



**Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Doutorado em Administração**

**ANTECEDENTES DO DESEMPENHO EM VENDAS
EM MERCADOS DE SERVIÇOS DE CORRETAGEM DE IMÓVEIS**

CLODOALDO LOPES NIZZA JÚNIOR

**Belo Horizonte - MG
2015**

CLODOALDO LOPES NIZZA JÚNIOR

**ANTECEDENTES DO DESEMPENHO EM VENDAS
EM MERCADOS DE SERVIÇOS DE CORRETAGEM DE IMÓVEIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: *Prof. PhD. Cid Gonçalves Filho*

N737a Nizza Júnior, Clodoaldo Lopes.
Antecedentes do desempenho em vendas em mercados de
serviços de corretagem de imóveis. / Clodoaldo Lopes Nizza Júnior.
– Belo Horizonte, 2015.

245 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Cid Gonçalves Filho.
Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Vendas – Estudo de casos. 2. Corretores de imóveis – Estudo
de casos. 3. Desempenho. I. Gonçalves Filho, Cid. II. Universidade
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.85



UNIVERSIDADE
FUMEC

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Tese intitulada “Antecedentes do Desempenho em Vendas em Mercados de Serviços de Corretagem de Imóveis”, de autoria do doutorando *Clodoaldo Lopes Nizza Júnior* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Frederico Vidigal – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC

Prof. Dr. Ramon Silva Leite – PUC Minas

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro - UFMG

Profª. Drª. Cristiana Fernandes De Muijder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2015.

Ao meu pai...
Clodoaldo Lopes Nizza (in memoriam),

Dói de tanto medir a distância,
saber que não vou te tocar,
além da lembrança.
A tua falta é sol sem calor.
Está aqui mas se foi.
Virou estrela, a nossa estrela no céu.

BETO GUEDES

Minha mãe *Maria Rosária,*

Foste fiel aos meus passos e tropeços e
fizeste com que eu acreditasse em recomeços,
levantando-me das quedas,
quando eu só sabia cair dos sonhos.

ALÚSIO SANTIAGO CAMPOS JÚNIOR

Meu filho *Miguel,*

*Disse a flor para o pequeno príncipe:
é preciso que eu suporte duas ou três
larvas se quiser conhecer as borboletas.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Minha mulher *Nádia,*

Vamos plantar novas flores no terreno
pequenoao lado; sempre novas e
passíveis de colheita diária que quero ter
para despetalar sobre o tapete novo que
chegou ontem; um jardim dentro de
casapara a surpresa do "teu" sorriso.

ALÚSIO SANTIAGO CAMPOS JÚNIOR

AGRADECIMENTOS

A gratidão é um segundo prazer, que prolonga um primeiro, como um eco de alegria à alegria sentida, como uma felicidade a mais para um mais de felicidade.

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Prof. PhD. Cid Gonçalves Filho,
meu mestre e orientador, pela confiança em meu trabalho e pela rara oportunidade de vislumbrarmos outras perspectivas.

Professores da Instituição FUMEC,
pelo incentivo e inestimável apoio ao meu aperfeiçoamento profissional.

Profa. Leila Brito,
pela competência e dedicação na assessoria de metodologia textual, revisão, normalização técnica, programação visual e edição desta tese;

Agentes da Pesquisa,
por se disporem a colaborar, participando deste estudo.

Todos que,
que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estudo.

Teria maior confiança no desempenho de um homem que espera ter uma grande recompensa do que daquele que já a recebeu.

VOLTAIRE

RESUMO

NIZZA JÚNIOR, Clodoaldo Lopes. *Antecedentes do desempenho em vendas em mercados de serviços de corretagem de imóveis*. 2015. ... f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

Com o objetivo de identificar os fatores individuais, internos e externos que impactam o desempenho do vendedor de imóveis, visando determinar os antecedentes do seu desempenho em mercados de serviços de corretagem de imóveis, valendo-se do Modelo Hipotético da Pesquisa, resultante da adaptação do modelo de Miao e Evans (2007) pelo acréscimo dos construtos Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, propôs-se, com este estudo, atestar a validade e confiabilidade dos referidos construtos. Assim, valendo-se de metodologia pautada em abordagem quali-quantitativa, descritiva quanto aos fins e *survey* quanto ao método de avaliação, a partir da análise dos dados obtidos por meio de entrevista semi-estrutura e aberta, chegou-se a um resultado positivo, no plano quantitativo, da validade e confiabilidade dos construtos Adaptabilidade e Habilidades, mas negativo para o construto Liderança. O resultado parcial obtido do perfil da amostra atestou que somente os construtos Habilidades e Prazer na Tarefa apresentaram resultados significativos. Consideradas para fins de previsão, as medidas desses dois construtos foram as que melhor distinguiram os vendedores de alto desempenho do resultado daqueles de desempenho do resultado normal. O resultado final, no entanto, atestou diferenças que apresentam um grande percentual de associação ao perfil de vendedores de alto desempenho, em especial, em decorrência da expressiva diferença encontrada nos construtos Habilidades, Prazer na Tarefa, Orientação para o Desafio e Ambiguidade de Papéis. Verificou-se, também, uma expressiva variação no poder explicativo dos construtos, reiterando o elevado poder preditivo do Desempenho do Resultado, a partir das medidas dos construtos Habilidades, Adaptabilidade e Ambiguidade de Papéis. Considerando que, no plano qualitativo – que atestou a presença desses três construtos na atuação dos vendedores conduzidos por seus gestores de marketing e vendas – o construto Liderança apresentou um resultado significativo, constatou-se uma dicotomia nos resultados das duas análises de dados, possivelmente resultante das limitações da amostra deficitária de 216 entrevistados, problema agravado pelo meio de contato com a maioria dos respondentes, que recebeu e devolveu o questionário via *e-mail*, o que resultou em falhas de preenchimento, denunciadas na análise estatística dos dados. Desta forma, a despeito da limitação de sua abrangência, constatou-se a importância dos antecedentes de venda Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, inseridos no Modelo Hipotético proposto nesta pesquisa, no âmbito da avaliação do desempenho do comportamento e do desempenho do resultado de vendedores.

Palavras-chave: desempenho em vendas, liderança, adaptabilidade, habilidades, desempenho do comportamento e desempenho do resultado

ABSTRACT

NIZZA JUNIOR, Clodoaldo Lopes. *Sales performance record in the market of real estate brokerage services*. 2015. f. Thesis (Doctorate in Business Administration) –Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

In order to identify the individual, internal and external factors that impact real estate sales performance and in order to settle the background of their performance in the market of real estate brokerage services, using the Hypothetical Model of Research, resulting from the adaptation of the Miao model and Evans (2007) by adding constructs of Leadership, Adaptability and Skills, this study was proposed to attest the validity and reliability of these constructs. Therefore, by using the guided Methodology of qualitative, descriptive approach to the survey purposes regarding the evaluation method, based on the analysis of obtained data through semistructured open interview, a positive result in quantitative plan of the validity and reliability of the constructs Adaptability and Skills was reached, but the result was negative for the construct Leadership. The partial results obtained from the sample profile showed (attestou?) that only the constructs Skills and Pleasure in the Task showed significant results. Considered for forecasting purposes, measures of these two constructs were those that best distinguished the high performance result of sellers from those of the normal result performance. The final result, however, showed differences that are highly associated to the high-performance seller's profile, in particular due to the significant difference found in the constructs of Skills, Enjoyment in the Tasks, Guidance for Challenge and Ambiguity of Roles. It was also verified that a significant variation in the explanatory power of the constructs, reiterating the highly predictive power of Income Performance, from measurements of the constructs Skills, Adaptability and Ambiguity Roles. Considering the qualitative terms – that showed the presence of these three constructs in the action of the sellers led by their marketing and sales managers - the construct Leadership presented a significant result, there was a dichotomy in two data analysis, possibly as a result of the limitations of some deficit samples of 216 respondents, problem aggravated by the way the respondents were reached, they have received and returned the questionnaire via e-mail, which resulted in filling gaps, denounced the statistical analysis of the data. This way, despite the limitation of its coverage, the importance of sales history of Leadership, Adaptability and Skills is noted, inserted into the Hypothetical Model proposed in this research as part of the evaluation of the behavior performance and the performance results of sellers.

Keywords: sales performance, leadership, adaptability, skills, behavior performance, performance results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução da mancha urbana de Belo Horizonte	34
Figura 2	Matriz estratégica	41
Figura 3	Localização do negócio BtoB e BtoC na cadeia de valor	48
Figura 4	Determinantes do desempenho em vendas	59
Figura 5	Modelo conceitual da meta-análise	62
Figura 6	Modelo parcial do papel da percepção do desempenho no trabalho mediado pela motivação do vendedor	105
Figura 7	Modelo hipotético da pesquisa	227
Figura 8	Modelo de pesquisa: pesos e R^2	188
Figura 9	Modelo de pesquisa: Valor T	189
Figura 10	Modelo de pesquisa: pesos e R^2	192
Figura 11	Modelo de pesquisa: Valor T	193

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução por número de domicílios por faixa de rendimento médio domiciliar	29
Gráfico 2	Índice de velocidade de vendas de imóveis em Belo Horizonte – Jan. 2013	36
Gráfico 3	Evolução do número de usuários ativos, em milhões no Brasil – trabalho e domicílio – abril de 2011 a maio de 2012	46
Gráfico 4	Qual o seu sexo?	161
Gráfico 5	Qual seu estado civil?	161
Gráfico 6	Qual seu grau de instrução?	162
Gráfico 7	Qual a média de renda mensal?	162
Gráfico 8	Qual a sua faixa etária?	163
Gráfico 9	Há quanto tempo você trabalha com venda de imóveis?	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Venda de imóveis em Belo Horizonte – 2004 / 2005	22
Tabela 2	Descrição da amostra	160
Tabela 3	Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos	165
Tabela 4	Medidas originais de desempenho e valor após reposição e tratamento	174
Tabela 5	Teste dos parâmetros normais	176
Tabela 6	Análise de multicolinearidade	178
Tabela 7	Cargas fatoriais e comunalidade	180
Tabela 8	Medidas gerais de adequação da solução fatorial para os construtos	181
Tabela 9	Avaliação da validade convergente dos indicadores	185
Tabela 10	Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração	187
Tabela 11	Resultado das hipóteses do processo proposto (1)	190
Tabela 12	Resultado das hipóteses do processo proposto (2)	194
Tabela 13	Comparação de médias das variáveis do estudo para vendedores de alto desempenho	196
Tabela 14	Análise de variância das variáveis do estudo: vendedores de alto desempenho	197
Tabela 15	Medidas de associação	198

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Inter-relação construtos / hipóteses	140
Quadro 2	Indicadores, construtos e dimensões	168

LISTA DE SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CAAS	<i>Career Adapt-Abilities Scale</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DMU	<i>Decision Making Unit</i>
EMBRAESP	Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IVV	Índice de Velocidade de Vendas
PDCA	Planejar, Fazer, Checar, Agir
PIB	Produto Interno Bruto
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Questão da pesquisa	19
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Modelo hipotético da pesquisa	20
1.4	Justificativa	20
1.5	Cenário mercadológico imobiliário	25
1.5.1	Processo de venda no mercado imobiliário	30
1.5.2	Segmentos presentes na intermediação imobiliária	32
1.5.3	Mercado imobiliário mineiro e belorizontino	33
1.6	Contribuições teóricas e empíricas	37
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
2.1	Processo de venda e marketing	38
2.1.1	Os processos BtoB, BtoC, CtoC	43
2.1.1.1	Relação entre BtoB e BtoC	47
2.1.2	Marketing imobiliário	48
2.1.3	Comportamento do consumidor imobiliário	52
2.2	Antecedentes de desempenho em vendas	57
2.2.1	Desempenho	63
2.2.1.1	Conceito de desempenho	65
2.2.1.2	Pesquisas empíricas sobre desempenho	67
2.2.2	Adaptabilidade	73
2.2.2.1	Conceito de adaptabilidade	74
2.2.2.2	Pesquisas empíricas sobre adaptabilidade	75
2.2.2.3	Adaptabilidade e suas implicações sobre o desempenho	76
2.2.3	Liderança	78
2.2.3.1	Conceito de liderança	80
2.2.3.2	Pesquisas empíricas sobre liderança	82
2.2.3.3	Liderança e suas implicações sobre o desempenho	84
2.2.4	Habilidades	86
2.2.4.1	Conceito de habilidades	87
2.2.4.2	Pesquisas empíricas sobre habilidades	88
2.2.4.3	Habilidades e suas implicações sobre o desempenho	90
2.2.5	Motivação e orientações	91
2.2.5.1	Conceito de motivação e orientações	93
2.2.5.2	Pesquisas empíricas sobre motivação e orientações	95
2.2.5.3	Motivação e orientações e suas implicações sobre o desempenho	96
2.3	O impacto da motivação no desempenho do vendedor – a teoria de Miao e Evans (2007)	98

3	MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA	113
3.1	Hipóteses formuladas por Miao e Evans (2007)	115
3.2	Hipóteses acrescentadas ao modelo de Miao e Evans (2007)	126
4	METODOLOGIA	133
4.1	Método de abordagem	133
4.2	Estratégia de pesquisa	135
4.3	População e amostragem	136
4.4	Instrumentos de coleta de dados	137
4.4.1	Coleta de dados primários	138
4.4.1.1	Questionário de pesquisa	139
4.5	Inter-relação construtos / hipóteses	139
4.6	Técnicas de análise de dados	143
5	ANÁLISE DE RESULTADO	145
5.1	Análise qualitativa	145
5.1.1	O comportamento do desempenho do vendedor com base nos antecedentes: liderança, adaptabilidade e habilidades ...	145
5.1.2	O desempenho do resultado (alto/baixo) e possíveis diferenças de características entre os vendedores	147
5.1.3	A motivação e orientações e sua repercussão no desempenho do resultado	152
5.1.4	O impacto dos novos antecedentes no desempenho do resultado alcançado.....	154
5.2	Análise quantitativa	160
5.2.1	Perfil da amostra	160
5.2.2	Análise exploratória	164
5.2.2.1	Análise descritiva	164
5.2.2.2	Dados ausentes	172
5.2.2.3	Análise dos <i>outliers</i>	175
5.2.2.4	Análise da normalidade	175
5.2.2.5	Análise da multicolinearidade	177
5.2.2.6	Análise da linearidade	178
5.2.3	Análise da qualidade da mensuração	179
5.2.3.1	Análise da dimensionalidade	179
5.2.4	Validade de construto e confiabilidade	182
5.2.4.1	Validade convergente	183
5.2.4.2	Validade discriminante	186
5.2.4.3	Validade nomológica	188
5.2.4.4	Modelo alternativo com liderança autêntica	190
5.2.5	Comparação do perfil dos vendedores de alto desempenho	194
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
	REFERÊNCIAS	202
	APÊNDICE	
	1 - Roteiro de entrevista	
	2 - Questionário de pesquisa	

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).

É neste sentido que a literatura de vendas reconhece a relevância dos fatores que influenciam o desempenho do vendedor e de 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.

Nessa vertente teórica, Sujan, Weitz e Kumar (1994) atestam que as teorias de desempenho no trabalho sugerem que três fatores afetam o desempenho individual: (i) a percepção do papel; (ii) a motivação; e (iii) a capacidade. Assim, tem-se a "influência" da percepção do papel do vendedor contribuindo para a compreensão de suas atividades e de como devem ser executadas. Razão pela qual os autores propõem que "vendas adaptáveis são influenciadas pelo conhecimento dos vendedores de estratégias e tipos de clientes, bem como pela sua motivação para alterar a direção de seu comportamento" (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994, p. 39).

Desta forma, para Verbeck, Dietz e Verwaal (2011), a compreensão dos fatores que direcionam o desempenho de vendas e como estes variam em

diferentes contextos é essencial para os gestores e pesquisadores em vendas e marketing. Como mencionado por Barrington-Leigh, Inam e Stanley(2001), em 1985, Churchill, Ford, Hartley e Walker publicaram um artigo seminal sobre os antecedentes do desempenho de vendas que moldaram o pensamento acadêmico e gerencial em gestão de vendas, estudo que se tornou um dos mais citados em pesquisa de marketing.

Na meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) que complementa o estudo de Walker, Churchill e Ford (1977), tem-se uma revisão sistemática dos diversos fatores que podem ser considerados como influenciadores do desempenho do vendedor. Chega-se, nos dois estudos, à mesma conclusão: não há como definir ou medir o desempenho e, principalmente, não é possível definir os principais fatores que influenciam o desempenho do vendedor (DONASSOLO; MATOS, 2014).

Neste sentido, Singh (1998, p. 70) atesta que um trabalho de venda pode ser caracterizado por diferentes dimensões que vão desde o grau de autonomia à quantidade de *feedback*. Incluindo todas ou a maioria das fontes de estresse, o papel do vendedor e as características do trabalho em um único estudo, o autor propõe desafios significativos para as *trade-offs* entre integralidade e parcimônia, visando, principalmente, o aumento exponencial de interação. No seu entendimento, a orientação de recompensas intrínsecas à atividade de vendas é afetada pelos fatores: nível individual de autogestão, cultura coletiva organizacional, natureza organizacional do sistema de recompensa que os envolve e *feedback* processual dos gerentes de vendas (SINGH, 1998, p. 70).

Desta forma, este estudo se aprofunda na complexa 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 são fixas 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, capacidade).

Por outro lado, além de levar em conta os aspectos teóricos, este estudo se atém à realidade mercadológica global que, nos últimos trinta anos, fez com que a atividade econômica em Minas Gerais passasse por uma expressiva

transformação evolutiva que, representada pela migração da atividade agrícola para a industrial, adveio da alteração na política de investimento estatal, que privilegiou setores tradicionais como siderurgia, mineração e têxtil. Em vista disto, os setores de eletroeletrônicos, indústria de alimentos e matérias de transporte, carentes de subsídio estatal, tiveram de aplicar recursos próprios, de forma impactante, em aumento da produtividade, o que resultou, no ano de 2008, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2009), na sua expressiva participação na economia nacional, passando a representar 9% do Produto Interno Bruto (PIB), o que equivale a R\$ 282.522 bilhões.

