações sobre os clientes, de forma a relacionar o conhecimento adquirido em situações de vendas anteriores às situações presentes.

Outro aspecto na relação habilidades *versus* desempenho é que a seleção e treinamento atuam sobre as habilidades de aquisição de conhecimento e informações dos vendedores (Weitz et al.,1986). "Cada contato de um vendedor tem que envolver um problema humano ou situação diferente. Em breve não haverá ninguém ou situação de vendas que não exija uma maneira de vender" (Thompson, 1973, p. 8). Assim, para a venda eficaz os vendedores precisam fazer uma abordagem de contingência, ou seja, precisam selecionar e aplicar abordagens de venda que coincidam com as situações que encontram (Weitz et al., 1986).

2.6 O Impacto da Motivação no Desempenho do Vendedor

Sobre os estudos do construto *motivação* como um dos principais antecedentes de venda, em sua pesquisa intitulada *O papel da percepção do impacto da motivação do vendedor na performance de trabalho: a perspectiva cognitiva e afetiva*, Miao e Evans (2007) evitam a abordagem voltada para a mitigação de conflito de papéis e ambiguidade de papéis, ao adotar a visão integrativa, incorporando as dimensões cognitiva e afetiva de *motivação intrínseca e extrínseca,* para demonstrar o impacto diferenciado dessas duas dimensões da motivação no desempenho de vendas. Este impacto é parcialmente teorizado como medida de percepção da função pelo vendedor. Ao buscar melhor compreensão da diferença entre o impacto do conflito de papéis e o da ambiguidade de papéis, o estudo capta as duas dimensões do desempenho, ao medir o resultado de vendas pela *performance* comportamental do vendedor.

Desta forma, valendo-se de um consistente modelo de hipóteses conceituais sobre a percepção do papel da motivação no desempenho, Deci e Ryan (1985),Amabile, Hill, Hennesey, & Tighe (1994),Grant, Cravens, Low, & Moncrief, (2001),Low Gravens, Grant, & Moncrief (2001), e Miao e Evans (2007) sugerem que a motivação intrínseca e extrínseca (I/E) de um vendedor podem servir para que se gerencie seu estresse, o que, por sua vez, afeta o seu desempenho no trabalho. Uma característica distintiva desse quadro é a utilização das dimensões cognitivas e afetivas da motivação I/E, que têm relações com o conflito e a ambiguidade de papéis, proporcionando, assim, as importantes implicações teóricas e gerenciais acima relatadas, além de reconhecer o caráter intrínseco e extrínseco do construto motivação.

3. Metodologia

A análise qualitativa, fundamentada nas respostas dos gestores de marketing e vendas obtidas pelo pesquisador a partir de um roteiro de entrevista aberta, foi pautada pelo confronto dos conceitos teóricos com a prática de vendas, com base nos objetivos específicos, para explorar antecedentes do desempenho em vendas. Foi utilizada analise de conteúdo para identificar padrões de resposta (Bardin, 1983). Seguindo os procedimentos de pesquisa, os respondentes não foram identificados. Para Eisenhardt (1989), a informação fundamentada por mais de uma fonte de evidência, provavelmente possui maior grau de confiabilidade. Assim, pela análise das informações colhidas em entrevistas, além das notas de campo coletadas, buscou-se uma consistente análise dos dados.

Os tipos de entrevistas conhecidos na literatura são a entrevista estruturada, a semiestruturada e a não estruturada ou aberta, optando-se, neste estudo, pelas duas últimas. No entendimento de Manzini (1990), a entrevista semiestruturada, está focalizada em um assunto sobre o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, desse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, pois as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Quanto à entrevista não estruturada ou aberta, para Bourdieu (1999), as perguntas, respondidas dentro de uma conversação informal, devem ser feitas levando em conta a sequência do pensamento do pesquisado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, com o pesquisador conduzindo a entrevista com um certo sentido lógico para o entrevistado.

Dessa forma, valeu-se da entrevista como instrumento de coleta de dados. E seguindo o entendimento de Minayo (1993), de que entrevista *aberta* é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão, utilizou-se um roteiro de perguntas abertas para os gestores de marketing e vendas do setor imobiliário. Quanto aos entrevistados (corretores de imóveis), optou-se pela aplicação de um questionário combinando questões fechadas e abertas, com o pesquisador seguindo um conjunto de questões previamente definidas.

