

Antes do Plantão: Antecedentes do Desempenho em Vendas em Mercados de Serviços de Corretagem de Imóveis

Autoria: Cid Gonçalves Filho, Clodoaldo Lopes Nizza Júnior, Marcos Ferreira Santos, Euler Alves Brandão

Agradecimentos à FAPEMIG pelo apoio financeiro para participação no EnANPAD 2016.

RESUMO

Um significativo 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 verifica lacunas em especial em mercados de alto valor agregado, tal como o imobiliário, onde são raros os estudos (SWANSON & ZOBISH, 2014; ABELSON & KACMAR, 1990). Neste sentido um modelo integrativo de antecedentes de vendas foi proposto. Foi adotada uma abordagem qualitativa, seguida de um levantamento com 216 respondentes com teste de um modelo estrutural. O modelo foi capaz de explicar 64% do desempenho comportamental e 53,9% do desempenho objetivo. Os resultados sinalizam que o desempenho comportamental antecede os resultados em vendas. Demonstram ainda a elevada relevância das habilidades em vendas, sugerindo procedimentos específicos tanto no aspecto admissional quanto no desenvolvimento destes profissionais. Já a ambiguidade de papéis gera um impacto negativo no desempenho, sendo de menor intensidade em profissionais mais focados e orientados a desafios e compensação. Observa-se que estes profissionais trabalham em ambientes onde o conflito contribui para a redução da ambiguidade, o que pode indicar carências de estruturação das empresas do setor. Neste sentido, este estudo contribui para o conhecimento científico e gerencial sobre desempenho de vendas no país, fundamentando o desenvolvimento de trabalhos neste campo do conhecimento.

Palavras-Chave: Desempenho em Vendas, Mercado Imobiliário, Motivação.

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, DIETZ, VERWAAL, 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 et al., 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, DIETZ & VERWAAL, 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.

Neste sentido, verifica-se na abrangente meta-análise de Verbeke, Dietz, Verwaal (2011), (premiada com o “*Excellence in Research Award*” pela *American Marketing Association* em 2012), um número significativo 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 papéis, habilidades e adaptabilidade como possíveis antecedentes do desempenho de vendedores, em especial em mercados de alto valor agregado, tal como o imobiliário (SWANSON & ZOBISH, 2014; ABELSON & KACMAR, 1990). Portando a seguinte questão de pesquisa foi elaborada: *Quais os antecedentes do desempenho de vendedores do mercado imobiliário no país?*

Objetivando responder esta questão de pesquisa foi proposto um modelo hipotético que envolve os construtos relacionados à Motivação, tendo como mediadores Conflito de Papéis e Ambiguidade, que por sua vez impactam no Desempenho Comportamental e Desempenho de Resultados em Vendas (MIAO & EVANS, 2007). O modelo integra ainda, conforme sugerem entre outros Verbeke, Dietz, Verwaal (2011), constructos tais como Habilidades (CHURCHILL et al., 1985; WEITZ, SUJAN & SUJAN, 1986; RENTZ et al., 2002), Adaptabilidade (WALKER, CHURCHIL & FORD, 1977; SPIRO & WEITZ, 1990) e Liderança (BROWN, 2014; MACKENZIE, PODSAKOFF & RICH, 2001). Neste sentido, este trabalho propõe e testa um modelo integrativo abrangente fundamentado em pesquisas anteriores visando gerar conhecimento gerencial e científico e preencher lacunas neste campo de estudo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Desafios 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 et al., 2008). Conforme Verbeke, Dietz e Verwaal (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 há 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

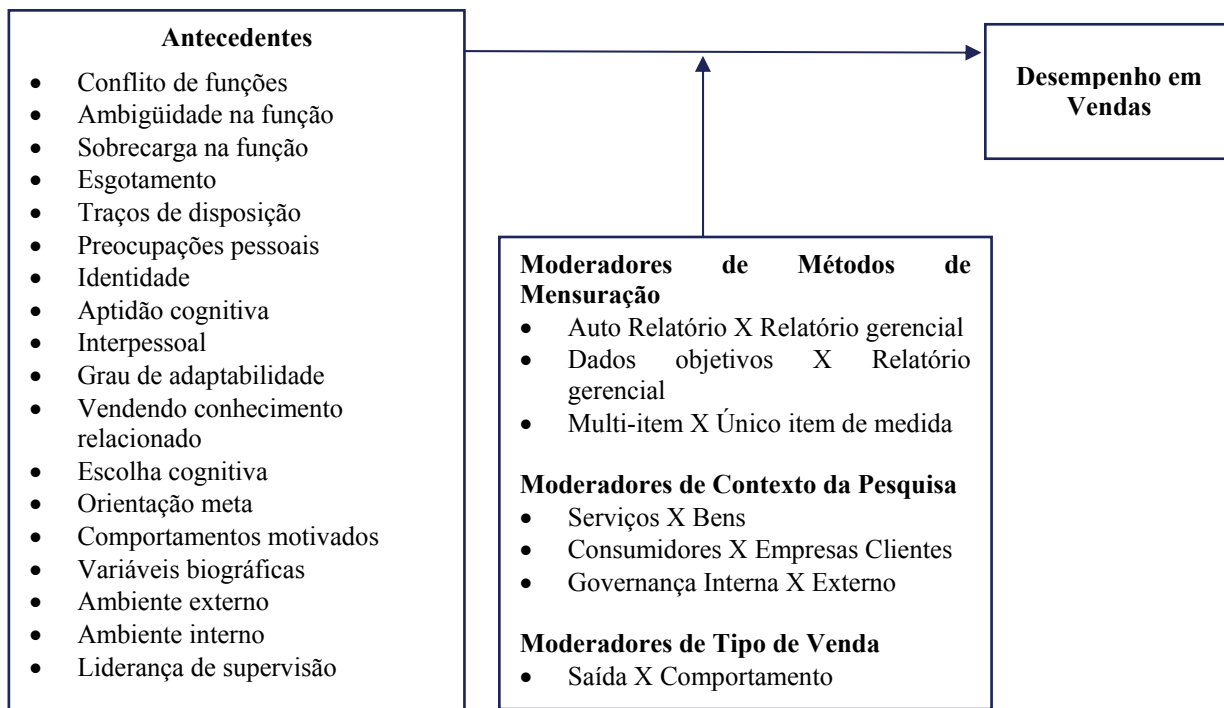
Em vista da importância do vendedor e do setor de vendas no contexto empresarial, desde o início do século XX, os pesquisadores vêm atentando para o fenômeno vendas. Porém, até a década de 1970, não se conseguiu criar modelos robustos que explicassem as bases de diferenciação de vendedores de alto e baixo desempenho (CHURCHILL et al., 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 et al. (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.