Tal resultado impactou, de forma positiva, a esfera da construção civil, refletindo no setor imobiliário. Exemplificando, entre os anos de 2004 e 2008 a taxa média de crescimento do PIB no Brasil foi de 4,8%. Surpreendendo, neste mesmo período, a taxa de crescimento da indústria da construção civil foi de 5,1%. Mudanças institucionais e a evolução do cenário macroeconômico incentivaram esse processo, deixando para trás a estagnação da área. Em Minas Gerais, observou-se a maior concentração geográfica do mercado imobiliário, localizada na mesorregião metropolitana que, composta por 100 municípios em oito microrregiões, apresenta uma grande diversificação no setor de imóveis (AMORIM; MOTTA, 2013)

Apesar da importância da venda industrial para a economia de mercado, os estudos sobre desempenho de vendas e perfil de vendedores são escassos. Em 1998, Singh atestou que a maioria dos estudos anteriores foram centrados nos efeitos lineares dos estressores da função, nas características do trabalho, no comportamento dos vendedores (por exemplo, o desempenho) e no fator psicológico (por exemplo, satisfação) sobre os resultados do trabalho. Em 2011, Verbeck, Dietz e Verwaal atestaram a ausência de uma revisão global de todo o espectro de direcionamento de performance em vendas.

Assim, do ponto de vista da empresa e do vendedor, dentre outras questões a serem priorizadas neste estudo, pretende-se contribuir para o esclarecimento de: (i) qual perfil pessoal e profissional a imobiliária deve contratar para aumentar seu desempenho de vendas; (ii) quais características deve possuir o vendedor de imóveis; e (iii) quais fatores individuais (vendedor), organizacionais internos e externos (empresa) afetam o seu desempenho.

1.1 Questão de Pesquisa

Desta forma, observando-se as lacunas deixadas pelos pesquisadores brasileiros em estudos realizados no ambiente empresarial, relativas à importância do tema para o setor imobiliário na esfera da economia de mercado, sintetizando a problemática em pauta, com este estudo, pretende-se responder à seguinte questão: *Quais fatores individuais, internos, externos impactam o desempenho de vendedores em mercados de serviços de corretagem de imóveis?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores individuais, internos e externos que impactam o desempenho do vendedor de imóveis, visando determinar os antecedentes do seu desempenho em mercados de serviços de corretagem de imóveis, a partir de um modelo hipotético inédito.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, propõe-se a:

- 1 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;
- 2 avaliar o desempenho do resultado (alto/baixo), considerando as diferenças de características pessoais entre os vendedores;
- 3 identificar de que forma a motivação e orientações repercutem no desempenho de resultados; e

- 4 verificar o impacto dos antecedentes em vendas no desempenho do resultado alcançado.

1.3 Modelo hipotético da pesquisa

O modelo hipotético criado e utilizado nesta pesquisa (FIG. 7) seguiu a orientação teórica de Miao e Evans (2007), em seu estudo “The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance – a cognitive and affective perspective”, cujo modelo abarcou os construtos relacionados à Motivação (Intrínseca e Extrínseca): *Prazer nas Tarefas, Orientação para Mudanças, Orientação para Compensação e Orientação para Reconhecimento*, tendo como parâmetro os construtos *Conflito de Papéis* e *Ambiguidade de Papéis* que impactam nos construtos *Desempenho Comportamento* e *Desempenho do Resultado*.

Com vistas à expansão do modelo referência, no Modelo Hipotético da Pesquisa, somou-se aos construtos guias *Conflito de Papéis* e *Ambiguidade de Papéis*, três construtos relativos às características pessoais: *Liderança, Adaptabilidade e Habilidades*. O objetivo foi ajustar o modelo de Miao e Evans (2007) ao perfil dos vendedores (corretores) do mercado imobiliário, de forma a possibilitar uma avaliação competente de seu desempenho em vendas. A proposta do novo modelo é contribuir para a qualidade da análise avaliativa do desempenho desses profissionais.

1.4 Justificativa

A relevância deste estudo, concentra-se na importância do modelo de avaliação do desempenho em vendas por ele proposto, visando contribuir para a solução do problema representado pela atuação dos atores de venda imobiliária, no contexto de uma gestão voltada para o resultado desse desempenho. Neste sentido, importante considerar que o contexto relacionado ao ambiente das vendas pessoais, uma característica do setor imobiliário, vem sendo modificado, com muitas dessas mudanças sendo motivadas por um nível maior de exigência dos clientes, que deixaram de querer produtos para desejar soluções para seus problemas (INGRAM *et al.*, 2008). E isto porque, 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.

Assim, atualmente, o desafio imposto às áreas comerciais das empresas imobiliárias passou a ser a construção e manutenção de relacionamentos estáveis com os clientes, ressaltando-se aqueles de melhor potencial gerador de vendas e de lucros (INGRAM *et al.*, 2008), cuja relação poderá transformar-se em vantagem competitiva (CANNON; PERREAULT, 1999). É neste sentido que a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com clientes é fundamental para a empresa competir no mercado global, razão pela qual confia na capacidade de seus vendedores de construir uma consistente rede de relações comerciais (JARAMILLO; MULKI, 2008), o que conforma uma das justificativas para a realização deste estudo do desempenho em vendas no mercado imobiliário que, a cada dia, torna-se mais desafiante, considerando-se a sua franca expansão em âmbito mundial, nacional, estadual e municipal.

Na esfera nacional, depois da explosão das vendas de imóveis registrada nos últimos dez anos, que chegou a gerar uma espécie de bolha imobiliária à *brasileira* em relação aos preços praticados pelo setor, o mercado imobiliário vem dando sinais de forte desaceleração, o que exige mais dos gerentes e vendedores de imóveis. Em meio a crise político-econômica que o país atravessa, houve uma estabilização de preço e os estoques de unidades residências prontas cresceram nas principais cidades do país. As vendas encolheram 25% em 2014, e as perspectivas para 2015 também são de queda, de acordo com o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais (SECOVI-SP) (MENDONÇA, 2015). A Tabela 1 apresenta os números de Jan de 2014 a Set de 2015, relativos ao mercado imobiliário de Belo Horizonte, Minas Gerais.

TABELA 1
Venda de imóveis em Belo Horizonte - 2004 / 2015

ANO / MÊS	UNIDADES OFERTADAS RESID./APTO	UNIDADES VENDIDAS RESID./APTO	UNIDADES RESIDENCIAIS LANÇADAS	VELOCIDADE DE VENDA (%) 2
2014JAN	2.096	188	0	8,23
FEV	2.686	153	728	5,39
MAR	2.685	354	344	11,65
ABR	2.684	125	98	4,45
MAI	2.800	254	344	8,32
JUN	3.207	240	599	6,96
JUL	3.065	155	0	4,81
AGO	3.313	388	549	10,48
SET	3.323	173	82	4,95
OUT	3.376	245	328	6,77
NOV	3.312	696	581	17,37
DEZ	3.303	98	79	2,88
2015JAN	3.228	309	114	8,74
FEV	3.135	115	22	3,54
MAR	3.127	287	254	8,41
ABR	3.597	363	816	9,17
MAI	3.516	97	0	2,68
JUN	3.330	287	96	7,93
JUL	3.175	85	0	2,61
AGO	3.172	191	157	5,68
SET	2.842	401	17	12,37

Fonte: IPEAD-UFMG; SINDUSCON-MG.

Elaboração: Banco de Dados CIBC

(1) Dados referentes apenas a unidades residenciais.

(2) Venda no mês dividido pela soma das vendas no mês + oferta no fim do período.

(3) Dado inexistente ou não disponível.

Com vistas a recuperar o prejuízo, as construtoras têm realizado saldões e leilões para tentar liquidar os estoques, com promoções que podem chegar a 50%

de desconto, o que favorece o mercado imobiliário. Conseqüentemente, segundo especialistas do setor, em 2015, quem teve dinheiro à vista conseguiu boas oportunidades de negócio, valendo-se desse cenário de desaquecimento. No entanto, para quem financiou, a tendência de elevação de juros influenciou no aumento das parcelas a serem quitadas. Confirmando o quadro mercadológico favorável, em São Paulo, o número de imóveis residenciais atingiu o recorde, com mais 31 mil unidades à espera de comprador, segundo dados da imobiliária Geoimóveis, ao informar que a média registrada na capital paulista é de 17 mil. No Rio de Janeiro, o número de estoque atual é de 11 mil. Já em Belo Horizonte, 4.768 unidades prontas ainda não havia sido vendidas. Segundo Celso Amaral, diretor corporativo da Geoimóveis:

É um excelente momento de comprar à vista, porque o poder de barganha pode aumentar. É a hora de fazer propostas indecentes. O jogo virou, assim como, entre 2008 e 2011, a faca e o queijo estavam com as incorporadas, agora é o consumidor quem manda [...]. Nesse cenário, a exemplo do que já fizeram ano passado, a previsão é que as construtoras reduzirão os lançamentos para o Mercado imobiliário em 2015 (MENDONÇA, 2015).

Para outro grupo de especialistas, a chamada *bolha imobiliária à brasileira* se diferencia por ser de preços, e não de crédito como foi nos Estados Unidos. Para esse grupo, ela poderia estar desinflando, sem nunca chegar a estourar. O tema dessa possível bolha no país chegou a ser citado por Robert Shiller, ganhador do Nobel de Economia em 2013 que, em visita ao Brasil no fim de agosto daquele ano, alertou para a possibilidade dessa tendência. O aumento dos preços dos imóveis e da inflação, que deve chegar a 8% no fim de 2015, caminham bem juntos desde meados de 2014. De acordo com dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP), a alta dos imóveis em 2014 foi de 7,6%, a menor desde a disparada dos preços do mercado imobiliário em 2008 (MENDONÇA, 2015).

Por outro lado, há que considerar também como fator de relevância deste estudo, o gerenciamento de vendas, pois como atestou Ingram *et al.* (2008), é de fundamental importância detectar e administrar os motivos que levam um vendedor a ter mais sucesso em relação a outros vendedores. Conforme Krishnan, Netemeyer e Boles (2002), tal entendimento pode ser determinante para o sucesso e a sobrevivência da empresa comercial. Assim, tem-se dois

conceitos que, por si só, justificam uma investigação mais detalhada acerca do trabalho e dos resultados obtidos pelos vendedores de imóveis.

Convém ressaltar que, geralmente, a avaliação do desempenho do vendedor ocorre após as ações de vendas terem sido realizadas, uma vez que o principal método de avaliação é a comparação entre o resultado atingido e a meta anteriormente proposta para respectivo período. É com o objetivo de inverter esse processo avaliativo, que este estudo propõe um Modelo Hipotético de avaliação do desempenho em vendas, pautado no estudo desenvolvido por Miao e Evans (2001), intitulado *O papel da percepção do impacto da motivação do vendedor na performance de trabalho: a perspectiva cognitiva e afetiva*, defendendo a motivação como um dos principais antecedentes de venda a ser utilizado antes da efetivação do relativo processo, temática esta que envolve muitas lacunas a pesquisar.

Assim, tem-se como justificativa organizacional que, por meio da identificação do grau dos fatores pessoais (características psicográficas, comportamentais, demográficas e motivacionais), dos fatores internos (políticas comerciais e organizacionais e características organizacionais) e dos fatores externos (moderadores contextuais da pesquisa e moderadores do tipo de venda) – que compõem o modelo proposto nesta tese – o gestor pode, por exemplo, adaptar a sua forma de trabalhar as características de seus vendedores, fazendo com que estes obtenham um melhor desempenho, a partir do exercício de sua influência hierárquica (DONASSOLO; MATOS, 2014).

Como justificativa acadêmica, tem-se a importância de sanar uma lacuna na esfera da avaliação do resultado em vendas, investigando separadamente o desempenho do comportamento do desempenho do resultado. Ao se concentrar, em primeiro lugar, no desempenho do resultado, a maioria das pesquisas anteriores foram ineficazes para descobrir suas consequências distintas, contribuindo, assim, para resultados incongruentes. Embora prevaleça, na literatura, a tese de que o conflito de papéis tem um efeito negativo sobre o desempenho de vendas (por exemplo, Bagozzi, 1978; Lysonski, 1985; Singh, 1998), alguns pesquisadores (como Behrman e Perreault, 1984) argumentam que o conflito pode melhorar diretamente o resultado do desempenho, por estimular o esforço do vendedor no trabalho, atuando de forma indireta sobre o mesmo através da ambiguidade de papéis (MIAO; EVANS, 2007).

1.5 Cenáriomercadológico imobiliário

O termo mercado, segundo Sandroni (2006), designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe, quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços. Desse modo, o mercado pode ser entendido como:

o local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia. Concretamente, ele é formado pelo conjunto de instituições em que são realizadas transações comerciais (feiras, lojas, Bolsas de Valores ou de Mercadorias, etc.). Ele se expressa, entretanto, sobretudo na maneira como se organizam as trocas realizadas em determinado universo por indivíduos, empresas e governos (SANDRONI, 2006, p. 528).

Alguns teóricos, no entanto, abordam o conceito de mercado apenas do ponto de vista do consumidor: “[...] mercado corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 35).

Em uma conceituação mais ampla, mercado pode ser definido “como uma construção social, como um espaço de interação e troca, regido por normas e regras (formais ou informais), onde são emitidos sinais (por exemplo, os preços) que influenciam as decisões dos atores envolvidos” (WAQUIL, MIELE, SCHULTZ, 2010, p. 11).

Há que destacar, no caso desta tese, que o locus investigado é o mercado imobiliário, que tem os imóveis como objeto de troca (bens e serviço), e um espaço mercadológico dotado de um alto nível de similaridade entre bens e serviços (com possibilidade de substituição e complementariedade entre eles), que a operação de compra e venda se passa entre os corretores (vendedores) e os clientes (compradores), que os locais de encontro para negociação variam entre a Internet, o próprio imóvel e o escritório das imobiliárias, que os corretores e os clientes trocam informações de preços e negociam pela Internet (por meio de anúncios), telefone e pessoalmente, e que este mercado se organiza com base nas regiões de interesse comercial das imobiliárias.

Por estar economicamente ligado ao setor da construção civil, o desempenho do mercado imobiliário é vulnerável à sua atuação, porque depende do seu poder de proporcionar uma renda urbana significativa, visualizada na criação e edificação de novos empreendimentos habitacionais e comerciais, como conjuntos habitacionais, edifícios comerciais e residenciais, casas, centros comerciais (atacadistas e varejistas), prédios de bancos, de empresas, de supermercados, lojas de farmácias, padarias, materiais de construção, dentre outros. Enfim, o mercado imobiliário é dependente do poder da construção civil de influir em diversos setores econômico-sociais localizados nos municípios, bairros e regiões metropolitanas que, a partir de 2003, foi alvo de significativos investimentos públicos e privados.

Nesta década, o setor da Construção Civil vem passando por uma grande transformação, saindo de um longo marasmo de poucos investimentos, para um período com grandes obras em andamento e fortes investimentos imobiliários. Nos últimos anos, esta mudança foi intensificada, graças à retomada de investimentos públicos, criação de diversas leis que facilitam a retomada de imóveis em caso de inadimplência, captação de recursos em bolsas e esforços do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, que disseminou os conceitos de gestão de qualidade. Isto se refletiu na adoção de novos modelos de organização e inovações tecnológicas em diversas empresas, criando um núcleo de empresas dinâmico e moderno dentro do setor, comparável a empresas européias e norte-americanas do mesmosegmento. A presença de algumas empresas brasileiras no exterior é a prova mais evidente da capacidade técnica e financeira destes grupos empresariais modernos. Entretanto, a maioria das empresas enfrenta dificuldades para atender a estas novas demandas e o quadro geral de desempenho, expresso pelas médias estatísticas, é bastante aquém do desejável para responder adequadamente aos anseios da sociedade brasileira (MELLO; AMORIM, 2009, p. 1).

Segundo os autores, os financiamentos do setor imobiliário tiveram um crescimento de 430% no período 2000/2007 e as empresas do setor estão capitalizadas, tendo em vista a captação de recursos, via oferta pública de ações. Além disto, como o crédito imobiliário em relação ao PIB ainda é muito pequeno, sendo cerca de 2%, existe espaço para crescimento. Para fins de comparação, na Holanda tal crédito é de 105%, na Espanha, 46% e em países com nível de desenvolvimento mais próximos ao do Brasil como Chile, Argentina e México são de, respectivamente, 17%, 4% e 11%, demonstrando o espaço existente para crescimento (MELLO; AMORIM, 2009).

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.

Neste sentido, Falcão (2009) esclarece que o mercado imobiliário brasileiro enfrentou uma crise profunda nos anos de 1990, porém, ao buscar mecanismos para reverter a desfavorável situação, 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.

Para responder à sua missão empresarial, o mercado imobiliário é composto dos seguintes agentes: imobiliárias, corretoras de imóveis autônomas, profissionais corretores, proprietários, empreiteiras de mão de obra, empresas da construção civil e empresas prestadoras de serviços em propaganda e marketing que atuam nas atividades de administração e comercialização dos empreendimentos imobiliários.

Constata-se, pois, a também importância do mercado imobiliário para o crescimento da construção civil. Como atesta Ball (1996), a construção habitacional tem sido um importante indicador do crescimento urbano, pois a demanda desse setor reflete nas mudanças da população e na demanda por vários outros serviços, embora não responda sozinha pela urbanização, uma vez ser responsável por apenas uma parcela das mudanças nas atividades econômicas.

No entanto, trata-se de uma parcela significativa, à qual pode-se atribuir o aquecimento do mercado imobiliário promovido pela natural intensificação dos movimentos migratórios para os grandes centros urbanos. Como ocorreu com o conjunto da população nacional, os movimentos migratórios de origem rural foram responsáveis pelo intenso processo de urbanização experimentado pelas regiões brasileiras (CAMARANO; BELTRÃO, 2000).