3.1 Análise Qualitativa

As entrevistas foram conduzidas com consultores imobiliários residentes e atuantes no mercado de Belo horizonte, nos meses de Setembro e Outubro de 2015. Os entrevistados foram selecionados e contatados via o Sindimóveis-MG.

Avalizando o entendimento de Churchill et al. (1985) de que a capacidade das diferentes categorias de determinantes das variações no desempenho em vendas sugerem como duradouras “características pessoais tais como as aptidões variáveis e características pessoais e/ou físicas que tenham alguma relação com o desempenho, mas não tanto quanto aquelas características que são "influenciáveis", segundo a formação e a experiência ou mais eficazes para as políticas da empresa e procedimentos (por exemplo, os níveis das habilidades, as percepções do papel e a motivação), o Entrevistado C atesta que:

> O corretor tem que se preparar cada vez mais, ser proativo, inovar, ser resiliente, focar na qualidade do atendimento e conhecer bem o mercado e seu produto. Principalmente não esperar o cliente chegar ao escritório. O corretor atual precisa ir em busca do cliente (Entrevistado C).

No caso da resposta do entrevistado acima descrita, tem-se subentendida uma referência à capacidade de adaptação do vendedor, conforme Weitz, Sujan e Sujan (1986), ao atestar que, como outros especialistas em solucionar situações, os vendedores operam em um domínio extremamente complexo. Em vez de reagir a cada nova situação, excepcionalmente, os vendedores acumulam uma base de experiência e, instintivamente, organizam essa experiência em categorias de venda, para que possa ser facilmente aplicada quando se confrontarem com novos clientes e novas situações:

> Não existe uma política formal para o mercado. Cada empresa usa seu critério. Em nossa rede de imobiliárias, cada empresa atua de forma independente para selecionar. Mas trocamos muitas informações. No boom imobiliário ocorrido, não havia muito o que selecionar pois faltava mão de obra. Recrutamos sem muito critério, pois não havia disponibilidade de pessoal. Os bons corretores montaram empresas, os médios estavam empregados e o restante estava circulando de uma empresa para outra (Entrevistado A).

A fala do Entrevistado B avaliza o argumento de Anderson e Oliver (1987), de que vender é uma atividade profissional independente que ocorre no âmbito micro (vendedor-cliente), o que torna a supervisão difícil. Weitz (1981) corrobora tal entendimento, quando afirma que é extremamente difícil traçar o perfil do vendedor eficaz, aquele que torna a sua ocupação um sucesso de difícil previsão. Assim, torna-se complexo determinar quais os *inputs* dos vendedores que se tornam bons *outputs* para a empresa.

> Não existe um perfil definido. Com o crescimento, o mercado foi obrigado a aceitar o que aparecia. Antes conseguíamos selecionar melhor, mas com a explosão das vendas de imóveis na grande BH nos anos de 2006 até 20013 ficou difícil filtrar um perfil ideal. O mercado oferece desde pessoas com o primeiro grau até mestres em algumas áreas. Nós temos corretores antigos com mais de 30 anos de mercado que não possuem muito estudo e também alguns com pós-graduação. É uma loucura! (Entrevistado B).

No mesmo sentido, o Entrevistado D endossa o entendimento de Walker et al. (1977) sobre a ambiguidade de funções, construto que age sobre a "adaptabilidade", enumerando os principais componentes da função: a precisão, a percepção do papel ambíguo e a percepção do conflito. A precisão refere-se ao grau para o qual as percepções do vendedor sobre seus parceiros e líderes são precisas. A percepção do conflito surge, quando o vendedor acha que as exigências de seus parceiros são incompatíveis e ele não tem possibilidades de satisfazê-los ao mesmo tempo:

> Além da maioria ser despreparada e amadora, à boa parte falta honestidade e ética, dificultando parcerias comerciais e criando uma imagem negativa do mercado e gerando conflitos internos. Como dito anteriormente, a maioria não vai além de mostrar imóveis, o que dificulta as transações e o auxílio necessário aos clientes (Entrevistado D).

O acompanhamento da atuação do vendedor é um aspecto que reflete diretamente no desempenho do resultado. Neste sentido, o discurso do entrevistado seguinte reflete a importância do preparo técnico dos vendedores para influenciar o consumidor de imóveis na sua decisão de compra, conforme Ugalte e Slongo (2006), ao atestar que as emoções representam um importante papel no processo de compra imobiliária.