Verbeke, Dietz e Verwaal (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, Dietz e Verwaal (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.

Figura 1: Modelo conceitual da meta-análise



Fonte: Adaptado de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011).

Deste modo, observando-se constructos de maior relevância observados no trabalho de Verbeke, Dietz e Verwaal (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, Dietz, Verwaal (2011) apontam que uma observação 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, CHURCHILL & FORD; 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.

Segundo Bass (1985), ao tentar influenciar o comportamento de alguém, no sentido de realizar alguma tarefa, a liderança será considerada bem-sucedida se atingir os resultados desejados em função do poder de posição do líder, e sendo malsucedida, quando os objetivos não forem alcançados. 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. (VERBEKE, DIETZ & VERWAAL, 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 objetivas que os indivíduos experimentam em sua história de vida (RENTZ et al., 2002). Somados aos recursos fornecidos pela empresa, as competências e habilidades dos vendedores moderam a eficácia da prática de venda adaptável. Neste sentido, Weitz, Sujan e Sujan (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.

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, SUJAN & SUJAN, 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, SUJAN & SUJAN, 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, Grant et al. (2001), Low et al. (2001), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985) 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. MODELO HIPOTÉTICO

O modelo hipotético criado e utilizado nesta pesquisa seguiu a orientação teórica 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. Com vistas à expansão do modelo, e observando a relevância de constructos constantes na meta-análise de antecedentes de vendas realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), incluiu-se as seguintes dimensões: habilidades (CHURCHILL et al., 1985; WEITZ, SUJAN & SUJAN, 1986; RENTZ et al., 2002), adaptabilidade (WALKER, CHURCHIL & FORD 1977; SPIRO & WEITZ, 1990) e liderança (BROWN, 2014; MACKENZIE, PODSAKOFF & RICH, 2001). A proposta do modelo hipotético a partir desta fundamentação teórica e empírica está descrito na Figura 2:

Figura 2 - Referencial Teórico e Fundamentação da Hipóteses

| CONSTRUTOS | HIPÓTESES | FONTE |
|---------------------------|--|--|
| MOTIVAÇÃO E ORIENTAÇÃO | <i>Hipótese 1a</i> – A orientação para desafios reduz o conflito de papéis. | Miao e Evans (2007), Grant et al. (2001), Low et al. (2001), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985), Sujan, Weitz e Kumar (1994). |
| | <i>Hipótese 1b</i> – A orientação para desafios reduz a ambiguidade de papéis. | Miao e Evans (2007), Grant et al. (2001), Low et al. (2001), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985), Sujan, Weitz e Kumar (1994). |
| | <i>Hipótese 2</i> – O prazer da tarefa reduz a ambiguidade de papéis. | Miao e Evans (2007), Spiro e Weitz (1990), Weitz, Sujan e Sujan (1986), Low et al. (2001), Csikszentmihalyi (1975). |
| | <i>Hipótese 3a</i> – A orientação para compensação reduz o conflito de papéis. | Miao e Evans (2007) |
| | <i>Hipótese 3b</i> – A orientação para compensação reduz a ambiguidade de papéis. | Miao e Evans (2007) |
| | <i>Hipótese 4</i> – A orientação para o reconhecimento aumenta o conflito de papéis. | Miao e Evans (2007), Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999), Schwepker, Ferrell e Ingran (1997), Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993). |

Fonte: elaborado pelos autores.