Segundo os autores, além de resultar das diferenças nas taxas de crescimento natural, como as verificadas nas taxas de fecundidade e de mortalidade, a concentração populacional também resulta das taxas de movimentos migratórios. No caso do Brasil, o país apresenta a característica

específica de concentração de população. Assim, quanto à distribuição populacional rural-urbana, observa-se uma “concentração progressiva e acentuada da população nas áreas urbanas, notadamente nas grandes cidades”. E Camarano e Beltrão (2000) esclarecem: “a definição de população urbana tem um caráter político-administrativo por incluir todas as sedes de municípios e distritos, independentemente do seu tamanho”.

O que se observa, portanto, é que o crescimento populacional estimula a expansão dos mercados de bens e serviços constituídos dos mercados industriais, varejistas, financeiro, entre outros, que, por sua vez, impulsionam o crescimento das cidades, apresentando uma relação direta com a economia do país, tornando-se, assim, responsável pela geração de emprego e renda. Tal fato pôde ser visto no Brasil, nas últimas décadas, com a conquista de uma estabilidade macroeconômica que ajudou a manter os padrões de consumo. Essa estabilidade possibilitou que muitas pessoas passassem a diversificar seu capital de investimentos, sendo tal diversificação um dos motivadores da expansão dos mercados (MATOS; BARTKIW, 2013).

Neste contexto, o mercado imobiliário pode ser caracterizado como um gerador do desenvolvimento do espaço urbano das cidades e possibilitador de maior qualidade de vida para a sociedade. É possível constatar que, em todas as cidades, o mercado de imóveis vem proporcionando um crescimento da economia local ou regional, por causa do grande volume de empregos diretos ou indiretos gerados pelos serviços a ele agregados como, por exemplo, a incorporação imobiliária, a corretagem, a publicidade e o acesso ao sistema financeiro habitacional (MATOS; BARTKIW, 2013).

Neste sentido, Mendonça e Sachsida (2012) esclarecem que o caso do aumento repentino da construção de imóveis no Brasil pode ser resultado do crescimento da classe média nos últimos anos, possibilitada pela melhora do mercado de trabalho e pela ampliação dos programas de transferência de renda (CHAUVEL; MATTOS, 2008; CASTILHOS; ROSSI, 2009; FRIEDLANDER; MARTINS; MOON, 2008). Neste contexto, observa-se que a ascensão social dos brasileiros impulsionou a demanda por consumo em ritmo superior ao da oferta, impactando diferentes setores da economia (BORGES, 2006), dentre eles o mercado imobiliário.

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. Este déficit representa o número de moradias a serem construídas para contemplar a parcela da população abrigada de forma improvisada nas favelas e em habitações irregulares na periferia, o que corresponde a 14,9% dos domicílios existentes no país (MATOS; BARTKIW, 2013).

Tal passivo social vem sendo acumulado há muito tempo, o que constitui um potencial quase ilimitado de oferta de trabalho pelo mercado brasileiro ao corretor de imóveis. Além do déficit de moradias, o Brasil vem sendo sede de grandes eventos internacionais, como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas a serem realizadas em 2016, o que tem motivado, ainda mais, o crescimento do mercado imobiliário, proporcionando grandes oportunidades para os profissionais que nele atuam (MATOS; BARTKIW, 2013).

Além do mais, a demanda por imóveis praticamente dobrou desde 2009 (GRÁF. 1), “puxada pelas classes C, D e E. Mais de 9,1 milhões de famílias brasileiras declararam intenção de comprar uma habitação em um prazo de até 12 meses, no fim de 2010”. O que significa 4,9 milhões, número maior do que a database do último trimestre de 2008 (SALLOWICZ, 2011). Segundo a autora:

Os benefícios do programa, destinado a famílias com renda de até R\$ 4.900, vão de taxas de juros reduzidas a subsídios do governo. Entre os que apontaram intenção em adquirir um imóvel, 83% estão nas classes C (com renda familiar de 3 a 10 salários mínimos), D (1 a 3) e E (até 1). Enquanto isso, 17% são da A e B (10 a 20). Antes do MCMV, os consumidores de baixa renda tinham um peso menor nas estatísticas: eram 61%, enquanto os do topo da pirâmide somavam 39%. "A mudança no quadro mostra a consolidação das famílias da classe C e a chegada das classes D e E, que passam a ter condições de comprar" (SALLOWICZ, 2011, p. 1).

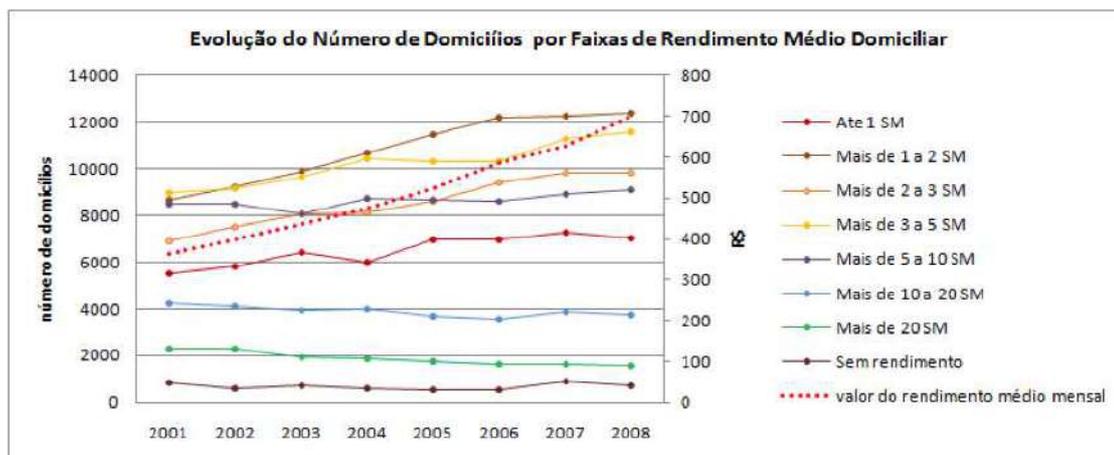


GRÁFICO 1 - Evolução por número de domicílios por faixa de rendimento médio domiciliar
 Fonte: IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – 2002/2008.

Como exposto, a partir de 2003, o Brasil vivencia uma fase de desenvolvimento econômico contínuo com boas perspectivas de novos investimentos no mercado imobiliário, destacando-se, dentre as causas de crescimento, o programa do governo federal de incentivo à compra da casa própria e os eventos de grande porte como a Copa do Mundo, ocorrida em 2014, e as Olimpíadas de 2016. Observa-se, pois, que o mercado imobiliário brasileiro, tando sob controle o movimento especulativo, tende a manter-se em expansão gradativa, a despeito da ameaça da grave crise econômica mundial.

1.5.1 Processo de venda no mercado imobiliário

O registro de propriedade imobiliária, que passou a permitir a comercialização de imóveis no Brasil, foi instalado no país por meio da Lei nº 1.237, de 24 de setembro de 1864. Lei de exclusiva finalidade declaratória, porque praticada pelos vigários paroquiais para diferenciar o domínio público do privado. Atualmente, a regulamentação do registro imobiliário é respaldada pela Lei nº 6.015/1973, alterada pela Lei nº 6.216 de 30.06.1975, vigindo no país o princípio da territorialidade para fins de registro. De regra, cada municipalidade tem um registro imobiliário independente, ou seja, sem conexão com os registros dos demais municípios (PAIVA, 2010).

Desta forma, amparado por um conjunto de legislação que assegura o direito à propriedade e respalda a comercialização de imóveis, o macro processo de venda é iniciado pelo processo denominado captação ou agenciamento, constituída da ação de angariar imóveis com o objetivo de disponibilizá-los para

transação comercial. Atividade a ser realizada, com exclusividade, pelo corretor, visto tratar-se de atividade profissional regulamentada pela Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978.

Em regra, o primeiro contato com o cliente proprietário ocorre justamente na captação. Portanto, trata-se do momento em que o corretor e/ou a intermediadora imobiliária obtém e fornece informações importantes sobre a comercialização ou locação do imóvel, estabelecendo premissas de atendimento que contribuirão, ou não, para a rapidez e êxito da negociação (SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO, 2013).

Neste contato, a expectativa gerada no cliente vendedor ou locador pelo corretor é de fundamental importância, pela possibilidade de despertar sua percepção da existência de um potencial público no mercado imobiliário. A falta de padronização, o desencontro de informações e a atuação de “supostos corretores” (com os quais, por vezes, o cliente vendedor se depara no momento de disponibilizar seu imóvel para comercialização) contribuem de forma negativa para o processo de venda, desabonando a imagem do profissional imobiliário (SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO, 2013).

Em contrapartida, um trabalho de captação bem planejado, que possibilite que o corretor forneça informações detalhadas e reais de mercado, transmitindo segurança ao proprietário, além de causar um impacto inicial favorável, conduz a uma transação comercial competente. E à medida em que esse atendimento se torna padrão de mercado, eleva-se a confiança e melhora-se a imagem que o consumidor tem do profissional imobiliário (SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO, 2013).

Apesar do envolvimento de outros agentes no processo de venda, como a incorporadora, a construtora, a imobiliária e o proprietário, o captador do imóvel e mediador da negociação entre proprietário e cliente é o corretor. Responsável pela pesquisa, identificação e coleta de propriedades para venda e locação a serem comercializadas (vendidos ou locados), o corretor é também o responsável pela formalização, por meio de documentos, da autorização do proprietário e dos termos das condições definidas para o negócio.

Por sua especificidade, a atividade profissional do corretor constitui uma nova categoria de prestação de serviços. Responsável por apresentar e oferecer imóveis a clientes, prestando informações sobre instalações, funcionamento,

vizinhanças e parâmetros para uso e ocupação para fins de edificação, venda ou locação, o corretor também exerce o papel de comprador e de vendedor. Outra característica do exercício da profissão vem da exigência de que possua habilitação de nível técnico ou superior em transação imobiliária. Também é exigido deste profissional uma atuação respaldada na honestidade e na ética ao buscar e ofertar imóveis para os clientes.

Ferreira (1985, p. 488) define, assim, o corretor de imóveis: “Corretor (ô). *S. m.* 1. Agente comercial que serve de intermediário entre vendedor e comprador, representando um ou outro eventualmente. 2. Inculcador, agenciador, intermediário.” E define, também: “Corretagem. *S. f.* 1. Salário ou serviços do corretor. 2. Agência, comércio, trato.”

Assim, o corretor é o profissional que conduz a mediação comercial com a diligência e prudência que o negócio requer, prestando ao cliente, espontaneamente, todas as informações sobre o andamento dos negócios. Deve, ainda, sob pena de responder por perdas e danos, prestar todos os esclarecimentos que estiverem ao seu alcance acerca da segurança ou risco do negócio, das alterações de valores e do mais que possa influir nos resultados de sua incumbência (BRASIL, 2002).

Portanto, conhecer as responsabilidades que o exercício da atividade do corretor lhe impõe, é ter ciência das competências e habilidades pessoais e profissionais do técnico em transações imobiliárias. O Decreto nº 81.871, de 29 de junho de 1978, que regulamenta a Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, dá nova regulamentação à profissão de corretor de imóveis, disciplina o funcionamento de seus órgãos de fiscalização e dá outras providências (BRASIL, 1978a). As atividades do corretor foram instituídas e regulamentadas pelo Conselho Federal dos Corretores de Imóveis, por meio da Resolução nº 5/1978.

1.5.2 Segmentos presentes na intermediação imobiliária

Os profissionais e empresas do ramo imobiliário serão tanto mais eficientes quanto melhor tenham selecionado os mercados onde irão atuar, uma vez que o marketing dispensa atenção à segmentação, mercado alvo e posicionamento de mercado.

Segundo Achrol e Kotler (1999), os mercados podem ser separados em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e individuais, segundo os conceitos: (i) segmentos de mercado são grandes grupos identificáveis em um mercado; (ii) um nicho é um grupo mais estreitamente definido; e (iii) áreas locais compreendem áreas de venda, bairros, lojas específicas.

No segmento individual, cada cliente toma iniciativa no desenvolvimento de produtos e marcas. Assim, quanto ao “espaço” do mercado imobiliário, pode-se estabelecer segmentos para atuação profissional, a saber: (i) negócios de terceiros (venda de imóveis na planta, prontos e usados, isolados ou em grupo); (ii) administração de imóveis (locações); (iii) negócios rurais (venda e locação de sítios e fazendas); (iv) loteamentos (incorporações, colonização e assentamentos); (v) lançamentos (incorporações de empreendimentos residenciais, comerciais, industriais e não residenciais) (ACHROL; KOTLER, 1999).

Tal segmentação propicia “sub-segmentações”, como por exemplo, no setor imobiliário, o caso dos “lançamentos”, que se apresentam sob diversas alternativas de oferta de financiamento: (i) pelo SFH (Sistema Financeiro da Habitação); (ii) pelo SFI (Sistema Financeiro Imobiliário); (iii) pelo SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo); (iv) por recursos do exterior; e (v) auto-financiados a preço fechado, a preço de custo, em cooperativas, etc.

1.5.3 Mercado imobiliário mineiro e belorizontino

Conforme atestam Pindyck e Rubinfeld (2010), o entendimento do funcionamento dos mercados é alvo de muitos estudos econômicos que buscam abordar temas como os impactos da interferência do Estado na economia, a competição entre as empresas ou mesmo o conhecimento acerca das variações dos preços. Em 1776, Adam Smith propôs, como ponto de partida para o entendimento do sistema mercadológico, a análise do comportamento de produtores e consumidores. Tentando uma síntese, Passos e Nogami (1998) conceituaram mercado um local não necessariamente geográfico, no qual se defrontam compradores e vendedores de bens e serviços.

Neste sentido, ante o crescimento e a estabilidade econômica do país, o mercado imobiliário viu-se diante de uma oportunidade mediante as favoráveis

condições conjunturais. O aquecimento do mercado de trabalho levou a taxa de desemprego a patamares mínimos e elevou a renda do trabalhador. Esse fator, somado a queda da taxa de juros, multiplicou a capacidade de financiamento de longo prazo para a aquisição e construção de empreendimentos imobiliários, efeito intensificado com uma política de crédito direcionada por parte do governo a programas de obras públicas e subsídios para o setor (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2012).

Essa mudança na política econômica abriu espaço à aquisição de imóveis, possibilitando que uma grande fatia da população brasileira adquirisse sua casa própria. Como esclarece Arraes e Sousa Filho (2008, p. 290): “O consumo de habitação é inerente a todo ser humano, sendo caracterizado como necessidade básica e intimamente ligada à busca de segurança contra as adversidades do meio ambiente”.

Neste contexto, segundo Almeida (2009), em Minas Gerais, muitas atividades pertencentes à cadeia produtiva do macrossetor da construção dinamizaram a economia estadual. Em Belo Horizonte, o modelo de crescimento centro-periferia impôs regras para a localização da população em seu território em função da valorização imobiliária do espaço e do alcance legal à terra urbana e aos imóveis. Recentes evidências desse processo podem ser observadas diante do avanço significativo da mancha de adensamento construtivo em direção às áreas periféricas da cidade, não correspondentes àquelas onde se registra o aumento da população de menor renda (FIG. 1).

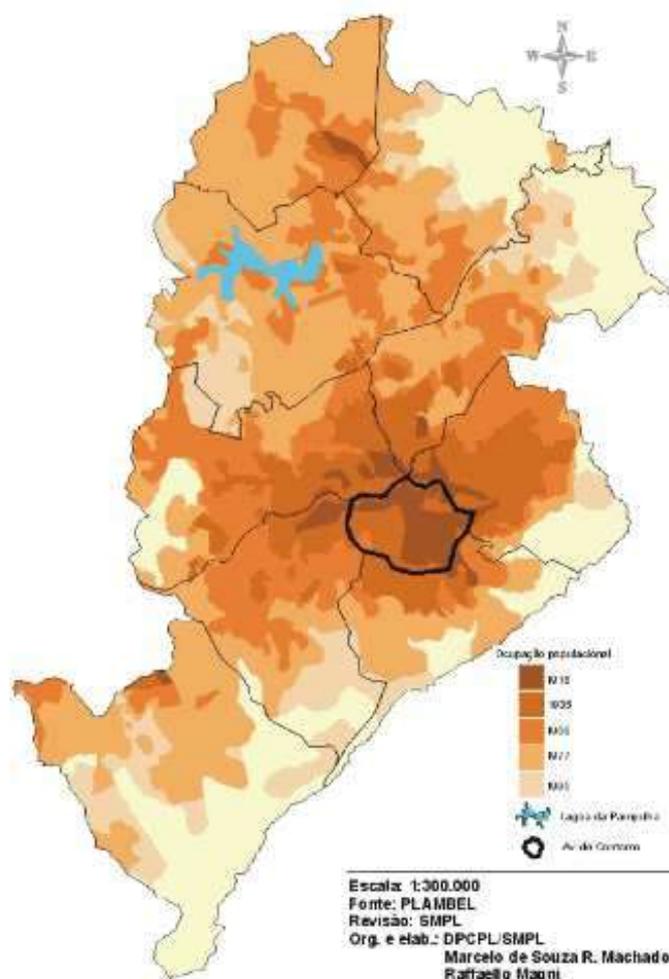


FIGURA 1 – Evolução da mancha urbana de Belo Horizonte.

Fonte: PLAMBEL, [200-].

A substituição da ocupação unifamiliar pela multifamiliar promove, dessa forma, uma nova tipologia de moradia que demanda maiores investimentos para a produção e lucros rápidos aos produtores. Os produtos – apartamentos em edifícios habitacionais – são, assim, mais acessíveis às famílias de renda mais elevada. Na metrópole belo-horizontina, Estado e capital imobiliário são os principais agentes na produção e estruturação do espaço urbano, que vem sendo modificado continuamente. O mercado imobiliário “funciona e reage em um contexto conjuntural mais amplo, mas apresenta ciclos bem mais curtos de padrões de atuação dentro de cada momento” (ALMEIDA, 2009).