> Os gerentes fazem toda semana uma reunião para verificar como estão as vendas e as dificuldades de fechamento. Assim tentam ajudar os corretores. Existem muitos problemas técnicos com os novatos, pois a venda de imóveis não é tão simples como a venda em outros setores. A corretagem é algo que exige muitos conhecimentos técnicos sobre documentação, financiamentos, mercado e outros mais. O corretor não pode fazer tudo sozinho. Precisa de alguém para lhe dar suporte (Entrevistada B).

De suma importância no desempenho em vendas, a política de compensação é considerada um elemento motivador tanto do desempenho do comportamento do vendedor como de seu desempenho do resultado. Neste sentido, a fala do Entrevistado seguinte remete ao conceito de Sujan et al. (1994), de que a influência da orientação de objetivos de aprendizagem sobre o comportamento no trabalho sugere que a motivação faz com que vendedores procurem situações relativamente desafiadoras, na crença de que podem desenvolver sua compreensão dos ambientes de vendas e melhorar seus conhecimentos de estratégias de vendas adequadas.

> Em nossa empresa, a remuneração segue critérios do sistema que força nosso corretor a melhorar e varia de 0,5 a 0,8 % da venda. Os gerentes têm uma comissão sobre o todo. Já no mercado não tenho como afirmar se as empresas atuam desta forma, pois nem todas adotam nosso sistema, mas os valores são muito próximos (Entrevistado A).

Ainda no plano da motivação, a orientação para a recompensa foi abordada de forma subentendida pela Entrevistada B, quando, em sua fala, atestou o conceito de Anderson e Oliver (1987) de que as recompensas levam os vendedores a se dedicarem com mais esforço e obstinação na realização do trabalho de vendas:

> Nós temos algumas vantagens de premiação que variam sempre. Os corretores buscam ganhos maiores, se podem "brigar". Por isso eles tentam. Mas não sei se todas as empresas atuam assim. Na minha opinião é um diferencial que ajuda muito (Entrevistada B).

A necessidade de habilidades por parte dos gestores de marketing e vendas e dos vendedores para vencer a crise imobiliária marcada por mudanças no desempenho do resultado empresarial, levando à consideração do fato de que, somados aos recursos fornecidos pela empresa, as competências e habilidades dos vendedores moderam a eficácia da venda adaptável – uma estratégia a ser usada em casos excepcionais como os de crise de mercado. O que remete ao conceito de Weitz et al. (1986), ao sugerirem que, para a prática adaptável ser efetiva, os vendedores precisam de uma estrutura elaborada, do conhecimento de situações de vendas, de contingências que vinculem os comportamentos às situações específicas. E para utilizar este conhecimento, precisam ser hábeis na coleta de informações sobre os clientes, de forma a relacionar o conhecimento adquirido em situações de vendas anteriores às situações presentes.

> Veja bem, o mercado imobiliário está passando por várias mudanças. De alguns anos para cá, o que tenho observado é uma grande variação entre altos e baixos. Após o boom de 2006 e o começo da queda em 2012, posso afirmar que houve muitas mudanças em todo o mercado, mas não a adaptação dos vendedores ao novo contexto, à nova e desafiante situação, o que dificultou-lhes relacionar o conhecimento adquirido anteriormente às situações presentes (Entrevistado A).

Por fim, tem-se que o impacto dos novos antecedentes Liderança, Adaptabilidade e Habilidades no desempenho do resultado que pode ser observado no desempenho dos vendedores. A fala do Entrevistado A reporta às habilidades, remetendo ao conceito de Dutra (2004, p. 69), que entende o desempenho como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio", dividido em três camadas ou dimensões relacionadas ao desenvolvimento, ao esforço e ao comportamento, que exigem avaliação diferenciada. O autor atesta ser essencial que a organização defina o que entende por desempenho, os resultados que deseja alcançar por meio dele e as formas de medição a serem adotadas para o seu controle.

> Bem.... Nós temos um sistema de estímulo ao desempenho onde o corretor pontua de várias formas: captação, visitação a imóveis que entraram para a venda etc. Essa pontuação aumenta ou diminui o valor da comissão. Como se fosse um *check list* que à medida que é cumprido aumenta os ganhos através de pontuações. Funciona muito bem na nossa empresa (Entrevistado A).