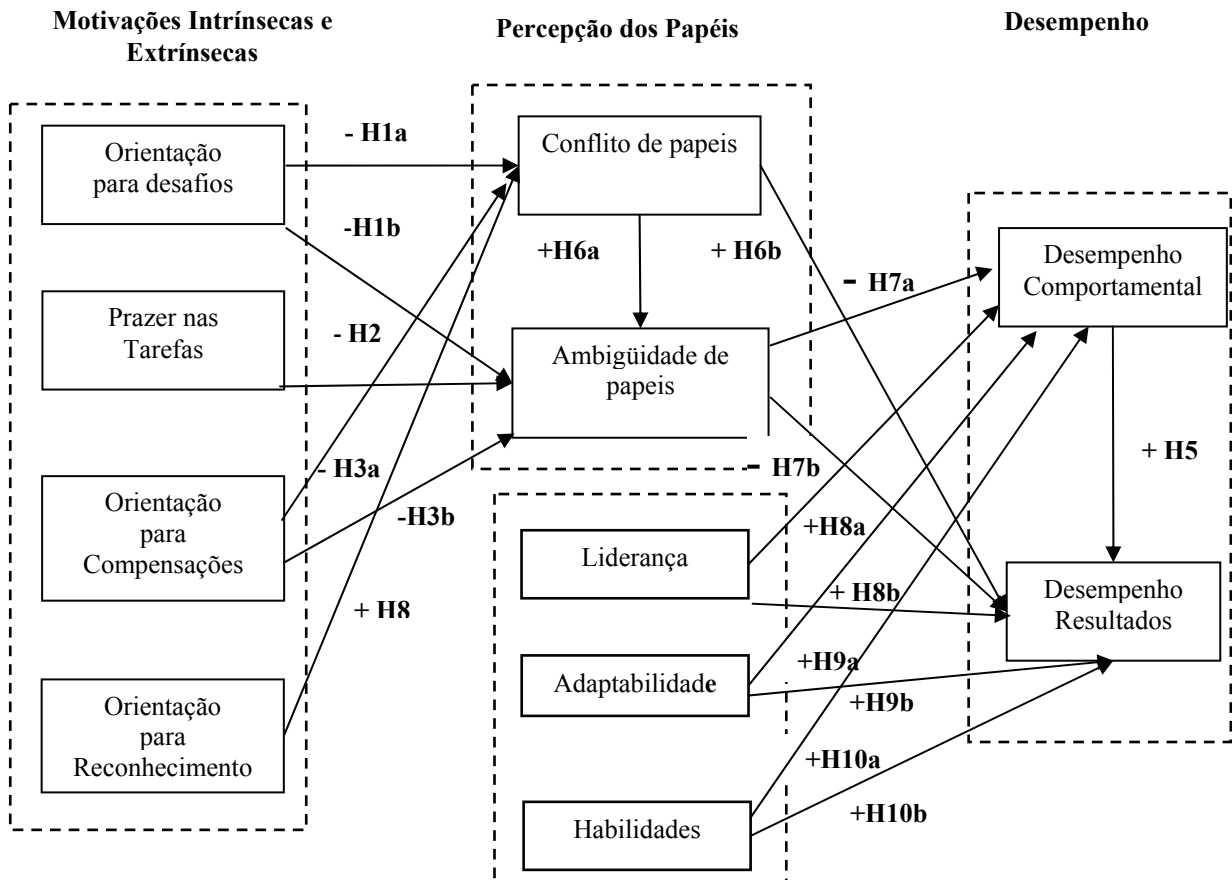
Figura 2 - Referencial Teórico e Fundamentação da Hipóteses (continuação)

| CONSTRUTOS | HIPÓTESES | FONTE |
|----------------|---|--|
| LIDERANÇA | <p><i>Hipótese 8a</i> – A liderança afeta positivamente o desempenho do comportamento.</p> <p><i>Hipótese 8b</i> – A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.</p> | <p>Bowditch e Buono (2002), Behrman e Perreault (1984), Low <i>et al.</i> (2001), Walker, Churchill e Ford (1975).</p> <p>Bass (1985), Miao e Evans (2007), Behrman e Perreault (1984).</p> |
| ADAPTABILIDADE | <p><i>Hipótese 9a</i> – A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do comportamento.</p> <p><i>Hipótese 9b</i> – A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.</p> <p><i>Hipótese 6a</i> – O conflito de papéis afeta positivamente a ambiguidade de papéis.</p> <p><i>Hipótese 7a</i> – A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do comportamento.</p> | <p>Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), Verbeke, Frank, Bakker e Dietz (2008), Weitz e Bradford (1999), Weitz, Suján e Suján (1986), Anderson e Oliver (1987), Tyagi (1985).</p> <p>Walker, Churchill e Ford (1977), Spiro e Weitz (1990), Weitz, Suján e Suján (1986).</p> <p>Miao e Evans (2007), Low <i>et al.</i> (2001), Grant <i>et al.</i>, 2001), Walker, Churchill e Ford (1975).</p> <p>Walker, Churchill e Ford (1977), Miao e Evans (2007), Grant <i>et al.</i> (2001), Low <i>et al.</i> (2001), Jaworski e Kohli (1991).</p> |
| HABILIDADES | <p><i>Hipótese 10a</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do comportamento.</p> <p><i>Hipótese 10b</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.</p> | <p>Walker, Churchill e Ford (1977), Rentz <i>et al.</i> (2002), Weitz, Suján e Suján (1986),</p> <p>Thompson (1973), Walker, Churchill e Ford (1977), Amabile <i>et al.</i> (1994), Deci e Ryan (1985).</p> |
| DESEMPENHO | <p><i>Hipótese 5</i> – O desempenho do comportamento afeta positivamente o desempenho do resultado.</p> <p><i>Hipótese 6b</i> – O conflito de papéis afeta positivamente o desempenho do comportamento.</p> <p><i>Hipótese 7b</i> – A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do resultado.</p> <p><i>Hipótese 8b</i> – A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.</p> <p><i>Hipótese 9b</i> – A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.</p> <p><i>Hipótese 10b</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.</p> | <p>Miao e Evans (2007), Grant <i>et al.</i> (2001).</p> <p>Miao e Evans (2007), Walker, Churchill e Ford (1975), Grant <i>et al.</i> (2001).</p> <p>Miao e Evans (2007), Jaworski e Kohli (1991).</p> <p>Miao e Evans (2007), Churchill <i>et al.</i> (1985), Oliver e Anderson (1994), Tyagi (1985), Deci e Ryan (1985), Spiro e Weitz (1990), Suján, Weitz e Kumar (1994), Amabile (1994).</p> <p>Miao e Evans (2007), Deci e Ryan (1985), Weitz, Suján e Suján (1986), Oliver e Anderson (1987).</p> <p>Miao e Evans (2007), Suján, Weitz e Kumar (1994).</p> |