Em linhas gerais, do início dos anos 2000 até a recente crise financeira mundial verificada a partir de 2008, constatou-se a retomada do “crescimento econômico que gerou novos ciclos de investimento na indústria” e em diversos setores, como o aquecimento do mercado imobiliário no caso de Belo Horizonte,

segundo Magalhães (2008, p.658). Como resultado, a atuação do submercado empresarial monopolista na porção centro-sul da cidade e o avanço do submercado empresarial concorrencial para as áreas pericentrais e periféricas, significou investimentos massivos para a classe média, principalmente em direção ao vetor norte, onde ainda há terrenos desocupados ou com grande potencial para a substituição de ocupação. De outro lado, conforme análise da trajetória da dinâmica imobiliária realizada, a concentração da atuação do submercado empresarial monopolista é notória na porção centro-sul, em bairros de alta renda como o Belvedere 3, Lourdes e Santo Agostinho, onde estão os empreendimentos mais recentes, com ocupação de até 50% dos lotes da quadra, enquanto a atuação do submercado empresarial concorrencial é espalhada e representa o adensamento construtivo da cidade (ALMEIDA, 2009).

Observa-se no mercado imobiliário de Minas Gerais, que as empresas têm investido na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) em busca de novos mercados, ao aproveitar o recente “boom” imobiliário nacional, mineiro e belo-horizontino, para atuar na produção de condomínios verticais – (torres residenciais) de mais de cinco andares – tipologia inovadora na região norte, que possui a ocupação predominantemente residencial horizontal. Os investimentos foram recentemente ofertados devido à valorização imobiliária do Vetor Norte da cidade, à demanda regional por moradia para a classe média e ao potencial para o adensamento construtivo via verticalização – construção de torres residenciais. A atuação das construtoras de pequeno porte na região também é relevante e verificada em áreas mais periféricas, onde a existência de edificações residenciais horizontais mais antigas – áreas potencialmente favoráveis à substituição de ocupação – favorecem a construção de edifícios residenciais de três a cinco pavimentos (ALMEIDA, 2009).

Por outro lado, observa-se que, apesar de passada a fase em que o setor imobiliário brasileiro viveu o melhor desempenho a partir de 2004, advindo da manutenção do equilíbrio interno do mercado financeiro e dos incentivos do Governo Federal, por meio da implantação de uma Política Habitacional com maiores facilidades para o financiamento de imóveis, como citado anteriormente, Belo Horizonte segue essa trajetória de crescimento para os setores da construção civil e imobiliário desde 2007 (ALMEIDA, 2009).

Assim, observou-se resultados satisfatórios de 2007 a 2013, conforme comprovado por números e por estimativas de analistas do setor, quando então, observou-se uma queda a partir de 2013 (GRÁF. 2).

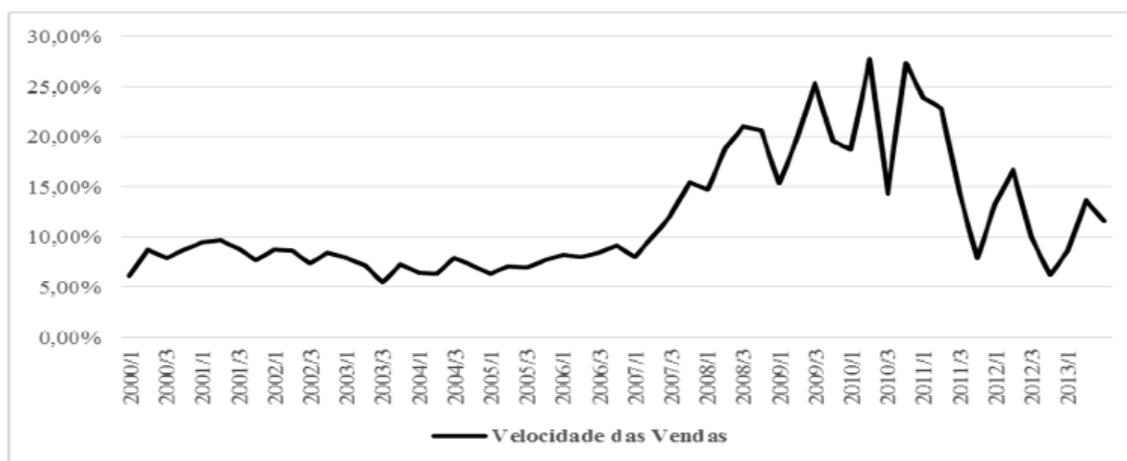


GRÁFICO 2 - Índice de velocidade de vendas de imóveis em Belo Horizonte – Jan. 2013
Fonte: VELOSO (2014) – Adaptado do IPEAD.

O estudo de Veloso (2014) atesta essa queda significativa no IVV (Índice da Velocidade de Vendas) – considerado um proxy no comportamento da demanda imobiliária, por relacionar o número de unidades comercializadas no mês de referência com a oferta de imóveis disponibilizadas no início do período. O IVV pode ser considerado a medida de eficiência na realização de negócios imobiliários, pois reflete o grau de atratividade que o seu produto tem no mercado: a velocidade de vendas é tomada como indicador ou termômetro que mede a “temperatura” do mercado imobiliário.

Ao analisar a evolução do IVV em Belo Horizonte desde 2000, observa-se uma mudança na demanda por imóveis a partir de meados de 2007. No período compreendido entre 2007-2013 houve aumento na velocidade de vendas, com média de 16,6% contra 7,9% entre 2000-2007. Porém, esse movimento também foi acompanhado de maior volatilidade do IVV, expressa por desvio padrão de 6,0% em 2007-2013 contra apenas 1,0% em 2000-2007.

De fato, infere Veloso (2014), percebe-se a redução gradual no ritmo da venda de imóveis, que pode significar a entrada numa fase de maior estabilidade dos preços. No entanto, ainda há um grande déficit habitacional a ser superado. O desafio será preencher essa lacuna em um cenário de menos terrenos livres para construção e num patamar de preços mais altos do que anteriormente.

1.6 Contribuições teóricas e empíricas

A atividade de vendas está relacionada aos recursos auferidos pela organização empresarial por meio da comercialização de produtos, atividade que inclui tarefas de natureza diversa como o contato com clientes, geradoras de informações que afetam a produção e a qualidade dos produtos e serviços (MOREIRA *et al.*, 2007). Esta construção de conhecimentos de alta qualidade vem contribuindo para o desenvolvimento do desempenho em vendas e, conseqüentemente, para um melhor resultado financeiro dessas organizações, refletido no PIB estadual e nacional.

Dessa forma, do ponto de vista teórico, as contribuições desta pesquisa consistem em implicações gerenciais empíricas que podem concorrer para a performance do setor imobiliário, a partir do entendimento do seu processo de vendas, por meio da criação de um Modelo Hipotético inovador de avaliação do desempenho em vendas de gestores e vendedores, por incluir a mensuração dos fatores *Liderança, Adaptabilidade e Habilidade*, ainda ausentes nos modelos disponíveis na literatura. Somados aos fatores *Motivação e Orientação e Resultado de Venda*, presentes no modelo de Miao e Evans (2007), busca-se demonstrar que esse novo modelo possibilita uma avaliação integral do desempenho em vendas tanto no plano individual como mercadológico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A exploração teórica do tema em estudo pauta-se nos fatores internos (empresa, gestão de marketing e vendas, ambiente de trabalho), externos (políticas governamentais, políticas de mercado, competição empresarial, clientes) e individuais (motivação, percepção, personalidade e atitude) que afetam o comportamento e impactam o desempenho dos vendedores do mercado imobiliário, a partir dos antecedentes de vendas: orientações e motivações, adaptabilidade, liderança e habilidades, considerando seus impactos no comportamento dos clientes.

2.1 Processo de venda e marketing

Adotar o ciclo: Planejar, Fazer, Checar e Agir (PDCA), é adotar o gerenciamento de processo (CERQUEIRA NETO, 1994). Ou seja, é preciso: (i) planejar para fazer, estabelecendo metas; (ii) fazer para checar, coletando dados para avaliar o alcance das metas estabelecidas; e (iii) checar para agir, controlando por meio de ações corretivas o fluir do processo, para replanejar e iniciar um novo ciclo de gestão, de forma metodotizada.

No âmbito desse modelo, Yugue e Maximiano (2012) veem o processo de um sistema como

a maneira que os componentes se relacionam para criar uma seqüência de operações ou procedimentos que produzam os resultados esperados. O processo cria um ritmo, a velocidade segundo a qual o sistema funciona. Tempo de ciclo é a expressão usada para indicar o tempo que transcorre entre o início e o fim de determinados processos (YUGUE; MAXIMIANO, 2012).

Adequando o conceito à área de marketing e vendas, um evento característico, o processo constitui o tempo transcorrido entre o momento que um cliente faz um pedido até o momento em que a encomenda lhe é entregue.

No entendimento de Cerqueira Neto (1994), para garantir a excelência do negócio, no decorrer de um processo de venda planejada deve-se medir ininterruptamente seu desempenho para determinar as necessidades do cliente e estabelecer os marcos de referência. Os resultados da integração fornecidos pelo processo, a partir de informações das necessidades dos clientes e dos marcos de referência, geram, a cada etapa, a necessidade de novas ações de melhorias, apontando ações necessárias à promoção de melhorias. Dentre elas, a de precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa para as atividades necessárias, de forma a contribuir para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, visando melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Neste sentido, Perreault Jr; Cannon e McCarthy (2013), veem o planejamento estratégico como

um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção, pesquisa e desenvolvimento em outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim, usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo

significado(McCARTHY; CANNON, PERREAULT Jr,1997, p. 43).

Para Moreira (2000), o planejamento de vendas deve sistematizar as ações, aproveitando as oportunidades de mercado, desde que enquadradas na missão e objetivos da empresa:

o processo de planejamento das vendas de uma organização deve possuir algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida, onde se destacam: avaliação das oportunidades de mercado, estimativa de potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação e distribuição e logística, que são a base para todo o processo (MOREIRA, 2000, p. 95).

No que concerne à previsão das vendas, o planejamento deve ser voltado para o seu comportamento no período seguinte, considerando-se as diversas influências então conhecidas. Assim, prever quantidades a serem vendidas constitui um permanente desafio para o homem de vendas, pois simboliza a base do planejamento financeiro, da produção e do marketing, fatores que, indelevelmente, desembocam no orçamento da empresa. Desta forma, será o cruzamento desses três fatores que tornará possível a identificação do necessário volume de vendas a ser atingido no período seguinte (KUHLEN; VIEIRA, 2003).

Em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, Ferrell, Hartline e Lucas Jr. *et al.* (2011) enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais: desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing.

Especificamente sobre o plano de marketing, Ferrell, Hartline, Lucas Jr. *et al.* (2011) atestam seus cinco propósitos essenciais: (i) explicar as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, SWOT e análise do desempenho anterior da empresa; (ii) especificar os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento; (iii) descrever as ações específicas a serem adotadas, de forma que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing; (iv) identificar os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas; e(v) permitir o monitoramento de cada ação e seus resultados,

facilitando a implementação dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Também é possível planejar as vendas por meio do seu crescimento, tendências e mudanças importantes. Para Moreira (2000):

a previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação (MOREIRA, 2000, p. 87).

Desta forma, os rumos de uma organização são definidos por fatores determinantes do volume de vendas de um determinado período. Por isso, Moreira (2000) enfatiza que, na previsão de vendas, além dos fatores internos, também deve-se avaliar as influências positivas ou negativas de fatores externos como crescimento do PIB, inflação, demanda por produtos complementares ou substitutos e entrada de novos concorrentes no mercado (FIG. 2).

		<u>CAPACITAÇÃO</u>	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<u>CENÁRIOS</u>	FAVORÁVEIS	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADE RELATIVA
	DESAVORÁVEIS	AMEAÇA RELATIVA	AMEAÇAS

FIGURA 2 - Matriz estratégica
Fonte: CAMPONAR, 1983.

A análise do ambiente interno e externo à empresa, que permite estimar o volume de vendas possível de ser alcançado, pode e deve ser precedida ou complementada por instrumentos de análise de *portfolio*. A literatura apresenta alguns modelos de análise devidamente comentados em relação aos seus prós e contras. Um aspecto comum a esses modelos 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 de marketing, agregando valor e contribuindo para o melhor entendimento da gestão e competitividade do negócio (SEITZ, 2005).

A análise de *portfolio* está amplamente documentada por autores de obras de marketing e planejamento estratégico: KOTLER (1972), CHURCHILL (2000), STANTON (2001) etc. Dentre os vários modelos, destaca-se a matriz do Boston Consulting Group (BCG), também conhecida como matriz de crescimento e de participação de mercado, por identificar os seus dois eixos de posicionamento, que permitem avaliar e qualificar o *portfolio* de produtos em quatro categorias distintas, diagnosticar a situação presente e traçar tendências futuras, orientar os investimentos da empresa em seu *portfolio*, combinando interpretações do comportamento do fluxo de caixa com competitividade e taxas de crescimento do mercado de produtos. A matriz de posição do negócio – atratividade do mercado – também conhecida como GE-McKinsey, posiciona os produtos em uma matriz 3x3, dividida em três áreas de atratividade geral: alta, média e baixa. Sua operacionalização é mais complexa, bem como o grau de subjetividade envolvido. Enquanto a matriz do BCG utiliza o critério de fluxo de caixa para avaliar a oportunidade de investimento, a GE privilegia o Retorno do Investimento (ROI) (SEITZ, 2005).

Os objetivos a serem alcançados no processo analítico de *portfolio* visam neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, o que os caracteriza como objetivos estratégicos de marketing. Item por item, sua apresentação deve ser quantificada quanto aos resultados pretendidos no futuro, de forma específica, em números relativos e absolutos. Por exemplo: obter um incremento de “x” % na penetração dos produtos em determinado território, com custos, receitas, margem de contribuição, lucro e prazos de realização claramente definidos por área, departamento ou elemento-chave responsável (SEITZ, 2005).

A atribuição de metas por áreas de atuação segmenta os objetivos, gerando responsabilidade e comprometimento por parte da estrutura organizacional responsável por sua implementação, facilitando seu controle e avaliação. Enquanto tais ações (metas) não forem cumpridas, os objetivos principais não o serão. Assim, o planejamento de marketing é o instrumento que orientará a implementação dos objetivos estratégicos almejados (SEITZ, 2005).

Vale enfatizar que objetivos de marketing também devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização, de forma a contribuir para que ela cumpra sua missão e seus valores, o que possibilitará que atue de forma coerente com a sua visão. Por essa razão, tais objetivos devam ser estabelecidos em processo de negociação entre a administração da empresa e todos os responsáveis por seu cumprimento (SEITZ, 2005).

Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que se apresentam à organização no presente e se apresentarão no futuro, pode-se determinar seus limites e, desta forma, fixar objetivos específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, abrangendo todos os aspectos controláveis da atividade de marketing.

2.1.1 Os processos de marketing BtoB – BtoC – CtoC

Etzel, Walker e Stanton (2004) identificam quatro características que diferenciam a demanda do mercado empresarial da demanda do mercado consumidor, porque, derivada deste, ela tende a ser inelástica e amplamente flutuante, enquanto o mercado é bem informado. Assim: (i) a demanda de um produto empresarial é derivada da demanda de produtos ao consumidor; (ii) a demanda do mercado empresarial é inelástica em relação à capacidade de resposta de um produto ante a alteração de seu preço; (iii) a demanda do mercado empresarial é amplamente flutuante porque, isoladamente, os comerciantes preocupam-se muito com a escassez de estoques, quando a demanda do consumidor aumenta, ou com excesso de estoque, quando ela declina; e (iv) os compradores empresariais sabem mais sobre os méritos relativos a fontes fornecedoras do que sobre a alternativa de produtos competitivos.

Tal diferenciação impõe que o marketing de consumo BtoB difira quanto à natureza dos mercados, suas demandas, o comportamento dos compradores, as relações entre comprador e vendedor, as influências ambientais (economia, política, legislação) e a estratégia de mercado. Assim, as recompensas potenciais

são mais representativas para a empresa do que conseguir penetrar de forma bem-sucedida no mercado (HUTT; SPEH, 2002).

Algumas características diferenciam a estratégia do marketing BtoB da estratégia de marketing de bens de consumo. Hutt e Speh (2002, p. 39) citam que “o profissional de marketing BtoB enfatiza a venda pessoal, em vez de anunciar para atingir compradores em potencial”. Pequena parte do orçamento é para propaganda, visando estabelecer a base para uma visita de vendas. Por isso, no processo BtoB, o vendedor deve entender os aspectos técnicos que envolvem o produto e como as necessidades da organização podem ser atendidas, além de saber identificar os sujeitos que influenciam a decisão de compra e o porquê de tal influência (HUTT; SPEH, 2002).

De outro lado, o entendimento de Andersen e Narayandas (2009) é de que o marketing BtoB pode ser considerado o tipo onde empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos.

No âmbito do marketing BtoB, a unidade de tomada de decisão – Decision Making Unit (DMU) – composta por um grupo de pessoas, é altamente complexa, ou pelo menos tem essa forte probabilidade. Ocorre que, no âmbito de uma empresa, uma compra envolve, geralmente, uma equipe que atua segundo a sua significância organizacional (HARRISON; HAGUE; HAGUE, 2005). Assim, uma DMU pode variar conforme a sua composição e posição na empresa, podendo ainda divergir quanto à importância atribuída à compra de determinado produto (WIND; CARDOZO, 1974). Uma DMU também pode ser mais formal ou mais informal, embora as influências e as decisões acabam por se fazer sentir de qualquer forma. É frequente um vendedor mais distraído confundir o DMU com o papel de comprador, pois normalmente o comprador apenas executa a decisão tomada por outrem, ajudando a colocar os processos em marcha, colocando-se numa posição de poder aos olhos do fornecedor (LINDON *et al.*, 2009).