A fala do Entrevistado D remete ao construto Adaptabilidade, neste caso, uma característica dos vendedores competentes que, no âmbito da crise, se sobressaem sobre os colegas das imobiliárias que surgiram oportunamente quando do *boom* imobiliário, sem possuir uma estrutura consistente de conhecimento e experiência e um corpo de corretores devidamente instruídos para a complexa venda de imóveis. O que remete ao conceito de Savickas e Porfeli (2012), de que a adaptabilidade consiste em uma tendência básica para, rapidamente, responder a desequilíbrios no processo de carreira por meio de comportamentos que visem ajustar as necessidades internas às demandas ambientais.

> O mercado imobiliário de Belo Horizonte é, em sua grande parte, amador. Após o boom imobiliário de 2008, muitas pessoas abandonaram seus empregos para serem corretores, o que na época era algo extremamente rentável. Como a demanda por imóveis era extremamente alta, o corretor exercia apenas a tarefa de "mostrador de imóveis", obtendo sucesso na maioria das vendas. Naturalmente, o número de corretoras cresceu de maneira acelerada, porém, em sua maioria, atuavam sem planejamento. Desde então, o mercado conta com profissionais despreparados e imobiliárias de baixa qualidade, fazendo com que exista espaço para a entradas de imobiliárias competentes com um quadro de corretores capazes de se adequar ao atual contexto mercadológico (Entrevistado D).

O Entrevistado D e o Entrevistado C abrem espaço para a importância do marketing imobiliário, remetendo ao estudo de Seitz (2005), onde o autor destaca que um aspecto comum aos modelos de portfólio é o fato de combinarem variáveis externas (incontroláveis) do ambiente de marketing, para posicionarem produtos ou Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), possibilitando qualificá-las, identificar suas forças e fraquezas e propor ações específicas, agregando valor e contribuindo para o melhor entendimento da gestão e competitividade do negócio.

> Nossa empresa é uma especialista na venda de apartamentos usados e terrenos. Como diferencial, desenvolve empreendimentos comerciais *Built to Suit e Street Malls* (Entrevistado D).

> Prestamos consultoria em vendas, locação e administração de imóveis residenciais, comerciais, terrenos, entre outros. Buscamos disponibilizar para o cliente uma oferta de imóveis bem abrangente (Entrevistado C).

Outra manifestação do impacto dos antecedentes Liderança, Adaptabilidade e Habilidades no desempenho do resultado pode ser observada no plano empresarial, pelo desempenho do seu próprio resultado administrado pelo gestor de marketing e vendas. A fala do Entrevistado A, ao ser perguntado sobre a influência da crise econômica nas vendas, aborda a importância das Habilidades, remetendo ao entendimento de Churchill et al. (1985) que, tomando por base os fatores ambientais, concluíram que os fatores pessoais fazem mais diferença, por exemplo, quando os vendedores estão vendendo serviços, mas fazem ainda mais diferença, quando estão vendendo bens industriais, e uma diferença menor, quando estão vendendo bens de consumo.

> Como disse as coisas pioraram. Mas acredito que poderá haver uma melhora a partir de 2017. Acho que o mercado voltará a crescer. Esta crise, que dever piorar no segundo semestre, vai gerar mudanças. Hoje, o resultado é mediano. Fizemos muitos investimentos em treinamento, buscando aprimorar as habilidades dos vendedores, contratar líderes, observando sua adaptabilidade

> ao novo contexto mercadológico. Estamos tentando melhorar as contratações e o treinamento (Entrevistado A).

Por fim, tem-se na fala do Entrevistado D uma referência ao fator Liderança, responsável, na situação citada, por desempenho de resultados favoráveis. O que remete ao conceito de Bergamini (2008), de que dada a competitividade presente no meio empresarial, a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário ao alto desempenho. E isto deve ocorrer, segundo a autora, dentro de um contexto em que se possa obter a máxima eficiência do desempenho esperado, respondendo-se, portanto, de forma rápida e adequada às mudanças e exigências do Mercado.

> Nossa equipe atinge o desempenho esperado na maioria das vezes, devido às habilidades individuais e ao acompanhamento, treinamento e incentivos. Outro fator que afeta este resultado é a manutenção do bom clima organizacional e empenho da equipe (Entrevistado D).

Observa-se que a fase qualitativa corroborou para explorar o problema e variáveis envolvidas, bem como verificar a importância para realidade brasileira, seja nos aspectos motivacionais, de conflito de papeis, adaptabilidade, habilidades e desempenho, contribuindo para uma melhor compreensão e exploração do problema e vaiáveis envolvidas.