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 3 exibe o modelo hipotético e relações propostas, conforme indicações teóricas:

Figura 3: Modelo Hipotético da Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi dividida em duas fases: uma exploratória e outra descritiva. Na fase exploratória, uma abordagem qualitativa foi utilizada a entrevista em profundidade 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. Para a sua elaboração, utilizou-se como fonte de referência o perfil de vendedores (corretores) e gestores de marketing e vendas do setor imobiliário de Belo Horizonte-MG, para alcançar os objetivos específicos propostos: (i) analisar o comportamento do desempenho em vendas pelo modelo hipotético proposto, com base nos antecedentes de desempenho acrescidos ao modelo existente: liderança, adaptabilidade e habilidades; (ii) avaliar o desempenho do resultado (alto/baixo), considerando as diferenças de características pessoais entre os vendedores; (iii) identificar de que forma a motivação e orientações repercutem no desempenho; e (iv) verificar o impacto dos antecedentes em vendas no desempenho alcançado. Neste sentido, 12 entrevistas em profundidade foram realizadas.

Já na fase descritiva, foi aplicado o método *survey* aplicado a um universo de 216 profissionais do mercado imobiliário da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), com maioria predominante de vendedores (corretores) através de coleta pessoal, sendo a amostra distribuída entre homens e mulheres, bem como vendedores de alto e baixo nível de desempenho, de 15 diferentes imobiliárias distribuídas por todas nove regiões administrativas da cidade. A coleta foi realizada entre junho e julho de 2015. A Figura 4 exhibe as escalas utilizadas para operacionalizar os constructos, todas elas de 11 pontos tipo likert:

| Constructo | Número de Itens | Fonte da Escalas |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Orientação para Desafios | 4 | Miao and Evans (2007) |
| Habilidades | 15 | Rentz et al. (2002) |
| Prazer nas Tarefas | 4 | Miao and Evans (2007) |
| Orientação para Compensações | 4 | Miao and Evans (2007) |
| Adaptabilidade | 16 | Sprio and Weitz, 1990 |
| Conflito de Papéis | 3 | Miao and Evans (2007) |
| Ambiguidade de Papéis | 3 | Miao and Evans (2007) |
| Liderança | 16 | Miao and Evans (2007) |
| Orientação para Reconhecimento | 4 | Miao and Evans (2007) |
| Desempenho do Comportamento | 16 | Northouse (2012) |
| Desempenho do Resultado | 19 | Miao and Evans (2007) |

Figura 4: Operacionalização dos Constructos – Escalas Utilizadas
Fonte: elaborado pelos autores.

5. ANÁLISE DOS DADOS

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 análise de conteúdo para identificar padrões de resposta.

Para os dados coletados na *survey*, procedeu-se ao seu tratamento pelo *software* SPSS, por meio de testes para análise de pressupostos, validação de escalas e análise descritiva. O SMARTPLS foi usado para testar o modelo hipotético proposto.

5.1. Análise Qualitativa

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, Suján e Suján (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).

O acompanhamento da atuação do vendedor é outro 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 Suján, Weitz e Kumar (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).

Neste sentido, retrata a necessidade de Habilidades por parte dos gestores de marketing e vendas e dos vendedores para vencer a crise imobiliária marcada por mudanças impactantes 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, Suján e Suján (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. Tais observações coadunam com o entrevistado B:

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).

Enfim, observa-se que a fase qualitativa corroborou para explorar o problema e variáveis envolvidas, bem como verificar que o modelo hipotético proveniente da fundação teórica remete a realidade brasileira, seja nos aspectos motivacionais, de conflito de papeis, adaptabilidade, habilidades e desempenho, contribuindo para uma melhor compreensão e exploração do problema e variáveis envolvidas.