Grande parte dos mercados BtoB obedece ao Princípio de Pareto (regra 80-20), no que diz respeito à distribuição dos seus clientes, ou seja, 80% das vendas vem de 20% dos clientes (HARRISON; HAGUE; HAGUE, 2005), o que significa que um pequeno conjunto de compradores domina as vendas de um determinado fornecedor. Tendo em conta esta distribuição entre vendas e clientes,

a gestão da base de dados de interação com os clientes é uma parte crucial do marketing BtoB. Os sistemas de Customer Relationship Management (CRM) permitem guardar informação detalhada e atualizada sobre cada cliente e as compras que cada um efetuou (WINER, 2001).

Esta limitação no número de clientes pode ser encarada como uma oportunidade de identificar os compradores com maior importância no faturamento de uma empresa, para proporcionar-lhes uma significativa mais-valia, de modo a desenvolver com aqueles uma relação pessoal e de longa duração (PEPPERS; ROGERS, 2001). O volume da compra de um comprador pode assumir-se como critério de segmentação determinante no marketing BtoB (LINDON *et al.*, 2009). Desta forma, é natural e espetável que as empresas tratem de forma diferente os clientes pequenos e os grandes.

Quanto ao mercado BtoC, segundo Turban e King (2004, p. 06), este “envolve transações de varejo entre empresas e compradores individuais”. Para os autores, é possível analisar a tendência de crescimento do BtoC que, de certa forma, pode ser associado à popularização da Internet e ao investimento em segurança da informação por parte dos varejistas eletrônicos.

Segundo Bertaglia (2003, p. 490), o BtoC deve “ter alta capacidade de resposta às exigências do consumidor, incluindo tempo de entrega, disponibilidade de produtos e preço”. Trata-se de um processo que consolida a ideia de que o cliente é quem dita as regras, gerando a necessidade de alinhamento das cadeias de abastecimento, visando a redução de tempo e aumento da eficácia do fluxo físico de materiais.

Albertin (2000) atesta que fenômenos de desintermediação e de reintermediação podem ocorrer numa mesma cadeia de suprimentos, na medida em que, em alguns processos, os intermediários são eliminados, enquanto em outros não há mudanças na intermediação. O autor cita, ainda, os processos onde surgem novos intermediários, como os provedores dos canais *on-line*, visando agregar valor para a cadeia.

Como a maior parte dos mercados, o BtoC está sujeito a uma série de influências, algumas delas de ordem pessoal e emocional e outras de ordem prática e racional. Sob a égide do conceito BtoC, as empresas fornecedoras podem gerar experiências baseadas nas necessidades reais de seus clientes. A partir dessas experiências, a empresa pode determinar o aspecto fundamental de

suas necessidades, de forma a construir, integrar e posicionar a sua presença na Internet, com algum sucesso.

Quanto ao processo *Consumer to Consumer* – CtoC, este se instalou no mercado de forma contundente, a partir da evolução do *e-commerce*, atualmente uma importante ferramenta utilizada para a expansão da empresa ou para sua migração da loja física para a eletrônica. Desta forma, em um cenário evolutivo acrescido de oportunidades em projeções globais, o CtoC passou a constituir uma importante estratégia de negócios por representar as relações comerciais entre duas pessoas físicas, dispensando o envolvimento de empresas na negociação.

Assim, o mercado CtoC é constituído da transação *on-line* em que um indivíduo negocia bens com outros indivíduos. Trata-se de uma espécie de “terceira onda” do comércio eletrônico, que no seu primeiro movimento na rede apresentou um predomínio da negociação entre empresas (BtoB), para, num segundo movimento, apresentar um grande crescimento dos negócios entre empresas e consumidores (BtoC) e, finalmente, se afirmar no comércio eletrônico entre pessoas físicas (CtoC).

Dentre as vantagens do CtoC *on-line*, estão a abrangência internacional, a atualização constante de produtos e a possibilidade de uma infinidade de ofertas dos mais diversos tipos de produtos. Além disso, é possível achar em sites de CtoC itens raros ou fora de catálogo, que não poderiam ser encontrados em lojas comuns. No Brasil, o Ibope-Nielsen de maio de 2012¹ indicou que, no mês de março de 2011, mais de 17 milhões de internautas visitaram pelo menos um site de compra coletiva, ou seja, mais de 42,8% dos usuários ativos da *Internet*, e que no mês de maio de 2012, este percentual saltou para 50,9%, número expressivo para um segmento ainda tão novo como é o caso do CtoC (GRÁF. 3).

¹ IBOPE Nielsen Online. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Internet-cresceu-4-em-maio-.aspx>>.

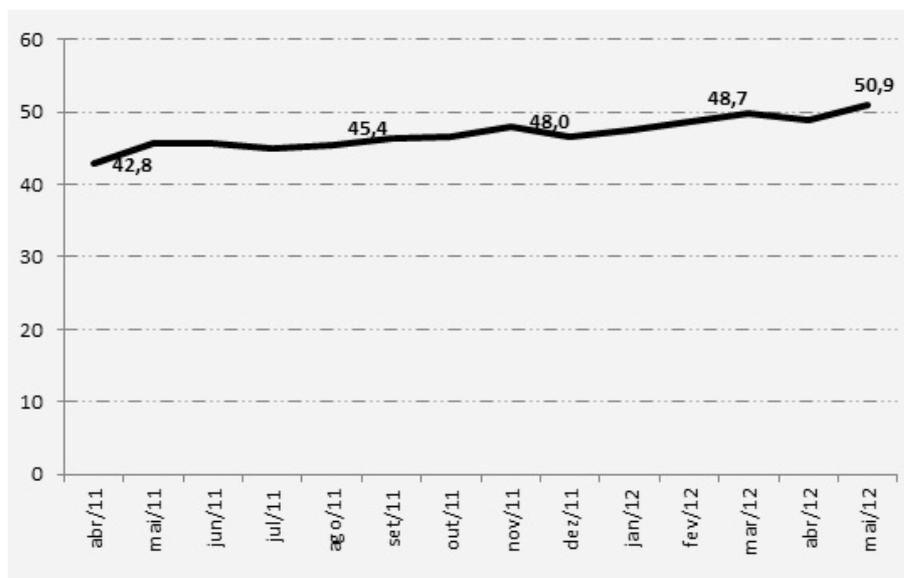


GRÁFICO 3 – Evolução do número de usuários ativos, em milhões, no Brasil – trabalho e domicílio – abril de 2011 a maio de 2012.

Fonte: IBOPE NIELSEN ONLINE.

Considerando a prevalência das relações BtoB e BtoC no mercado imobiliário, importante se faz o confronto entre esses dois processos de venda ao consumidor.

2.1.1.1 Relação entre BtoB e BtoC

A globalização e a crescente partilha da informação motivada pela massificação da *Internet* tornaram os mercados mais abrangentes, tanto para empresas BtoC como para empresas BtoB. Nesse contexto, a forma de atuação das empresas de cada um destes tipos de mercado deve mostrar-se manifestamente distinta (CRUZ, 2012). Isto porque as relações *Business to Business* (BtoB) ocorrem diferentemente das relações *Business to Consumer* (BtoC) (ROSSOMME, 2003).

Business marketing é praticado por organizações, incluindo negócios comerciais, governamentais e institucionais, facilitando a venda de seus produtos ou serviços para outras empresas ou organizações *in turn resell them*, para uso dos componentes dos produtos ou serviços oferecidos ou uso para suporte e operações (BAKER; HART, 2008).

Outrora, a ideia de que o mercado BtoB – e as técnicas utilizadas para explorar este tipo de mercado – era significativamente distinto do mercado BtoC, era frequentemente descartada (HARRISON; HAGUE; HAGUE, 2005). No entanto, enquanto no mercado BtoC é bastante provável que se venda a milhares de consumidores, no mercado BtoB há um número bastante reduzido de clientes. Consequentemente, uma empresa BtoB deve olhar para os seus clientes de forma individual (PEPPERS; ROGERS, 2001). Em vista desta atenção direcionada, o marketing BtoB vem obtendo uma relevância cada vez maior no mundo dos negócios, por relacionar-se à satisfação das necessidades de outras empresas, apesar de, em última análise, a procura dos produtos dessas empresas ser claramente impulsionada pelos consumidores.

Existem diferenças marcantes entre o mercado BtoB e o BtoC que tornam distintas a atuação de cada profissional do marketing (FIG. 3). Comparando genericamente os dois mercados, sabe-se que o primeiro dispõe de um menor número de clientes, caracterizando-se por uma forte concentração, porém, com cada cliente sendo responsável pela aquisição de uma grande quantidade de produto, o que representa um volume de negócios considerável, pois as empresas adquirem os produtos necessários para o suporte da sua atividade. Por outro lado, nos mercados BtoC, os clientes finais adquirem os produtos para seu próprio consumo. Em vista disso, o processo de motivação da compra no mercado BtoB deverá apresentar estratégias diferenciadas daquelas utilizadas no mercado BtoC (LINDON *et al.*, 2009).

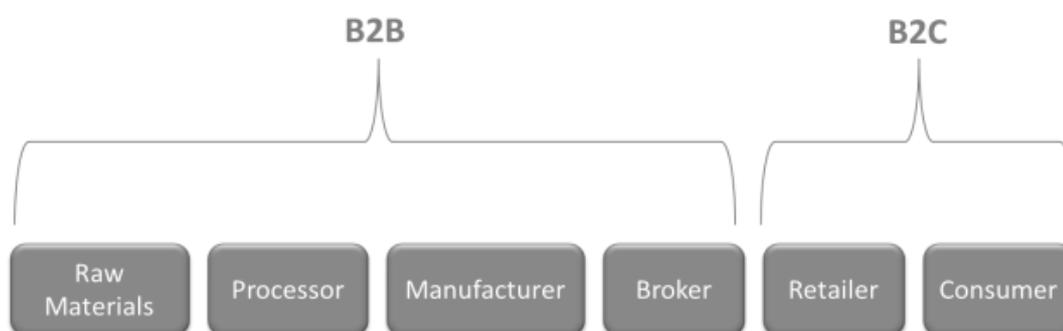


FIGURA 3 – Localização de negócios BtoB e BtoC na cadeia de valor
Fonte: PEPPERS *et al.*, 2001.

Importante observar que as diferenças entre o mercado BtoC e o BtoB não são ditadas pelos produtos vendidos em cada um desses mercados, e sim pelo contexto onde esses produtos são vendidos, ou seja, pelo Marketing Mix e pela interação entre vendedor e comprador (BRASSINGTON; PETTIT, 2006). Assim, embora teoricamente os princípios básicos do Marketing sejam aplicados tanto no mercado BtoB como no BtoC, existe um grau de complexidade agregado ao BtoB que o distingue do mercado de consumo.

O que se pode auferir desta abordagem é que a força de venda pessoal tem um papel fundamental no *trade*, por ser o ponto de contato entre o cliente e a organização. Por isso, o desempenho dos vendedores é fundamental tanto na esfera dos desafios impostos pela competição mercadológica (BtoB) como pelos mercados de bens de consumo (BtoC). Neste universo, o cuidado em realizar as tarefas designadas deve ser maior, pois qualquer erro na atividade pode significar perda substancial em um negócio.

2.1.2 Marketing imobiliário

Quando se trata de mercado imobiliário, deve-se ter em mente que o processo de venda envolve produtos (tangíveis) e serviços (intangíveis). Tratando-se de imóvel, opera-se com produto; tratando-se de intermediação de venda, opera-se com serviço.

O comprador ou vendedor de um bem imóvel, conseqüentemente, estará recebendo produto e serviço. Suas reações frente a um e outro seguem, geralmente, os mesmos parâmetros. Ou seja, sucedem-se as seguintes etapas para a compra do que deseja:

Necessidade → Informação → Avaliação → Decisão → Pós-compra

Explicitando: o consumidor constata sua necessidade do produto; vai ao mercado em busca de informações acerca do que pretende adquirir; consulta todas as fontes possíveis, avaliando as ofertas disponíveis; e vulnerável a variadas influências, toma a decisão e efetua a compra.

Independente do tipo de ponto de venda de um empreendimento imobiliário, faz-se necessário configurar o fluxo da negociação de uma unidade para, a partir dele, definir a estratégia de marketing. Vale ressaltar que o modo

como a campanha publicitária é formatada e transmitida ao cliente interfere na sua procura pelo ponto de venda. A abordagem do corretor, seja ele da própria incorporadora ou de uma empresa de vendas, em uma loja ou *stand*, também interfere na tomada de decisão da compra do imóvel.

Sobre a estratégia de marketing, duas finalidades devem ser consideradas: (i) identificar oportunidades de demanda ainda não satisfeitas pela empresa e por sua concorrência e, portanto, a conquistar; e (ii) preencher esses nichos de mercado com reduzidos recursos e custos operacionais. Segundo Richers (2000), essa tarefa dupla de descobrir e satisfazer os anseios do consumidor é o fundamento do êxito em marketing.

Por outro lado, uma campanha promocional pode fracassar se o produto ou serviço oferecido não contar com um suporte que atenda de maneira eficaz as necessidades pós-venda e, em especial, as expectativas dos clientes. Pautados neste entendimento, Shimoyama e Zela (2002) atestam que

As empresas orientadas para o marketing adotam a seguinte forma de agir e de pensar: procuram inteirar-se do que seus clientes desejam e oferecem exatamente o que eles querem. Fazem isto antes dos seus concorrentes e de forma que seus produtos se tornem diferentes e atrativos para seus clientes. Assim terão clientes satisfeitos e, tendo clientes satisfeitos, terão clientes fiéis (SHIMOYAMA; ZELA, 2002, p. 4).

Neste sentido, destaca-se a importância do marketing de relacionamento para o mercado imobiliário. Para Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing desenvolvidos desde 1960, como, por exemplo, os 4P's do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção). Nesse sentido, Vavra (1993), precursor da proposta de marketing de relacionamento, defendeu uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes. Lauterborn (1990) já havia proposto os 4C's do marketing, a saber, cliente, custo, conveniência e comunicação.

O marketing de relacionamento pode ser definido como o uso contínuo de um conjunto de técnicas que visam identificar, reconhecer, auditar e comunicar elementos essenciais à satisfação pessoal, buscando criar um relacionamento entre cliente e empresa que se prolongue por muitas oportunidades de negócios, visando benefícios mútuos. Trata-se do processo criador de uma rede de

relacionamentos que segue esta lógica de funcionamento: definir a proposta de valor; identificar apropriadamente segmentos de consumidores de valor; projetar valor nos sistemas de entrega; e administrar e manter a satisfação do cliente (GORDON, 2001). Segundo o autor:

Os profissionais de marketing de relacionamento deveriam estar desenvolvendo sistemas de informação sobre o cliente em vez de sistema de informação sobre marketing, com detalhes consideráveis sobre demografia, comportamento, atitudes e interação do cliente com a empresa (GORDON, 2001, p. 83).

McKenna (1999) divide o novo paradigma do marketing em duas partes, baseando a abordagem relacional no conhecimento e na experiência. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade: “as empresas se dedicam aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* (retorno)” (McKENNA, 1999, p. 4). De fato, quando consumidores e produtores lidam um com o outro, há um grande potencial para o desenvolvimento de um laço emocional que transcende a troca econômica. Uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, o que faz com que ambas sejam mais propensas a cooperarem mutuamente e a fortalecerem seu relacionamento.

Na visão do marketing de relacionamento, os relacionamentos efetivos entre as pessoas, assim como entre as organizações, só são possíveis quando há um valor de mútuo contentamento criado e compartilhado. Isso requer que, dentro da cadeia de relacionamentos onde é criado o valor para o cliente final, as pessoas atuem juntas na definição de áreas de interesse mútuo e de potencial satisfação para serem compartilhadas (GORDON, 2001, p. 83).

Para Swift (2001), o marketing tem que criar o ambiente favorável ao consumo, fazendo com que o cliente sinta-se atraído a ponto de ir até o ponto de venda para consolidar a compra. O fator-chave para o desenvolvimento do processo de integração é a capacidade da organização de desenvolver relacionamentos contínuos com os clientes, o que fortalecerá suas bases lucrativas e rentáveis.

A construção do relacionamento, entretanto, deve ser criteriosa. Bolton (1998) afirma que, nos primeiros estágios, a satisfação possui papel essencial: se as expectativas do cliente não forem satisfeitas logo de início, ele tenderá a um relacionamento breve com a empresa. Os resultados de suas pesquisas indicam que os índices de satisfação anteriores à decisão de cancelar ou continuar leal a

uma empresa estão positivamente relacionados à duração do relacionamento. Nesse sentido, Vavra (1993) afirma que as interações bem-sucedidas do cliente com a empresa constituem o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração.

No entendimento de Grönroos (1994), um relacionamento não se estabelece tão somente porque os profissionais de marketing alegam que ele existe, já que é preciso que o consumidor tenha consciência da natureza do vínculo. O autor enfatiza que se deve dar prioridade para as funções interativas em especial, e também ao seu suporte, além da eficiência externa e questões relacionadas à qualidade do serviço. Neste sentido, defende que a política de relacionamento deve abranger o ambiente interno. Assim, é preciso

criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que, primeiro, sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, para que tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia para poder desempenhar seus serviços de maneira satisfatória (Grönroos, 2003, p. 411).

Em uma visão voltada para o relacionamento, "o valor para os clientes é criado durante todo o relacionamento, em interações entre eles e o fornecedor ou provedor do serviço" (GRÖNROOS, 2003, p. 39). O autor concorda que se um cliente sentir que há algo especial e de valor nos contatos que ele mantém com dada empresa, então um relacionamento pode se desenvolver. Tal visão confirma a ideia holística do marketing de relacionamento, em que há integração entre todas as partes da organização. Nesse sentido, endossa que "a responsabilidade de desenvolver e manter relacionamentos com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing e com o diretor de marketing" (GRÖNROOS, 2003, p. 23). Nesse contexto, um relacionamento integrativo, de acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), reflete interdependência em vez de independência de escolha entre as partes e enfatiza a cooperação ao invés de competição e conflito, representando assim uma mudança significativa nos axiomas do marketing.