4. Discussão dos Resultados

Antes de adentrar os achados desta pesquisa, importante registrar a principal conclusão teórica – proporcionada por Bendassolli (2012) em seu estudo "Desempenho no trabalho: revisão da literatura" – da necessidade de se conceituar *desempenho* de forma comportamental, visando explorar sua relação com *resultado* e *eficiência.* E isto partindo do pressuposto de que *resultado não é desempenho*, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificadas pelo desempenho e, consequentemente, contribuem ou se distanciam dos objetivos organizacionais. O que significa que se propõe que *o resultado pertence às consequências do desempenho*.

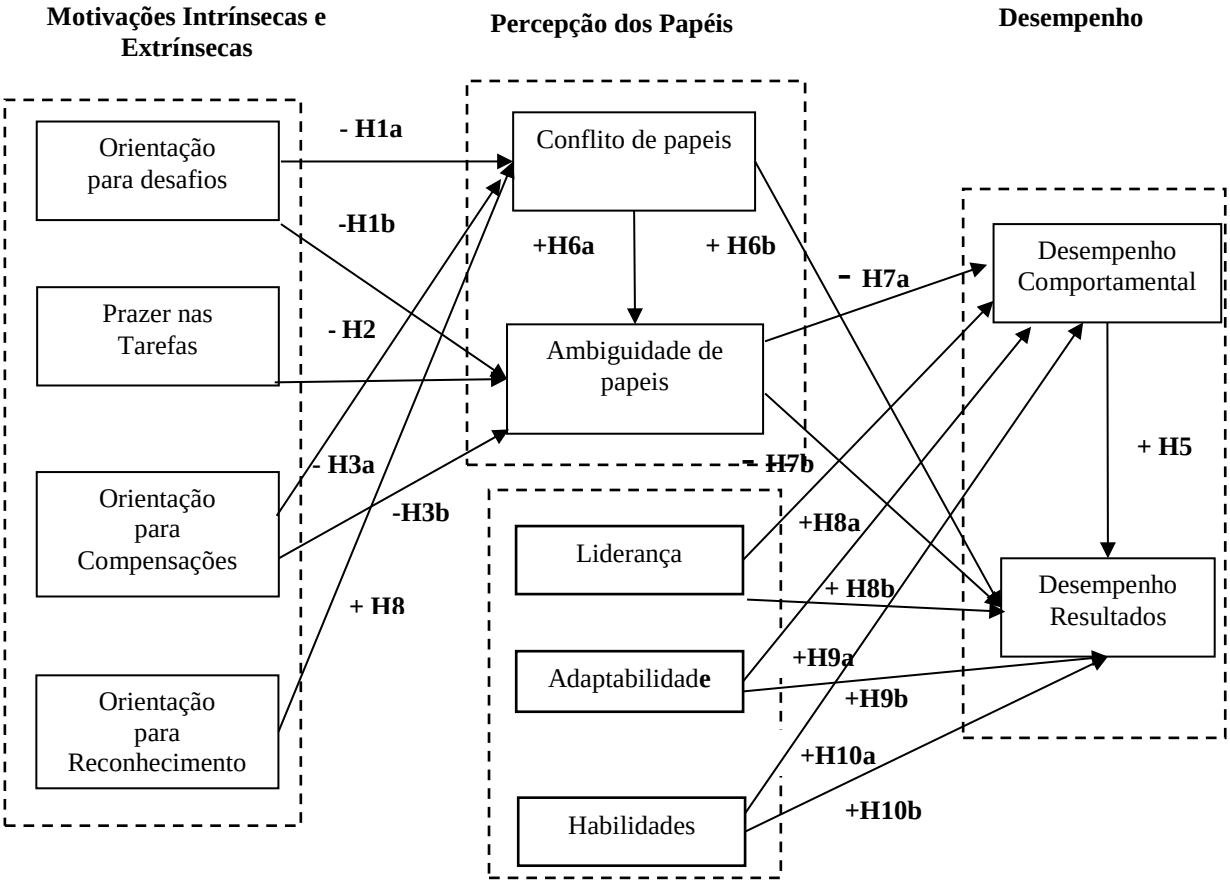
Ao contrário do desempenho, que é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, o resultado é influenciado por fatores externos como oscilações em ofertas de insumos, demanda de consumidores, crises globais, modificações tecnológicas etc. Por sua vez, a *eficiência,* pautada pela escolha de determinados critérios como os de qualidade, relaciona-se ao resultado do desempenho. Assim, a relação do desempenho com a *eficiência* sinaliza a existência de uma zona crítica de interseção, pois de um lado tem-se as ações interpostas ao ambiente pelo indivíduo que, a princípio, não possui um valor intrínseco, pelo fato de suas ações constituírem uma sequência de movimentos intencionais, dependentes de complexos fenômenos interpessoais e situacionais; e de outro lado tem-se as modificações no ambiente, nas pessoas e nas coisas, ou seja, nos resultados, geradas por tais ações, levando à necessidade de um processo de avaliação Bendassolli (2012)