5.2 Análise Quantitativa

5.2.1 Perfil da Amostra

No tocante ao perfil dos respondentes, do total de 216 respondentes da pesquisa, existe uma predominância de homens que representam 78% da amostra. Quanto ao grau de escolaridade observa-se uma maior dispersão. Enquanto 30% tem curso superior e 25% tem superior incompleto, 36% da amostra tem segundo grau. Somente 8% da amostra possui pós-graduação seja *Lato* ou *Stricto Sensu*. Considerando a renda, observa-se um patamar intermediário com 47% dos respondentes com renda entre R\$ 2000 e R\$ 5000, seguida pela faixa de R\$ 5.000 a R\$ 10.000 mensais com 30%. Considerando a faixa etária, observa-se uma concentração na faixa de 41 a 50 anos (30%) seguida pela concentração entre 31 e 40 anos (28%). E quanto ao tempo de experiência, observa-se uma predominância de até 5 anos.

5.2.2 Análises Exploratória e Pressupostos

Quando da avaliação dos dados ausentes, isto é, dados incompletos nos questionários, observou-se uma quantidade pequena. Nas escalas foram identificadas 62 ocorrências desta natureza (0,344% da base), sendo que nenhuma variável apresentou mais que 5% de dados ausentes. Nenhum caso apresentou um número expressivo de dados ausentes (superior a 10%). Deste modo, para as escalas preferiu-se dar o tratamento de reposição dos dados pelo método da regressão linear simples, eliminando, nestas, os dados ausentes (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Já para avaliar os *outliers* univariados foram aplicados dois critérios de classificação fora dos limites de $\pm 3,00$ desvios em relação à média. Em relação aos indicadores de escalas foram detectados 81 casos com ao menos uma resposta extrema (fora de 3 desvios em relação à média), totalizando 195 respostas extremas univariadas (1,026% da base). Para identificar os casos com combinações de valores fora dos padrões denominados de *outliers multivariados*, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelos graus de liberdade (número de variáveis). Não foram detectados *outliers* multivariados. Deste modo, preferiu-se manter os casos univariados, dado que em uma escala de 0 a 10, acredita-se que seu efeito sobre as estimativas seria mínimo, conforme comparação feita no teste do modelo (HAIR et al., 2010).

5.2.3 Validade e Confiabilidade da Mensuração

Partiu-se, então, para a verificação da qualidade da mensuração por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas. De outro lado, aplicou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais, retendo fatores com autovalores superiores (GERBING; ANDERSON, 1988). Procedeu-se à exclusão de indicadores com baixas comunalidades (inferior a 0,400), a fim de garantir a integridade dos dados.

No tocante à validade do construto e confiabilidade se adotou a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). O método

requer uma amostra mínima de 10 a 5 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores, ou o construto que tem maior número de variáveis independentes (CHIN, 2000). Isso permite um teste com relativa segurança e estabilidade nas estimativas, considerando não somente a amostra do estudo, mas também os desvios da normalidade encontrados na pesquisa.

Para avaliar a validade convergente, verificou-se as cargas fatoriais dos construtos com sendo significativas. Já para verificar a validade discriminante, empregou-se o método tradicional de análise de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981), visando avaliá-la. Os autores sugerem comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Tais resultados se encontram na Tabela 1:

TABELA 1
Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

| CONSTRUTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Adaptatividade | 0,82 | 0,62 | 0,41 | 0,55 | 0,23 | 0,37 | 0,58 | 0,38 | 0,48 | 0,53 | 0,09 | 0,55 |
| 2. Amb. do papel | 0,38 | 0,57 | 0,43 | 0,56 | 0,14 | 0,45 | 0,55 | 0,47 | 0,54 | 0,61 | 0,11 | 0,53 |
| 3. Conflito de papel | 0,17 | 0,19 | 0,70 | 0,41 | 0,09 | 0,34 | 0,41 | 0,24 | 0,39 | 0,37 | 0,09 | 0,48 |
| 4. Des. Comport. | 0,30 | 0,31 | 0,16 | 0,61 | 0,40 | 0,68 | 0,78 | 0,36 | 0,51 | 0,58 | -0,05 | 0,48 |
| 5. Des. objetivo | 0,05 | 0,02 | 0,01 | 0,16 | 0,47 | 0,40 | 0,30 | 0,04 | 0,15 | 0,20 | 0,05 | 0,12 |
| 6. Desf. desemp. | 0,14 | 0,20 | 0,11 | 0,46 | 0,16 | 0,70 | 0,66 | 0,18 | 0,37 | 0,44 | -0,01 | 0,36 |
| 7. Hab. em Vendas | 0,34 | 0,31 | 0,17 | 0,61 | 0,09 | 0,44 | 0,75 | 0,34 | 0,50 | 0,54 | -0,07 | 0,40 |
| 8. Lid. autêntica | 0,14 | 0,22 | 0,06 | 0,13 | 0,00 | 0,03 | 0,12 | 0,57 | 0,31 | 0,37 | 0,07 | 0,33 |
| 9. Orient. compensação | 0,23 | 0,29 | 0,15 | 0,26 | 0,02 | 0,14 | 0,25 | 0,09 | 0,68 | 0,59 | 0,03 | 0,51 |
| 10. Orient. desafio | 0,29 | 0,37 | 0,14 | 0,34 | 0,04 | 0,19 | 0,30 | 0,14 | 0,35 | 0,72 | -0,07 | 0,62 |
| 11. Orient. reconhec. | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,63 | 0,16 |
| 12. Prazer da tarefa | 0,31 | 0,28 | 0,23 | 0,23 | 0,01 | 0,13 | 0,16 | 0,11 | 0,26 | 0,38 | 0,03 | 0,69 |
| AVE | 0,82 | 0,57 | 0,70 | 0,61 | 0,47 | 0,70 | 0,75 | 0,57 | 0,68 | 0,72 | 0,63 | 0,69 |
| CC | 0,90 | 0,80 | 0,82 | 0,89 | 0,84 | 0,82 | 0,90 | 0,80 | 0,86 | 0,91 | 0,84 | 0,90 |
| AC | 0,78 | 0,63 | 0,58 | 0,84 | 0,78 | 0,61 | 0,83 | 0,63 | 0,76 | 0,87 | 0,75 | 0,85 |