Ravald e Grönroos (1996) argumentam que marketing de relacionamento é uma maneira de as empresas desenvolverem relacionamentos a longo prazo,

mutuamente benéficos e válidos com os clientes, objetivando o aumento da lucratividade por meio da melhoria nos serviços e produtos providos aos clientes. Assim, o propósito geral do marketing de relacionamento, segundo Parvatiyar e Sheth (1999, p. 18), é "aumentar a produtividade de marketing e melhorar o valor mútuo entre as partes envolvidas no relacionamento".

O mais importante, no entanto, para que o verdadeiro marketing de relacionamento aconteça, é o desenvolvimento, pela empresa, de uma cultura de serviços, com valorização da qualidade. Trata-se de um requisito essencial a ser assimilado e praticado pelo público interno, para ser repassado aos clientes. Ou seja, antes de tudo, necessário se faz a venda desta ideia para o cliente interno. Assim, torna-se fundamental que, de início, a boa prestação de serviço seja praticada na empresa de colega para colega, de departamento para departamento.

2.1.3 Comportamento do consumidor imobiliário

O comportamento do consumidor constitui um campo de estudo que utiliza o conhecimento da Economia, Psicologia, Antropologia e outras disciplinas, com referências que atuam como suporte para o conhecimento de cultura, valores, crenças e desejos, ou seja, tudo aquilo que influencia o processo de decisão de compra originado na busca pela satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas.

Assim, primeiro ocorre o reconhecimento da necessidade do produto, que conduz à busca de informações, à avaliação das alternativas, à compra propriamente dita e a uma posterior avaliação do produto então consumido, para se definir pela recompra ou pelo descarte, considerando-se as outras opções surgidas no processo da decisão de compra. Essa procura do consumidor pode ser interna, baseada em seu próprio conhecimento do produto, ou externa, por meio de coleta de informações de familiares sobre o produto e seu mercado. Algumas vezes, agindo de forma passiva, os consumidores buscam informações ao seu redor, prestando a atenção aos anúncios, lojas de varejo e *internet*. Noutras, compram algo diferente daquilo que pretendiam ou optam por não comprar nada, em razão de alguma interferência no estágio de escolha do produto ou de sua compra. Desta forma, no processo de decisão de compra, é

comum os consumidores se valerem de avaliações novas ou armazenadas para selecionar produtos, serviços e marcas que, provavelmente, proporcionarão sua satisfação com a compra e o consumo, sempre influenciados pelas diferenças individuais e ambientais, pelo produto, valores, necessidades e estilo de vida (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001).

Richers (1984) caracteriza o comportamento do consumidor segundo as atividades mentais e emocionais advindas do uso de produtos e serviços para a satisfação de suas necessidades e desejos. E Kotler e Zaltman (1971) atesta que o ponto de partida para conhecer e satisfazer as necessidades de clientes-alvo é tentar compreender o comportamento do consumidor e estudar como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam serviços e produtos. Por outro lado, MacInnis e Folkes (2010) destacam que os estudos de comportamento do consumidor articulam diferentes áreas do conhecimento para formar o seu próprio domínio intelectual. As pesquisadoras chamam atenção para a dimensão cultural das relações de consumo e sublinham que esta é capaz de determinar atitudes, emoções, influências, comportamentos, decisões etc.

Em estudo que teve o objetivo de investigar os fatores que mais contribuem para a satisfação do consumidor com a aquisição de sua casa própria, com a coleta de informações sendo realizada pela empresa construtora, o engenheiro responsável pela construção dando acesso ao projeto arquitetônico e com os técnicos responsáveis pela manutenção e atendimento pós-venda passando informações às pesquisadoras, Oliveira e Heineck (1998) atestaram que grande parte dos entrevistados ficou insatisfeita com o atendimento da empresa, principalmente quanto à assistência técnica, o cumprimento de prazos e a receptividade. Os fatores de maior nível de satisfação encontrados foram aqueles vinculados à adaptação do *layout* e revestimentos, além da comparação aos outros imóveis disponibilizados no mercado.

Ugalde e Slongo (2006), por sua vez, investigaram o impacto das emoções no processo decisório de compra de imóveis por consumidores da terceira idade, atestando que as emoções representam um importante papel no processo de compra imobiliária, notadamente para este segmento de clientes. O estudo contribuiu para o melhor entendimento das necessidades fragmentadas de um determinado grupo de consumidores, visto a escassez de pesquisas sobre a relação da venda de imóveis para grupos segmentados, o que pode contribuir

para reduzir o despreparo das empresas imobiliárias no atendimento às diferentes necessidades de segmentos específicos do mercado imobiliário.

Em sua pesquisa para investigar o comportamento de compra dos consumidores de imóveis residenciais novos (de dois e três dormitórios) no mercado imobiliário de Porto Alegre, Leitão (1998) atestou que os consumidores entrevistados, em sua maioria, afirmaram “ter consciência de que não estavam adquirindo o imóvel dos seus sonhos”, entretanto, era o que poderiam obter no dado momento. A pesquisa demonstrou evidências de que a localização é o atributo de maior impacto na decisão de compra. Em relação aos outros atributos, os consumidores destacaram, em ordem de importância: (i) a vista; (ii) a facilidade de acesso ao local de trabalho; (iii) o sossego da vizinhança; e (iv) a familiaridade com o bairro. A variável credibilidade da empresa construtora foi indicada no estudo como sendo um dos principais aspectos determinantes da aquisição, o que pode ser justificado pelas peculiaridades da amostra investigada, caracterizada por imóveis adquiridos na planta, acarretando, assim, riscos maiores de perda financeira e, até mesmo, de não recebimento do produto.

O autor destaca que, ainda na avaliação da confiança na empresa, a maioria dos consumidores considerou a experiência da construtora, a análise de outras obras por ela construídas, a sua situação legal, as referências de terceiros, dando atenção especial às de colegas de trabalho e parentes. Outros atributos internos também determinaram a decisão dos compradores, a saber: a área construída (principalmente dos dormitórios), a presença de sacadas e a flexibilidade no uso dos espaços internos, especialmente, pela viabilidade de aumentar a sala de estar e o banheiro, neste caso, visando a instalação de banheira de hidromassagem (LEITÃO, 1998).

Brandstetter e Heineck (2005), por sua vez, realizaram uma pesquisa com o objetivo de apresentar uma metodologia para avaliação da carreira habitacional, buscando melhorar a compreensão do comportamento da demanda, composta pelos processos de mobilidade, escolha e satisfação com a residência, considerando a classe média e média alta como faixa de mercado.

Assim, a partir dos três estudos de caso múltiplos realizados, os autores puderam validar os aspectos publicados pela literatura pertinentes a esta faixa mercadológica, como a responsabilidade dos eventos ligados à carreira profissional e ao ciclo de vida familiar pela maioria das mudanças residenciais que

ocorrem ao longo da vida. Além do fato das primeiras mudanças estarem relacionadas à liberação do aluguel e à necessidade de maior espaço, em face da expansão familiar. Sobre as mudanças subsequentes (em estágios mais avançados), elas ocorrem para atender outras necessidades, por exemplo, a elevação do *status* social. Quanto às questões voltadas para a aplicação prática, os autores observaram uma forte correlação entre a satisfação com a nova moradia e as experiências com moradias anteriores, estando os principais fatores influenciadores da satisfação intimamente relacionados com aquele que motivou o indivíduo a realizar a última mudança, como, por exemplo, a necessidade de aumento de espaço (BRANDSTETTER; HEINECK, 2005).

Sobre os aspectos que provocaram insatisfação com as moradias anteriores, segundo os autores, estão relacionados de maneira determinante à escolha da nova moradia. Por exemplo, em um dos estudos de caso, a família priorizou como próxima moradia o conhecimento da vizinhança, por terem tido problemas vinculados a esse atributo na moradia anterior. Outro ponto interessante captado pelos autores foi sobre as oportunidades disponíveis de aquisição de moradia, pela constatação de que enquanto elas são criadas de maneira independente da condição da demanda, os recursos disponíveis não só estão atrelados à condição financeira, como, também, ao conhecimento do mercado (BRANDSTETTER; HEINECK, 2005).

Outro estudo também publicado por Brandstetter e Heineck (2006), em complemento ao anterior, buscou evidenciar as variáveis que influenciam o projeto do produto imobiliário. Com 274 processos de moradia analisados pelos 50 estudos de caso, Brandstetter e Heineck (2006) atestaram que 50% destes processos ocorreram voluntariamente em face de motivos profissionais e/ou familiares, 46% voluntariamente para ajuste de algum atributo (principalmente localização e espaço), e 4% de modo forçado, a maioria pelo término de contrato de aluguel.

O estudo de Leitão e Formoso (1999) teve como objetivo compreender os processos de formação da satisfação do consumidor em relação às características do produto e sua adequação às exigências das outras equipes integrantes do processo de produção. A pesquisa foi realizada no mercado imobiliário de Porto Alegre, e teve como objeto de estudo imóveis residenciais novos. Ao seu término, o estudo mostrou que entre as duas construtoras dos

empreendimentos avaliados, denominadas por seus autores *Construtora Alpha* e *Construtora Beta*, foram encontrados no comportamento do consumidor alguns pontos em comum, como a realização de pesquisa rápida e a procura de informação sobre faixas de valor no próprio plantão local de venda dos imóveis, mesmo com a construtora Alpha apresentando dois imóveis com características diferenciadas em termos de faixa de valor.

Os pesquisadores destacaram que dentre os intervenientes do processo de venda (construtora, arquiteto e imobiliária), o estudo mostrou que todos conheciam os fatores fundamentais da compra exigidos pelos compradores, porém interpretados segundo o ponto de vista de cada um sobre o produto imóvel. Os consumidores entrevistados, em sua maioria, destacaram a planta do imóvel como o segundo fator fundamental, depois da localização. A justificativa dada pelos intervenientes por não poder satisfazer algumas necessidades dos clientes esteve relacionada a impedimentos de ordem mercadológica e legal. O estudo também evidenciou que a falta de envolvimento, principalmente da corretora e da construtora, impacta diretamente na satisfação dos clientes com o espaço interno do imóvel e com a sua construção, razão pela qual sugerem um maior envolvimento do arquiteto no processo de venda, no sentido de mostrar-lhes todas as possibilidades estruturais do produto, bem como suas potencialidades (LEITÃO; FORMOSO, 1999).

Em estudo de Silva, Silva e Araújo (2013), visando investigar os atributos que o consumidor julga prioritários na compra de um apartamento na cidade do Rio de Janeiro, os autores concluíram que a variável preço, bastante lembrada pelos entrevistados, que qualificaram esse atributo como supervalorizado à época da pesquisa (ano anterior à Copa do Mundo, quando o nível da especulação imobiliária alcançou índices elevados), provocou no consumidor uma reação de conformismo ante a sua impotência de mudar a realidade dos preços altos.

No entanto, o mesmo não ocorreu com os atributos considerados prioritários pelos compradores, pois a maioria dessas características, segundo os clientes, referem-se a aspectos do espaço interno do imóvel (tamanho e distribuição). Por outro lado, os aspectos externos como infraestrutura e localização, incluindo proximidade do comércio, atividades de lazer, proximidade com o trabalho e transporte público, por exemplo, foram colocados em segundo plano, pois passíveis de negociação ante os atributos fundamentais (aspectos

internos), mesmo com o atributo preço sendo considerado de forma indireta nos discursos dos clientes.

O que se pode abstrair do conjunto das pesquisas citadas é que a investigação e a valorização dos reais desejos dos compradores são aspectos fundamentais do processo de venda, considerando-se sua importância no plano do êxito do negócio. Todavia, revelam-se insuficientes no plano do estabelecimento das inter-relações entre os distintos elementos da dinâmica organizacional. Razão pela qual torna-se necessário considerar os antecedentes do comportamento dos vendedores.

2.2 Antecedentes de desempenho em vendas

A área de vendas, seja ela externa ou interna, exige dos profissionais determinadas características pessoais para que possam atuar de forma eficaz, a saber: habilidade interpessoal, obstinação, visão, flexibilidade, capacidade de saber ouvir, dentre outras (MOREIRA *et al.*, 2007). Por outro lado, tal atividade também exige seguir padrões de atendimento próprios do processo de vendas como preparação, prospecção, abordagem, dentre outros, que culminam no pós venda e na manutenção de clientes (PARENTE, 2000).

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que detém as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar, cuidadosamente, alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração (KOTLER; LEVY, 1969).

Em vista dessa 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.

Um dos primeiros modelos representativos dessa tentativa foi o de Walker, Churchill e Ford (1977), que classificaram os estudos sobre motivação e desempenho em vendas como centrados em quatro conjuntos de variáveis de previsão, a serem analisados separadamente: (i) aptidão ou capacidade do vendedor; (ii) compensação financeira e incentivos; (iii) incentivos psicológicos; e (iv) fatores gerenciais e organizacionais. Os autores demonstraram que, em grande parte, as pesquisas não eram empíricas, pois fragmentadas e de pouco volume no que se refere à motivação e desempenho em vendas externas. Atestaram, ainda, que pouca atenção foi dada para: (i) a identificação de um conjunto exaustivo de fatores que afetam o desempenho de vendas; (ii) as interações entre esses fatores; e (iii) os processos mentais através dos quais essas variáveis atuam para iniciar, dirigir e mudar o comportamento dos vendedores. Tal fenômeno teórico ainda é encontrado no Brasil, porque a maior parte das pesquisas é qualitativa, com amostras pequenas e centradas em entrevistas com gerentes ou vendedores de um dado ramo de negócio, sendo pouco conclusivas.

Buscando solução para o problema, Walker, Churchill e Ford (1977) propuseram um modelo (FIG. 4) com base em três fatores, visando testar o desempenho em vendas externas, baseando-se em: (i) nível de motivação do vendedor; (ii) sua aptidão ou habilidade para vendas; e (iii) sua percepção sobre como cumprir o seu papel.

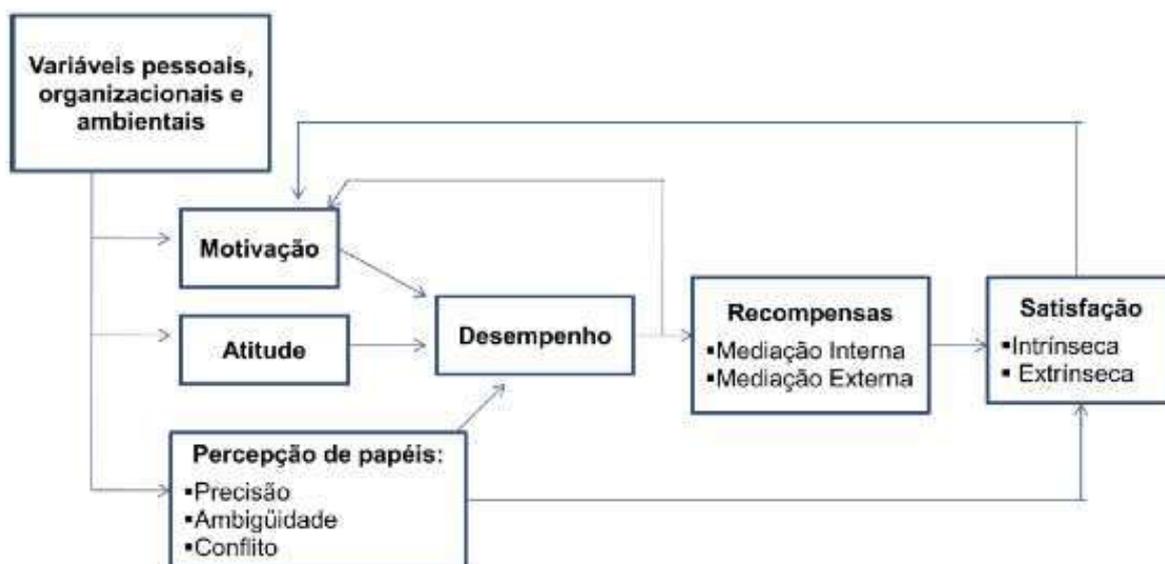


FIGURA 4 – Determinantes do desempenho em vendas

Fonte: WALKER JR, Orville C.; CHURCHILL JR, G. A.; FORD, N. M., 1977, p. 156-168.

Com este modelo Walker, Churchill e Ford(1977) demonstram que os três elementos: motivação, aptidão (atitude) e percepção são influenciados por uma série de variáveis antecedentes nos âmbitos pessoal, organizacional e ambiental. O construto “recompensas recebidas” pelo vendedor depende dos diversos papéis exercidos no seu trabalho, por afetarem de maneira contundente a motivação. A satisfação também é um fator que afeta a motivação e o desempenho do vendedor. Dividida em dois grandes grupos, a satisfação intrínseca está ligada às conquistas pessoais, enquanto a satisfação extrínseca está ligada aos fatores externos como promoções na carreira, relacionamento com chefia e colegas de trabalho. A percepção de papéis do vendedor também pode influenciar a satisfação no trabalho. Um vendedor que esteja em ambiente de alto conflito tende a sentir-se menos satisfeito, ao passo que um vendedor em um ambiente com menos conflitos tende a sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho. Assim, dependendo do nível de satisfação, se mais alto ou mais baixo, a motivação será impactada e, por sua vez, os resultados alcançados pelo vendedor podem ser melhores ou piores.

Para Churchill, Ford, Hartley e Walker(1985), os gerentes de venda buscam entender o que determina um bom desempenho do vendedor, embora os estudos realizados nas últimas sete décadas tenham produzido resultados muito inconsistentes, haja vista não passarem de narrativas que espelham apenas o resumo dos resultados. Para os autores, a meta-análise é a alternativa mais consistente para se alcançar resultados positivos nas pesquisas, pelo fato de promover a sua interação e a sua síntese (GLASS, 1976, p. 4; GLASS; McGAW; SMITH, 1981).

O autor trata os achados de estudos individuais como variáveis dependentes e examina as conclusões como função de uma ou mais variáveis independentes, numa tentativa de variar os resultados entre os estudos. As variáveis independentes investigadas normalmente incluem os fatores materiais e metodológicos que podem influenciar os resultados. Em essência, a meta-análise é a aplicação dos princípios tradicionalmente empregados nos principais estudos para a revisão e integração dos achados em um grupo de estudos (Churchill; Ford; Hartley; Walker, 1985).