Dessa forma, longe de possuir uma faceta puramente objetiva, a *eficiência*, neste artigo, é considerada como reflexo de processos de interação social mediados por dispositivos organizacionais. Assim, como ocorre com o *resultado*, a *eficiência* também é afetada por outras variáveis que, muitas vezes, fogem do controle do indivíduo Bendassolli (2012).

5. Proposição de Modelo Hipotético

O modelo hipotético criado e utilizado nesta pesquisa seguiu a orientação da fase qualitativa e seus resultados, bem como as proposições teóricas de Miao e Evans (2007) abarcando os construtos relacionados à Motivação (Intrínseca e Extrínseca): Prazer nas Tarefas, Orientação para Mudanças, Orientação para Compensação e Orientação para Reconhecimento, tendo como mediadores os construtos Conflito de Papéis e Ambiguidade de Papéis, que por sua vez impactam em Desempenho do Comportamento e Desempenho de Resultados de Vendas.

Figura 2: Modelo Hipotético da Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

Com vistas à expansão do modelo, e observando a relevância de constructos constantes na meta-análise de antecedentes de vendas realizada por Verbeke et al. (2011), incluiu-se as seguintes dimensões: Habilidades (Churchill et al., 1985; Weitz et al., 1986; Rentz et al., 2002), Adaptabilidade (Walker et al., 1977; Spiro & Weitz, 1990) e Liderança (Bennis, 1983, 1993; Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). A proposta do modelo hipotético a partir desta fundamentação teórica e empírica está descrita na Figura 2.

6. Conclusões

Em resumo, os resultados desta pesquisa corroboram e contribuem para o entendimento deste importante mercado, onde muitas vezes o corretor não possui treinamento ou um programa de desenvolvimento adequado, sinalizando que o desempenho comportamental antecede os resultados, e que tal comportamento deveria ser mensurado ou incentivado.

Os achados demonstram ainda a importância elevada das habilidades em vendas, sugerindo procedimentos específicos tanto no aspecto admissional quanto no desenvolvimento destes profissionais, o que se contrapõe a realidade das empresas verificada na fase qualitativa.
Já a ambiguidade de papeis cria um impacto negativo do desempenho, sendo de menor intensidade em profissionais mais focados e orientados a desafio e compensação, o que indica a identificação destes perfis em processos seletivos.
Os resultados ainda sugerem que estes profissionais trabalham em ambientes onde é necessário conflito para redução da ambiguidade de papeis, o que pode indicar carências de estruturação e organização das empresas do setor no país.
Como limitações do estudo são assumidas as limitações inerentes à uma pesquisa qualitativa, aplicada à realidade do mercado de imobiliárias da cidade de Belo Horizonte. Por este motivo, é asseverado que se trata de uma pesquisa exploratória, buscando investigar a conexão entre a teoria proposta a partir da revisão literária, e a articulação de um modelo, que será investigado de forma quantitativa, em uma segunda etapa, a ser realizada posteriormente.
Por fim entende-se que este trabalho traz resultados relevantes para a compreensão do fenômeno, no sentido de explorar, de forma qualitativa, importantes antecedentes do desempenho em vendas, em específico no setor imobiliário.

7. Referências

Abelson, M.A., Kacmar, K.M., & Jackofsky, E.F. (1990).Factors Influencing Real Estate Brokerage Sales Staff Performance. *Journal of Real Estate Research, 5*(2), p. 265-276.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennesey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, p. 950-967.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of marketing, 51*(4), p. 76-88.

Bardin, L. (1983). *L'Analise de Contenu.* Presses Universitaires de France. Paris. 233 p.

Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argum, 3*(68), Curitiba, p. 171-184.

Bennis, W. G. (1984). The four competencies of leadership. *Training & Development Journal, 38*(8), p. 14-19.