Fonte: dados da pesquisa. Os dados abaixo da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a AVE. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao AVE da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Observa-se que os modelos denotam boa qualidade de medição e que todos os construtos alcançaram validade discriminante. As medidas de Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC) representam formas de averiguar o percentual da variância da escala que se encontra livre de erros aleatórios, isto é, a parcela da variabilidade que pode ser atribuída ao escore verdadeiro (COSTA, 2011). Já a medida de variância média extraída – *Average Variance Extracted* (VME ou AVE) – representa a confiabilidade média dos indicadores isolados. Para as medidas de confiabilidade das escalas usou-se como ponto de corte o valor de 0,700 (HAIR et al., 2010). Já para as medidas de confiabilidade dos indicadores, a métrica proposta foi de 0,500 (FORNELL; LARCKER, 1981). Pode-se atestar que os resultados foram adequados, com somente um valor AC abaixo do padrão (para Conflito de Papeis), pois os demais indicadores de confiabilidade deste construto mostraram robustez (AVE e CC), revelando boas condições de mensuração e teste do modelo estrutural.

5.2.4 Validade Nomológica e Teste de Hipóteses

Prosseguiu-se então para a etapa de validade nomológica, buscando evidências do grau em que as hipóteses de pesquisa são suportadas pelos dados coletados (NETEMEYER *et al.*, 2003). Na Tabela 2 as relações não significativas é que são destacadas em negrito. Registra-se que o modelo alternativo apresentou poder preditivo moderado, com GoF igual a 47,18%, que representa tal nível de poder.

Tabela 2: Teste do Modelo

| INDEPENDENTE | ORI | DESV | T | T |
|--|-------|------|-------|----------|
| Adaptatividade -> Des. Comport. | 0,06 | 0,06 | 0,98 | 0,16ns |
| Adaptatividade -> Des. Resultados (objetivo) | -0,11 | 0,07 | 1,47 | 0,07ns |
| Amb. do papel -> Des. Comport. | -0,15 | 0,08 | 1,96 | 0,02* |
| Amb. do papel -> -> Des. Resultados | -0,13 | 0,06 | 2,22 | 0,01* |
| Conflito de papel -> Amb. do papel | -0,17 | 0,08 | 2,25 | 0,01* |
| Conflito de papel -> Des. Resultados | 0,05 | 0,06 | 0,85 | 0,19ns |
| Des. Comport. -> -> Des. Resultados | 0,41 | 0,12 | 3,44 | 0,001*** |
| Hab. em Vendas -> Des. Comport. | 0,65 | 0,06 | 10,54 | 0,001*** |
| Hab. em Vendas -> -> Des. Resultados | 0,37 | 0,11 | 3,41 | 0,001*** |
| Lid. autêntica -> Des. Comport. | 0,05 | 0,05 | 0,90 | 0,18ns |
| Lid. autêntica -> -> Des. Resultados | -0,13 | 0,06 | 1,87 | 0,06ns |
| Orient. compensação -> Amb. do papel | -0,20 | 0,08 | 2,41 | 0,001** |
| Orient. compensação -> Conflito de papel | 0,25 | 0,07 | 3,42 | 0,001*** |
| Orient. desafio -> Amb. do papel | -0,34 | 0,08 | 4,30 | 0,001*** |
| Orient. desafio -> Conflito de papel | 0,23 | 0,07 | 3,13 | 0,001** |
| Orient. reconhec. -> Conflito de papel | 0,12 | 0,11 | 1,07 | 0,14ns |
| Prazer da tarefa -> Amb. do papel | -0,13 | 0,08 | 1,64 | 0,05* |

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. * p <0,05; ** p <0,01; *** p <0,001. Ns não significativo (testes unicaudais).

Como realizado por Miao e Evans (2007), este estudo adota uma perspectiva de desempenho bidimensional trabalho abirdando o desempenho comportamental e desempenho-resultado. Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias vendedores realizar no processo de venda , enquanto resultado desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, o modelo foi capaz de explicar 64% do desempenho comportamental em vendas e 53,9% do desempenho objetivo (resultados), demonstrando um poder explicativo considerável. Em seguida parte-se para uma análise detalhada dos resultados.