Na pesquisa realizada por Churchill, Ford, Hartley e Walker(1985), com o objetivo de analisar os fatores que afetam o desempenho dos profissionais de

vendas, foram analisados os processos que serviram de base para a investigação em estudos anteriores. Em seguida, foi descrita uma série de características estruturais desses estudos, tais como época do seu surgimento, local, número de empresas e número de vendedores envolvidos, dentre outros. Nas duas últimas etapas da pesquisa, a investigação voltou-se para os elementos ligados à variação de desempenho dos vendedores em relação ao seu nível de habilidade, aptidão, percepção e motivação, e ainda, em relação aos fatores ambientais, ou seja, organizacionais.

Em sua pesquisa bibliográfica, Churchill, Ford, Hartley e Walker(1985) se valeram de 409 citações disponibilizadas em 63 revistas, que cobriram o período de 1918 a 1982, além da análise de 393 estudos. No âmbito da literatura inédita, os pesquisadores localizaram 36 dissertações, 27 das quais foram liberadas pelas bibliotecas das universidades, e ainda, utilizaram uma seleção limitada de dados disponibilizados pela indústria. Na seleção final, 116 estudos serviram como base de análise, gerando 1.653 observações, a maioria de caráter empírico, que demonstraram uma ligação dos diversos fatores com o desempenho dos vendedores.

Em virtude do grande número de análises, Churchill, Ford, Haryley e Walker (1985) criaram 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) a 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. A meta-análise demonstrou, ainda, que o tipo de produtos vendidos moderou o poder preditivo dessa categoria para o desempenho de vendas.

Anos depois, 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. Esta meta-análise refinou o sistema de classificação de Walker, Churchill e Ford (1977). 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 que 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) que essas subcategorias são moderadas pelo método de medição, contexto de pesquisa e variáveis do tipo de venda.

Verbeke, Dietz e Verwaal(2011) também conseguiram avaliar a validade preditiva do desempenho de vendas entre os modelos determinantes da pesquisa primária, e corrigir os resultados de artefatos (por exemplo, erro de amostragem), pela realização de uma análise dos moderadores do método de medição, dos contextos de pesquisa e das variáveis dos tipos de vendas. 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 (FIG. 5).



FIGURA 5 – Modelo conceitual da meta-análise
Fonte: VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011.

Os autores identificaram implicações gerenciais nos resultados que trariam sugestões para novas pesquisas, incluindo a conjectura de que como o mundo está se movendo em direção a uma economia baseada no conhecimento, os vendedores podem atuar como corretores de conhecimento. Os resultados parecem apoiar tal suposição, por inspirar futuras pesquisas no campo da venda pessoal (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). Nas palavras dos pesquisadores:

Apelamos a futuros estudiosos para tratar de uma questão fundamental: o

que constitui o desempenho das vendas na economia de hoje? Ou o que é rede nomológica de desempenho de vendas? Acreditamos que isto exploraria uma avenida frutífera de pesquisas futuras. De fato, as largamente utilizadas escalas de desempenho de vendas de Behrman e Perreault (1982, p. 357) foram baseadas em sua análise em *O trabalho de vendedores de industria*. No entanto, com base em um fluxo de literatura sobre a evolução da função de vendas, especulamos que revisitar a análise de Behrman e Perrault no mundo atual de vendas poderia demonstrar que o trabalho de vendas mudou muito desde então (por exemplo, Moncrief e Marshall, 2005) (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

E os autores convidam os futuros pesquisadores a se concentrarem sobre o tema de pesquisa no campo da venda pessoal. Mais importante, “nós sugerimos que os pesquisadores peguem uma perspectiva internacional, experimental e de equipe sobre o tema” (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

2.2.1 Desempenho

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. Isto porque, segundo Bonassoli (2012): “Paradoxalmente, a literatura científica da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas tendeu a enfatizar, ao longo das últimas décadas, sobretudo, a dimensão avaliativa do desempenho”. O que levou Campbell, McCloy, Opller e Sager (1993) a atestarem que: “a literatura sobre modelos substanciais de desempenho (e não apenas das facetas para subsidiar sua avaliação ou de modelos causais entre alguma variável independente e desempenho) era, à sua época (década de 1990), virtualmente um ‘deserto’.”

Sobre o interesse no tema e a importância de sua abordagem no âmbito prático e teórico, Bendassolli (2012) atesta:

Desempenho é um tema de elevado impacto prático e acadêmico. Do ponto de vista prático, sua relevância concerne ao fato de ser ele um dos principais *inputs* geradores de valor para indivíduos e organizações. Ao lado de bem-estar e satisfação, desempenho é certamente uma das dimensões nevrálgicas do campo da gestão de recursos humanos – em que estão disponíveis diversas tentativas de delimitação com o intuito de melhor controlá-lo. Do ponto de vista acadêmico, desempenho é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar num mesmo processo de ação diversas dimensões psicossociais, como a

individual (habilidades, competências, disposições, afetos), a interpessoal e a situacional (BENDASSOLLI, 2012, p. 172):

Segundo o autor, o que se busca é a resposta a uma questão que permanece aberta: a determinação de como e quando o desempenho “efetivamente” contribui para a produtividade, ou seja, “qual a relação entre desempenho e produtividade?” É sobre esta questão que se debruça, há décadas, toda a literatura sobre diferenças e variabilidade individuais, tentando estabelecer relações causais entre variáveis disposicionais ou adquiridas (habilidades) e ações observáveis (comportamentos), contudo, aparentemente, minimizando a importância dos aspectos interpretativos, uma vez que “a decisão sobre se o desempenho interfere, positiva ou negativamente, sobre a produtividade, também pertence ao campo dos julgamentos interpessoais e rituais de reconhecimento”, pois “é no julgamento realizado pelo outro (pares, chefes ou clientes), que o desempenho ganha valor, isto é, utilidade” (BENDASSOLLI, 2012, p. 182).

E para que se possa julgar com competência, Verbeke Diez e Verwaal (2011) entendem que a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho de vendas e de como esses fatores variam, nos diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores de vendas e marketing.

Neste sentido, a utilização de vários indicadores de tipos diferentes para avaliar o construto desempenho é desejável. Os pesquisadores em gestão de vendas devem prestar mais atenção ao fato de que trabalho do vendedor difere dos outros, antes de serem capazes de explicar uma parte mais substancial da variância no seu desempenho em relação aos indivíduos que ocupam diferentes postos de trabalho no mesmo setor (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

As conclusões sobre a capacidade relativa 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) (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

Teorias de desempenho no trabalho sugerem que três fatores afetam o desempenho: (i) percepção do papel; (ii) motivação; e (iii) capacidade. Ou seja, primeiramente, tem-se a influência da percepção do papel do vendedor da compreensão de que as atividades devem ser realizadas e como devem ser executadas, seguida da motivação, que afeta a quantidade do esforço despendido na realização das atividades, e por último, a habilidade afetando a qualidade do esforço despendido (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

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 (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

2.2.1.1 Conceituação de desempenho

O vocábulo *desempenho* → prefixo "des" (negativo) + vocábulo "empenho" (positivo), significa "tirar do penhor, resgatar". E como "penhor" – do latim *pignus* – significa "garantia dada pelo devedor ao credor", pode-se inferir que *desempenho* é o "cumprimento de uma obrigação", ou ainda, "a qualidade da representação ou interpretação de um artista". De qualquer maneira, as definições remetem a ideias muito limitadas, a ações arbitrárias e à mera troca de favores, o que soa, no mínimo, como o que fazer para atingir um determinado resultado. Por isso, o *desempenho* virou uma espécie de "unidade de medida", estando presente nas situações em que "o desempenho daquele computador é superior ao outro", ou "o desempenho deste atleta ficou abaixo do esperado", ou ainda, "o colaborador fulano, em sua última 'avaliação de desempenho', demonstrou que está apto para a função" (CURBETE, 2010).

No âmbito organizacional, o principal pressuposto compartilhado por diversos autores que se dedicam ao estudo do desempenho é relativo ao seu significado. Há consenso de que desempenho "é um *construto comportamental*, uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para

o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (CAMPBELL; McCLOY; OPLER; SAGER, 1993).

Lucena (1995) avaliza esse entendimento ao atestar que a questão do desempenho está ligada diretamente ao cargo ocupado e à forma de atuação de cada funcionário, desde que exista o prévio conhecimento das atividades, da responsabilidade e dos resultados esperados pela organização.

Nesta linha, Dutra (2004, p. 69) conceitua 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.

No entendimento de Lebas (1995), o desempenho “diz respeito a arranjar e gerenciar bem os componentes do modelo causal que levam ao atendimento coordenado dos objetivos estabelecidos dentro de restrições existentes para a organização e para a situação”. Sink e Tuttle (1993, p. 2) entendem desempenho como um “complexo inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade”. Valendo-se de dois critérios, Neely *et al.* (1997) definem desempenho como “a eficiência e eficácia da ação, sendo que a eficiência está relacionada ao atendimento dos requisitos do cliente”.

Para Bergamini e Beraldo (1988), há uma convergência relativa entre as definições de diversos autores pela associação do desempenho a questões relacionadas à atitude, ou seja, a ação em si, a atuação e o comportamento. Para os autores, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui pela adequação deste, ou não, há uma atribuição direta da qualificação que pode ser resumida em três vertentes possíveis: desempenho eficiente, desempenho eficaz ou a combinação de ambos.

Neste sentido, Maximiano e Pinto (2005) atestam que o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. Para o autor, o desempenho advém da influência de forças denominadas “motivos”, produtoras da motivação para o trabalho. E define que motivação para o trabalho é um processo comportamental que afeta o desempenho das pessoas

e das organizações, derivado do "estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta".

Entre os estudiosos de marketing e vendas, desempenho é o comportamento avaliado a partir de suas contribuições para os objetivos da organização. A distinção crucial entre desempenho e eficácia é que esta não se refere diretamente ao comportamento do vendedor, e sim a fatores adicionais que não estão sob seu controle individual, como as políticas de gestão de topo, o potencial de vendas em termos territoriais e as ações competitivas (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

2.2.1.2 Pesquisas empíricas sobre desempenho em vendas

A forma "adequada" para medir o desempenho é uma disputa que perdura na literatura. Alguns autores argumentam que muitas evidências sobre desempenho no trabalho são falhas, pois se baseiam em medidas de autorrelato que podem ter um viés ascendente. Outros acreditam que medidas de autorrelato são firmes, porque mesmo se eles são tendenciosos não há nenhuma razão para suspeitar que a quantidade de viés varia sistematicamente entre os vendedores (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

A criação de métodos de avaliação de desempenho em vendas teve início em meados da década de 1960, com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. No seu modelo de motivação, o teórico tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho, pautando-se pelo entendimento de que a motivação é uma força que propela o indivíduo para certo comportamento; uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a sentida probabilidade subjetiva de que aquele resultado irá ocorrer. Implícitos em sua teoria, encontram-se os três principais conceitos de *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*.

E a discussão sobre a avaliação de desempenho do vendedor tem início em meados na década de 1970. Em 1975, Heneman lamentava que a maioria dos sistemas – e a maioria das medidas de desempenho utilizadas nos estudos

analisados – enfatizassem os resultados ao invés dos comportamentos, uma condição que um dos principais pesquisadores de pessoas vinha rotulando como o "calcanhar de Aquiles da nossa profissão" (HENEMAN, 1975, p. 91).

Walker, Churchill e Ford (1977, p. 167), sugeriram que "a definição adequada de aptidão e as medidas adequadas de construção podem variar muito de indústria para indústria, empresa para empresa e de linha de produtos para linha de produtos, dependendo de quais tarefas específicas devem ser realizada e que dimensões de desempenho são consideradas importantes". O argumento implica os tipos de clientes da empresa ou os tipos de produtos que vende ou os tipos de medidas que utiliza para avaliar o desempenho de tudo que pode afetar as relações observadas entre o desempenho de vendas e os vários preditores de desempenho (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

No início da década de 1980, estudiosos do comportamento humano investigam as causas do estresse no trabalho. Dentre eles, Malach e Jackson (1981, 1986) pesquisam a síndrome de *Burnout* (FREUDENBERGER, 1974), caracterizada pelo estresse ocupacional que acomete profissionais envolvidos com qualquer tipo de cuidado em uma relação de atenção direta, contínua e altamente emocional, causando a diminuição da efetividade e desempenho no trabalho em decorrência de atitudes e comportamentos negativos (MALASCH; CHAUFELI, LEITER, 2001).

É neste contexto, que a questão do desempenho em vendas ganha ênfase, com a discussão sobre os sistemas de controle de funcionários no âmbito do marketing, tendo início quando Anderson e Oliver (1987) elaboraram pressupostos teóricos para o controle no ambiente de vendas, com base na Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teoria da Avaliação Cognitiva.

Inicialmente, Anderson e Oliver (1994) avançaram na pesquisa sobre o tema, quando realizaram um teste empírico de suas proposições, sustentando que o sistema de controle deve ser considerado um *sistema contínuo* entre o *controle por resultado* em um extremo e *controle por comportamento* no outro. Se a organização se preocupa exclusivamente com o resultado final das vendas, a mesma tende ao extremo do sistema de controle baseado em resultados. Ao contrário, se a organização se preocupa em como o vendedor realiza sua atividade e se esse possui capacidade, habilidade e conhecimento sobre o

produto, a organização tende ao extremo baseando-se no comportamento (ANDERSON; OLIVER, 1987; ANDERSON; OLIVER, 1994; OLIVER; ANDERSON, 1995).

Assim, caracterizado por uma política de monitoramento estruturada, no sistema de controle por comportamento, os vendedores são avaliados pelas atividades que realizam, capacidades que possuem e resultados que alcançam. Na perspectiva da teoria de sistemas, na qual se pressupõe *inputs*, processos, *outputs* e *feedback*, as organizações adotam sistemas de controle por comportamento, quando acreditam que possam determinar quais *inputs* (capacidades) e processos (atividades) geram os melhores resultados. Portanto, as organizações determinam quais *inputs* os vendedores devem possuir e quais processos realizar. Dessa forma, a empresa assume o risco pelo resultado que será alcançado e adota uma compensação fixa (salário) para os vendedores (ANDERSON; OLIVER, 1987).

Nesse contexto, Anderson e Oliver (1987) destacam que o gestor monitora mais o comportamento que o resultado do vendedor, com o ambiente sendo caracterizado por elevados mecanismos de supervisão (ex. elevado número de relatórios e documentos) e pela presença de mais gestores, reduzindo o número de subordinados por gerente, gerando um relacionamento estrito e constante destes com os vendedores. Assim, o sistema de *controle por comportamento* é mais propenso para incentivar vendedores com comportamentos motivados por fatores intrínsecos ao trabalho de vendas, o que leva o vendedor a sentir prazer na tarefa realizada e motivação para buscar novos desafios (DYER; PARKER, 1975; MIAO; EVANS, 2014). Isso leva os vendedores a desenvolver um melhor planejamento das vendas, executar abordagens adaptativas e conhecer melhor o produto (ANDERSON; OLIVER, 1987).

O estudo de Leong, Busch e John (1989), pautado pela ideia de dois tipos de estruturas de conhecimento, facilitaram o entendimento do processo de vendas, dividido pelos autores em estruturas de categorias e estruturas de *scripts*. A primeira constituída das informações necessárias para descrever e classificar os diferentes tipos de clientes, incluindo suas características, motivações e formas de comportamento. A segunda – estrutura do *script* – contrariamente, constituída de informações sobre a sequência de ações e eventos que comumente são

encontradas em situações de venda e que podem ser usadas para guiar o comportamento do vendedor em circunstâncias similares.

Assim, os autores criaram estruturas organizadas, estabelecendo padrões que representam um método ideal para aprender e lembrar processos específicos de venda, permitindo que o vendedor compreenda uma evolução de situações para responder de forma adequada aos clientes. Evolução fundamentada em uma elaborada base de conhecimento armazenada na memória do vendedor, que lhe permite conhecer um número cada vez maior de situações que o ajudam a selecionar estratégias adequadas de vendas (*scripts*) para outras situações semelhantes que possam ocorrer posteriormente (LEONG; BUSCH; JOHN, 1989; LEIGH; RETHANS, 1984).

No final da década de 1990, Vinchur, Schippmann, Switzer e Roth (1998) encontraram os mesmos resultados que Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), e afirmaram que as medidas subjetivas de desempenho apresentam validade de construto e poderiam ser utilizadas com o objetivo de se mensurar o comportamento do indivíduo no cargo por meio do autorrelato de seu desempenho, ou de heteroavaliação feita por seus colegas e chefias. Os autores realizaram uma meta-análise que avaliou os antecedentes objetivos e subjetivos do desempenho em vendas, com os dados de personalidade e habilidade cognitiva atestando sua correlação com as boas vendas.

Em seu estudo de meta-análise sobre prognósticos de desempenho dos vendedores no trabalho, Vinchur, Schippmann, Switzer e Roth (1998) analisaram 98 artigos realizados de 1918 a 1996, com amostragem de 45.944 pessoas. Como medidas foram considerados os cinco principais fatores da personalidade: socialização, extroversão/introversão, escrupulosidade, estabilidade emocional e abertura à experiência. As subdimensões identificadas foram: afiliação, potencial, realização e dependência. E como prognósticos: capacidade cognitiva geral, verbal e quantitativa, individualismo marcante, biodata, idade e interesse. A conclusão a que chegaram foi que as dimensões da personalidade “extroversão” e “escrupulosidade” prognosticam o sucesso em vendas. O potencial, que incluía assertividade, foi identificado como fator chave da extroversão, e a realização como possível chave da escrupulosidade. Apesar da capacidade cognitiva aparecer como prognóstico de sucesso, ela não se mostrou plausível quando o critério abordou volume. Quanto aos demais tipos de prognósticos os

pesquisadores concluíram que os resultados parecem estar sujeitos aos tipos de critérios almejados em testes.