Bennis, W. G. (1993).*An invented life: reflections on leadership and change*.Addison-Wesley Publishing Company.

Bergamini, C. W. (2008). *O líder eficaz.* São Paulo: Atlas.

Bourdier, P. (1999). *A miséria do mundo*. 3 ed. Petrópolis: Vozes.

Campbell, J. P.; Mccloy, R. A.; Opller, S. H.; Sager, C. E. (1993) A theory of performance. In: Schmitt, E., & Borman, W. C. (Ed.). *Personnel Selection in Organizations.* San Francisco: Jossy-Bass, p. 35-70.

Chakravarthy, B. S.; Doz, Y. (1992). Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal, 13*(1), p. 5-14.

Churchill, Jr., G. A.; Ford, N. M.; Hartley, S. W; &Walker, Jr., O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 2*2(2), p. 103-118.

Costa, A. C. A., & Lundberg, E. (2004)*Direcionamentos de créditos no Brasil: uma avaliação das aplicações obrigatórias em crédito rural e habitacional*. Brasília: Banco Central, Recuperado de: <http://www.bcb.gov.br/Pec/SemEcoBanCred2004/Port/paperV.pdf>.

Cron, W. L, & DeCarlo, T. E. (2009).*Dalrymple's sales management*. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.*New York: Plenum Press.

Dutra, J. S. (2004).*Competências:conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal, 32*(3), p. 543-576.

Falcão, D. F. (2009). *Mercado de crédito imobiliário: um estudo da percepção de construtores da cidade do Rio de Janeiro-RJ*.Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 84 f.

Grant, K.; Cravens, D. W.; Low, G. S.; Moncrief, W. C. (2001). The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2), p. 165-178.

Homburg, C.; Workman Jr, J. P.; Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing, 66*(2), p. 38-60.

Ingram, T. N.; Laforge, R. W.; Avila, R. A.; Schwepker Jr., C. H.; Williams, M. R. (2008). *Sales Management: analysis and decision making*. 6th ed. New York: Cengage Learning.

Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context: control types, and consequences. *Journal of Marketing, 52*, p. 23-39.

Krishnan, B. C., Netmeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 22*(4), p. 285-295.

Low, G. S.; Gravens, D. W.; Grant, K.; Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing, 35*(5-6), p. 587-611.

Manzini, E. J. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26/27, São Paulo, p. 149-158.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.R. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal, 29*(2), 115-134.

Matos, D.; Bartkiw, P. I. N. (2013). *Introdução ao mercado imobiliário*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná. Recuperado de: <http://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdução-ao-Mercado-Imobiliário.pdf >.

Mendonça, H. (2015, Abr., 1)*Mercado imobiliário vive seu ajuste e abre espaço para barganha em 2015*. El País Brasil, São Paulo. Caderno Política. Recuperado de: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/01/politica/1427914453_617511.html>.

Miao, F. C., & Evans, K. R. (2007). The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance: a cognitive and affective perspective. *The Journal of Personal Selling and Sales Management, 27*(1), p. 89-101.

Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª ed., São Paulo: Hucitec/ Abrasco.

Moreira, J. C. T., Gobe, A. C., Fischer, C. H., Souza, J. J., & Pasquale, P. P. (2007). *Administração de Vendas*. 2ª. São Paulo: Saraiva.

Rentz, J. O., Shepherd, D. C., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 22*(1), p. 13-21.

Savickas, M. L.; Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: sonstruction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), p. 661-673.

Seitz, H. M. (2005).O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, 1*(3), p. 91-126.

Spiro, R. L., Weitz, B. A. (1990). Adaptative selling-conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research, 27*(2), p. 61-69.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling. *Journal of Marketing, 58*(3), p. 39-52.

Swanson, A., & Zobisch, P. (2014). Emotional Intelligence Understanding Among Real Estate Professionals. *Global Journal of Business Research, 8*(5), p. 9-16.

Thompson, J. J. (1973).*Anatomia da Comunicação*. Rio de Janeiro: Bloch Editores.

Ugalde, M.; Slongo, L. A. (2006). As emoções e o processo decisório de compra de imóveis por consumidores da terceira idade in*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*(1-16 pp.), Salvador, BA: ANPAD.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2001). Drive of Sales Performance: a contemporary meta-analysis – have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy Marketing, 39*(3), p. 407-428.

Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. Jr., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research, 14*(2), p. 156-168.

Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing, 45*(1), p. 85-103.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing, 50*, p. 174-191.