6. CONCLUSÕES

Conforme os resultados, o mais relevante antecedente do desempenho dos resultados em vendas é o desempenho comportamental, indicando que antes dos resultados objetivos vêm a postura e o comportamento do vendedor, e que este comportamento tende a se materializar em desempenho palpável. O peso padronizado encontrado foi de $\beta=0,41$. Em seguida verifica-se um impacto de $\beta=0,37$, de habilidades em vendas (no desempenho de resultados), demonstrando que existem determinadas capacidades e competências específicas da função que podem e devem ser verificadas na admissão e desenvolvidas em vendedores. Porém, a fase qualitativa revelou que são poucos os investimentos em educação e treinamento no setor,

e que muitos gestores acreditam que o vendedor pode ter qualquer perfil, demonstrando incongruência entre a realidade das empresas e as constatações da pesquisa no que se refere a antecedentes de desempenho. A liderança não apresentou resultados significativos, talvez porque oscile muito na amostra devido ao perfil heterogêneo dos corretores, conforme observado no desvio padrão deste constructo.

Já no que se refere ao desempenho comportamental, verifica-se um alto impacto de habilidades de vendas ($\beta=0,65$). Já a ambiguidade de papel demonstrou um impacto negativo ($\beta = -0,15$) no desempenho comportamental, indicando a necessidade de manter-se a estruturação das empresas e determinação das funções do vendedores e equipes visando *performance*.

A ambiguidade de papéis apresentou também um impacto negativo no desempenho dos resultados ($\beta = -0,13$), o que sugere a necessidade de reduzir sua intensidade nas empresas deste segmento. Por outro lado, diferentemente dos resultados de pesquisas anteriores tais como as citadas por Verbeke, Dietz, Verwaal (2011), a adaptatividade não demonstrou impacto significativo no desempenho. Este achado pode indicar que no Brasil, diferentemente das culturas centrais de maior estabilidade econômica, a adaptatividade consista em um traço comum no profissional brasileiro, acostumado a trabalhar em mercados de alta oscilação de demanda e em um ambiente instável, onde as vendas possuem ciclos imprevisíveis, acompanhados por variações nos preços dos imóveis, volume de vendas, capacidade de pagamento do consumidor e até falências de grandes empreiteiras, muitas vezes associadas a corrupção.

A ambiguidade de papéis recebe impactos da orientação a desafios ($\beta = -0,34$), orientação a compensação ($\beta = -0,20$) e prazer na tarefa ($\beta = -0,13$). Em resumo, os resultados indicam que corretores orientados a desafio e incentivados pela compensação financeira, focam mais em seus papéis, e que não seria o prazer na tarefa o antecedente de maior impacto. A orientação ao reconhecimento não apresentou impacto significativo, o que sugere que estes corretores não buscam ou mesmo não são muito reconhecidos. Em outras palavras, a redução da ambiguidade aumenta o desempenho, e depende de profissionais orientados principalmente a desafios e compensação.

O conflito de papéis reduz a ambiguidade ($B = -0,17$), e é também impulsionado pela orientação a desafio e orientação a compensação. Em resumo, profissionais focados em resultados (desafio e compensação) acabam gerando maiores conflitos nas equipes, porém este conflito quando aumentado serve para reduzir a ambiguidade dos papéis, impulsionando resultados comportamentais e objetivos. O conflito gerado nestas organizações, acaba sendo benéfico no sentido de reduzir a incerteza e definir ações que resolvem ou reduzem o próprio conflito ou a ambiguidade gerada a partir dele. Estes resultados sugerem que o conflito é um fenômeno presente nas empresas brasileiras deste setor, e pode indicar um certo grau de desorganização ou falta de estrutura em organizações que trabalham com setor relevante da economia, com produtos de altíssimo valor e alto envolvimento dos consumidores.

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 papéis 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 papéis, o que pode indicar carências de estruturação e organização das empresas do setor no país.

Por fim entende-se que este trabalho traz resultados relevantes para a compreensão do fenômeno, no sentido de compreender importantes antecedentes do desempenho em vendas, em especial no setor imobiliário.

7. REFERÊNCIAS

ABELSON, M.A.; KACMAR, K.M.; JACKOFSKY, E.F. Factors Influencing Real Estate Brokerage Sales Staff Performance. **Journal of Real Estate Research**, v. 5, n. 2, p. 265-276, 1990.

ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. **Journal of marketing**, v. 51, n.4, p. 76-88, 1987.

AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESEY, B. A.; TIGHE, E. M. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 66, p. 950-967, 1994.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

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

BENNIS, W. G. The four competencies of leadership. **Training & Development Journal**, v. 38, n. 8, p. 14-19, 1984.

BEHRMAN, D.; PERREAULT JR, W. D. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson. **Journal of Marketing**, n. 48, p. 9-21, 1984.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BROWN C. The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. **Economic Insights – Trends and Challenges**, v. 3, n. 3, p. 1 – 14, 2014.

CAMPBELL, J. P.; McCLOY, R. A.; OPLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, E.; BORMAN, W. C. **Personnel Selection in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 35-70.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 1, p. 5-14, 1992.

CHIN, W. W. *Frequently asked questions: partial least squares & PLS-Graph*. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em 6 jun. 2012.

CHURCHILL, JR., G. A.; FORD, N. M.; HARTLEY, S. W.; WALKER, JR., O. C. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103-118, 1985.

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

COSTA, A. C. A.; LUNDBERG, E. **Direcionamentos de créditos no Brasil: uma avaliação das aplicações obrigatórias em crédito rural e habitacional**. 2004. Brasília: Banco Central, Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/SemEcoBanCred2004/Port/paperV.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2012.

CRON, W. L.; DeCARLO, T. E. **Dalrymple's sales management**. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond boredom and anxiety**. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DONASSOLO, P. H.; MATOS, C. A. Os fatores preditores do desempenho em venda: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 448-465, 2014.

DYER, L.; PARKER, D. F. Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 4, p. 455-458, 1975.

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

FLAHERTY, T. B.; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382, 1981.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An Updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 186, 1988.

GRANT, K.; CRAVENS, D. W.; LOW, G. S.; MONCRIEF, W. C. The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 165-178, 2001.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M.A Beginner's guide to partial least squares analysis. **Understanding Statistics**, v. 3, n. 4, p. 283–297, 2004.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HOMBURG, C.; WORKMAN JR, J. P.; JENSEN, O. A configurational perspective on key account management. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 38-60, 2002.

INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; AVILA, R. A.; SCHWEPKER JR., C. H.; WILLIAMS, M. R. **Sales Management: analysis and decision making**. 6th ed. Cengage Learning, 2008.

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

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, n. 28, p. 190-201, 1991.

JAWORSKI, B. J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. S. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 57-69, 1993.

KRISHNAN, B. C.; NETMEYER, R. G.; BOLES, J. S. Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 4, p. 285-295, 2002.

LOW, G. S.; GRAVENS, D. W.; GRANT, K.; MONCRIEF, W. C. Antecedents and consequences of salesperson burnout. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5-6, p. 587-611, 2001.

MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF P.M.; RICH G.A. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 2, p. 115-134, 2001.

MATOS, D.; BARTKIW, P. I. N. **Introdução ao mercado imobiliário**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdução-ao-Mercado-Imobiliário.pdf>>. Acesso em 22 set. 2015.

MENDONÇA, H. **Mercado imobiliário vive seu ajuste e abre espaço para barganha em 2015**. El País Brasil, São Paulo, 1 abr. 2015. Caderno Política. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/01/politica/1427914453_617511.html>. Acesso em 18 nov. 2015.

MIAO, F. C.; EVANS, K. R. The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance: a cognitive and affective perspective. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 27, n. 1, p. 89-101, 2007.

MIAO C. F.; EVANS, K. R. Motivating industrial salesforce with sales control systems: an interactive perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1233-1242, 2014.

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

MOREIRA, J. C. T.; GOBE, A. C.; FISCHER, C. H; SOUZA, J. J.; PASQUALE, P. P. **Administração de Vendas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. New York, USA: Sage Publications, 2003.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. An empirical test of the consequences of behavior, and outcome-based sales control systems. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 57-67, 1994.

PAIVA, J. P. L. **Regularização fundiária e o registro de imóveis**. Instituto de Registro Imobiliário do Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.lamanapaiva.com.br/banco_arquivos/Regularizacao_fundiaria_e_o_registro_de_imoveis_2010.pdf>. Acesso em 18 mai. 2013.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RENTZ, J. O.; SHEPHERD, D. C.; TASHCHIAN, A.; DABHOLKAR, P. A.; LADD, R. T. A measure of selling skill: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 22, n. 1, p. 13-21, 2002.

SCHWEPKER, C. H.; FERRELL, O. C.; INGRAM, T. The influence of ethical climate and ethical conflict on role stressing the salesforce. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p 99-108, 1997.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptative selling-conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, v. 27, n. 2, p. 61-69, 1990.

SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 39-52, 1994.

SWANSON, A.; ZOBISCH, P. Emotional Intelligence Understanding Among Real Estate Professionals. **Global Journal of Business Research**, v. 8, n. 5, p. 9-16. 2014.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.

THOMPSON, J. J. **Anatomia da Comunicação**. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A., 1973.

TYAGI, P. K. Work motivation through the design salesperson jobs. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 5, p. 41-51, may 1985.

UGALDE, M.; SLONGO, L. A. 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, 30, 2006, Salvador, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

VERBEKE, W.; FRANK, D. B.; BAKKER, A. B.; DIETZ, B. When intelligence is (dys)functional for achieving sales performance. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 44-57, 2008.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drive of Sales Performance: a contemporary meta-analysis – have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy Marketing**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.

WALKER JR, O. C.; CHURCHILL JR, G. A.; FORD, N. M. Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, v. 39, n. 1, p. 32-19, 1975.

WALKER, O. C. Jr.; CHURCHILL, G. A. Jr.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 2, p. 156-168, 1977.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 174-191, 1986.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-255, 1999.