Adentrando a década de 2010, a meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), que complementa a de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), faz uma revisão sistemática dos diversos fatores que podem ser considerados como influenciadores do desempenho do vendedor. Os dois estudos chegam à mesma conclusão: não há consenso, entre os autores que estudam o tema, sobre como definir ou medir o desempenho e, principalmente, sobre quais são os principais fatores que influenciam o desempenho do vendedor.

Até recentemente, a maioria das pesquisas empíricas sobre desempenho em vendas consideraram as características de personalidade do vendedor como fator determinante do êxito de sua performance profissional. No entanto, há tempos, Churchill, Ford, Hartley e Walker(1985) fugiram dessa interpretação em sua meta-análise, atestando que as variáveis de personalidade não são os preditores mais importantes. E em vista dessa conclusão, sugeriram que os pesquisadores investigassem outros determinantes "influenciáveis" do desempenho de vendas (VERBEKE; DIEZ; VERWAAL (2011)).

De fato, teorias atuais de personalidade indicam que, apesar da aparente estabilidade da personalidade na idade adulta, existe considerável potencial para mudança (FIELD; MILLSAP, 1991; McADAMS, 1995; LABOUVIE-VIEF; DIEHL; TARNOWSKI; SHEN, 2000; HELSON; JONES; KWAN, 2002; MAIDEN; PETERSON; CAYA; HAYSLIP JR., 2003).

Foi neste sentido que Bendassoli (2012), observando que o principal pressuposto compartilhado por diversos autores que se dedicam ao estudo do desempenho é relativo ao seu significado, adotou uma nova linha de pesquisa, contrariando o consenso de que desempenho é um *construto comportamental*, ou seja, “uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (CAMPBELL; McCLOY; OPLLER; SAGER, 2002). E validou sua tese, contrariando o consenso de que as ações que configuram o desempenho podem ser mensuradas em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação aos citados objetivos, ponto em que estão centrados a grande maioria de estudos sobre o tema.

Assim, necessário se faz considerar as implicações diversas de se conceituar *desempenho* comportamentalmente, uma vez que, segundo Bendassoli (2012), tal conceito o relaciona a outros termos como *resultado* e *eficiência*. Primeiramente, tem-se que *resultado* não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificadas pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam dos objetivos organizacionais. Isto significa que o *resultado* pertence às conseqüências do desempenho. Ao contrário deste, que é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, o *resultado* é influenciado por fatores mais amplos, como oscilações em ofertas de insumos, demanda de consumidores, crises globais, modificações tecnológicas etc. Por sua vez, *eficiência* se refere à avaliação do resultado do desempenho, pautada na escolha de determinados critérios como, por exemplo, de qualidade. Essa relação do desempenho com a *eficiência* é interessante, pois sinaliza a existência de uma zona crítica de interseção: de um lado tem-se a “colocação de ações” no ambiente por parte do indivíduo que, a princípio, não têm um valor intrínseco, por constituírem uma seqüência de movimentos intencionais, dependentes de complexos fenômenos intraindividuais, interpessoais e situacionais. Ocorre que essas ações geram modificações no ambiente, nas pessoas e nas coisas, ou seja, nos resultados. Assim, de outro lado, tem-se a necessidade de um processo de avaliação. Quanto à *eficiência*, longe de possuir uma faceta puramente objetiva, é reflexo de intrigados processos de interação social mediados por dispositivos organizacionais. E assim como ocorre com o *resultado*, a *eficiência* também é afetada por outras variáveis que, muitas vezes, fogem do controle do indivíduo (BENDASSOLLI, 2012, p. 172-173).

A outra implicação de definir desempenho como comportamento é a determinação de quais comportamentos efetivamente estão associados a resultados organizacionalmente relevantes, levando à necessidade de se esclarecer quais são as metas, tarefas ou objetivos fundamentais da organização, e em relação aos quais o desempenho dos indivíduos será não só avaliado, como também desenvolvido (BENDASSOLLI, 2012, p. 173).

Um segundo pressuposto fundamental dos estudos sobre desempenho é seu o caráter *multidimensional* (SONNENTAG; FRESE, 2002), o que significa que o desempenho não pode ser tratado apenas a partir de uma medida global. E isto porque, sendo um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a

realidade, a saber, uma interação com as diversas facetas psicológicas (como a afetiva e a cognitiva), interpessoais e materiais, o desempenho reflete uma variabilidade de códigos relacionados à ação sobre outras pessoas, à ação direcionada ao próprio comportamento do indivíduo (ou para seus desejos, sonhos, expectativas etc.), à ação direcionada para o “real” (para os recursos físicos ou “imateriais” presentes no ambiente) e também para a tarefa (conjunto de normas que compõem sua prescrição), e por último, para a organização (BENDASSOLLI, 2012, p. 173).

2.2.2 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. E nesse contexto, em uma de suas pesquisas, Verbeke, Dietz, Verwaal (2011) apontam que uma observação marcante na meta-análise de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985, p. 110), é que os estudiosos no período 1918-1982 apenas investigaram marginalmente os efeitos de fatores organizacionais e ambientais sobre o desempenho de vendas. Isto 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. 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).

E Verbeke, Dietz, Verwaal (2011) se valeram do quadro de Jaworski (1988) para seu esquema de classificação, mas com dois ajustes. Primeiro, juntaram as categorias “macro” e “ambiente operacional”, uma vez que ambas estão fora do domínio da organização e os pesquisadores de força de vendas não fazem distinção entre essas duas formas de ambiente externo. Em segundo lugar, refinaram ainda mais a categoria “ambiente interno” com uma subcategoria de comportamentos de liderança de supervisão (KOHLI, 1989), para isolar comportamentos de supervisão (por exemplo, fornecendo *feedback* e estilo de liderança) desses fatores que, por natureza, estão dentro da jurisdição oficial da empresa (KOHLI, 1989, p. 26), mas não diretamente relacionados com os comportamentos de supervisão (por exemplo, características das tarefas e capacidade de inovação da cultura organizacional).

Em sua análise, os autores apontaram que, embora a literatura existente concorde que os comportamentos de supervisão têm um efeito positivo sobre o desempenho de vendas (CRAVENS *et al.*, 2004;. KOHLI, 1989), os efeitos das variáveis organizacionais e ambientais são inerentemente incompatíveis na direção de sua influência sobre o desempenho de vendas, o que os levou à conclusão de que, *a priori*, a direção desses efeitos sobre o desempenho de vendas não pode ser determinada (VERBEKE, DIETZ, VERWAAL, 2011).

2.2.2.1 Conceito de adaptabilidade

Embora a adaptabilidade de carreira já houvesse sido sugerida e aplicada por Super e Knasel (1981) e Super, Thompson, Lindeman(1988), foi com Savickas (1997), em seu estudo realizado em 1979, que se observou o avanço conceitual mais significativo, no sentido de sua compreensão e delimitação teórica. Para tanto, Savickas (1997) partiu de uma conceituação geral de adaptabilidade, qual seja, a qualidade de ser apto à mudança, sem grande dificuldade, para se ajustar a circunstâncias novas ou modificadas, para sugerir que, ao invés de se pensar em estágios lineares de maturidade, é preciso considerar o desenvolvimento de carreira como um *continuum* de necessidades para se responder a novas situações e demandas relacionadas à carreira. Assim, o autor definiu a adaptabilidade de carreira de “prontidão para lidar com tarefas previsíveis de preparação e participação em papéis de trabalho e ajustes

imprevisíveis impostos por mudanças nas condições de trabalho”. No entanto, depois o autor modificou a definição, afirmando que a “adaptabilidade de carreira é um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais” (SAVICKAS, 2013).

Diante de sua importância como ferramenta conceitual, o construto de adaptabilidade de carreira vem sendo refinado. Savickas e Porfeli (2012), por exemplo, diferenciam quatro termos derivados do prefixo em inglês *adapt*, que são, *adaptation*, *adapting*, *adaptativity* e *adaptability*. “*Adaption* (adaptação), designa os resultados de um processo de implementação de diversas transições, motivadas pelo objetivo de harmonizar necessidades internas e oportunidades externas”, sendo a adaptação, de fato, indicada pelos resultados obtidos em termos de percepção de sucesso, satisfação e desenvolvimento.

Adaptatividade (*adaptativity*) é a terceira distinção feita pelos autores, que a definem como sendo “relativa a traços de personalidade de flexibilidade e disposição para mudança”. Assim, Savickas e Porfeli (2012) afirmam que a adaptatividade consiste em certa “habilidade para enfrentar mudanças”, 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.

Entre outras coisas, as definições atuais postulam uma atitude ativa por parte do trabalhador, no sentido de construir sua trajetória de carreira para além da simples sequência de ocupações, mas a partir das significações de suas vivências. As teorias contêm, em sua história de desenvolvimento, uma importante dinâmica caracterizada por séries de evoluções conceituais (AMBIEL (2014, p. 21-22).

2.2.2.2 Pesquisas empíricas sobre adaptabilidade

Optou-se, neste estudo, por uma síntese revisional da literatura relativa ao construto “adaptabilidade, concentrando-a no último avanço teórico do tema, ocorrido em 2008.

Savickas e Porfeli (2012) definem adaptabilidade (*adaptability*) como um construto psicossocial que denota os recursos de uma pessoa para lidar com

tarefas, transições e traumas em seus papéis sociais, de forma antecipatória ou situacional. Para os autores, tratam-se de capacidades de autorregulação, aplicadas à resolução de problemas que podem surgir ao longo do desenvolvimento vocacional. Todavia, lembram que essas habilidades usadas para se adaptar (*adaptabilities*, trocadilho dos autores) não residem no indivíduo, e sim na interseção pessoa-ambiente e, por isso, conformam construtos psicossociais. É importante ressaltar que essas habilidades de adaptação são os já citados quatro C's, *concern* (preocupação), *control* (controle), *curiosity* (curiosidade) e *confidence* (confiança).

Sobre a avaliação da adaptabilidade, Savickas e Porfeli (2012) relatam que, desde 2008, um grupo de psicólogos vocacionais de 18 países, denominado *Career Adaptability Research Team*, tem trabalhado na construção transcultural de um instrumento de medida das habilidades para adaptação, denominado de *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS). O objetivo do grupo não se prendeu à criação de um instrumental e de sua tradução para as diferentes línguas, mas à formulação dos itens de forma conjunta, inicialmente em inglês, para posteriormente traduzi-los, quando necessário, para as línguas dos países representados no grupo: África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, China, Coreia, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Inglaterra, Islândia, Itália, Japão, Portugal, Suíça e Taiwan.

Para dirimir a discussão sobre a avaliação da adaptabilidade, Savickas e Porfeli (2012) relataram o processo de criação da CAAS, a partir de um grupo de pesquisa intercultural. A primeira versão do CAAS foi composta por 100 itens, sendo 25 referentes a cada habilidade (preocupação, controle, curiosidade e confiança), que, por meio de três estudos piloto inicialmente desenvolvidos nos Estados Unidos da América (EUA), valendo-se de análises fatoriais exploratórias, foram reduzidos a quatro conjuntos de 11 itens. Então, a versão com 44 itens foi aplicada em 13 dos 18 países representados (incluindo o Brasil).

2.2.2.3 Adaptabilidade e suas implicações no desempenho

A investigação de performance ambiental e organizacional como fatores que afetam dos vendedores, vem se concentrando em alguns estudos, designadamente, uma pesquisa em cada um desses períodos: 1951-1955, 1961-

1965 e de 1971-1975 e 1976, que, no cômputo geral, rendeu 51 associações empíricas (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

Atualmente, a pesquisa sobre o desempenho nas vendas, em termos de variáveis de saída de qualidade e de relacionamento, é extremamente limitada em comparação com a grande quantidade de pesquisas sobre o desempenho de vendas medido pelas variáveis de saída tradicionais. Na verdade, tendo em vista a natureza mutável das vendas, alguns autores argumentam que os vendedores do futuro terão uma grande necessidade de conhecimentos, competências e habilidades que lhes permitam serem gerentes de relacionamento eficazes e assessores de confiança, como atestaram Verbeke, Frank, Bakker e Dietz (2008) e Weitz e Bradford (1999). Daí a necessidade de se pesquisar o uso de variáveis de saída de qualidade e de relacionamento, para atestar o que poderiam ofertar de contribuição substancial no desempenho em vendas.

Recentemente, estudiosos em comportamento organizacional, como Chen *et al.* (2007) e Deshon *et al.* (2004), têm sugerido que as relações determinantes do desempenho individual *versus* nível da equipe podem ter importância diferenciada. Com efeito, como Ahearne *et al.* (2010b, p. 4) observaram recentemente: "Nós não sabemos qual destas percepções [em vendedores como indivíduos] podem ser generalizadas para o nível de equipe de vendas". Por exemplo, se dados de uma pesquisa mostram que venda relacionada com conhecimento e aptidões cognitivas impulsionam significativamente o desempenho do vendedor, os mesmos devem ser interpretados com cautela quando aplicados para agregar níveis de análise de equipes de vendas. Por isso, propõe-se pesquisas futuras que investiguem se o conhecimento (nível de grupo) agregado, adaptabilidade, ambiguidade de funções, inteligência e engajamento de uma equipe de vendas explicam, significativamente, o desempenho de vendas da equipe. Um passo nessa direção pode ser a de investigar como, no âmbito dessas variáveis, a diversidade (ou seja, a heterogeneidade) de uma equipe de vendas afeta o seu desempenho (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

No que concerne à "ambiguidade de funções", construto que age sobre a "adaptabilidade", Walker, Churchil e Ford (1977) explicam que:

Os principais componentes da função são 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. Esse tipo de percepção poderá ocorrer ainda, quando um cliente faz alguma solicitação ou exigência que o vendedor acredita ser inaceitável para a empresa. A percepção do papel de ambiguidade ocorre quando o vendedor sente que não tem a informação necessária para desempenhar seu trabalho adequadamente (WALKER;CHURCHILL; FORD, 1977).

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 adaptabilidade.

Em seu modelo conceitual, ao destacar que a satisfação que um vendedor obtém de seu trabalho é influenciada pela sua capacidade de percepção, Walker,Churchill e Ford (1977) ressaltam que a espécie e a quantidade de treinamento que este profissional recebe também podem afetar sua função de percepção.

2.2.3 Liderança

Ao longo de décadas, o professor e pesquisador Peter Drucker (1909-2005) debateu a questão da liderança, do papel do líder, das suas metas e do seu desempenho. As lições deixadas pelo teórico são inequívocas: “Líderes natos” podem existir, mas “a liderança pode e deve ser aprendida.” A segunda lição é de que a “personalidade de liderança”, o “estilo de liderança” e os “traços de liderança” não existem (DRUCKER, 1996).

Neste sentido, tem-se que o conceito de traço apresenta alguma maleabilidade uma vez que se adapta às directrizes teóricas e experimentais, estando ligado à procura de uma taxinomia da personalidade e à emergência do Modelo dos Cinco Factores. Para Allport (1937), o traço teria um carácter idiográfico e intraindividual, sendo para McAdams (1995) este conceito de traço um modelo legítimo da personalidade uma vez que as atribuições que decorrem dos traços refletem diferenças reais no comportamento e na personalidade dos sujeitos em que a maioria dos traços apresenta uma consistência longitudinal e são bons preditores do comportamento do sujeito. O conceito de traço é definido como uma dimensão das diferenças individuais, com tendência a mostrar padrões consistentes de pensamento, sentimentos e ações (McCRAE *et al.*, 1992).

Fator primordial no competitivo espaço mercadológico, a liderança efetiva pode mover as organizações de seu estado atual para estados futuros, ao gerar visão de oportunidades potenciais, instilar comprometimento em seus empregados e injetar novas culturas e estratégias, mobilizando-se e focando-se em energia e recursos. Assim,

O verdadeiro líder é aquele que leva seus liderados a encontrar significado em seu trabalho, transmitindo-lhes seu poder e sua confiança. Poder, a partir da ótica da capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la por meio da busca de novas maneiras de atuar ante as mudanças ambientais (BENNIS; NANUS, 1988, p. 6).

Antes de tudo é preciso saber de que forma exercer o poder de liderar. E quais fatores tornam uma pessoa líder e faz com que os demais a sigam. Bennis e Nanus (1988), com base em pesquisa realizada com noventa líderes de empresas americanas, encontraram as seguintes habilidades humanas nos líderes: (i) visão – atenção aos resultados; (ii) comunicação – transmissão eficaz de significados, partilhamento de interpretações da realidade e facilitação da ação coordenada; (iii) confiança – resultado da responsabilidade final, previsibilidade e segurança; e (iv) autoconhecimento: consciência de seus pontos fortes e fracos.

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.

As ações do líder devem expressar a fusão de trabalho e relaxamento, para conduzir os liderados em direção aos objetivos comuns. Os verdadeiros líderes delegam poder, pois com essa estratégia é que podem transformar em realidade o que foi planejado, e manter o que foi conquistado. O líder não precisa abdicar do poder, nem seus seguidores precisam estar continuamente contestando sua autoridade. O poder é unidade de troca usada em transações criativas, produtivas e comunicativas. O grande líder reconhece suas limitações e, por isso, cerca-se de colaboradores que possam compensá-las, cedendo-lhes poder para que possam aflorar suas capacidades (PIEDADE, 2011).

A concessão de poder produz a sinergia que potencializa as capacidades individuais. O ideal é que o líder organizacional atraia seguidores em vez de impulsionar pessoas. Este estilo de conduta conduz as pessoas a uma visão de futuro. Motiva-as pela identificação e não pelas recompensas e punições (BENNIS e NANUS, 1988, p. 56).

Se a visão é a característica primordial da liderança, a capacidade de comunicar suas diferentes visões será o primeiro grande desafio do líder (BENNIS, 1996).

Neste sentido, Schein (1996) sugere que os líderes comecem a pensar como agentes de mudança. E para tal, a questão maior reside na aquisição de novos conceitos e habilidades, e na necessidade de desaprender o que não é mais útil à organização, o que envolve ansiedade, atitudes defensivas e resistência. Por outro lado, erros podem ser cometidos, por isso, agir com cautela é primordial, pois pode impedir mudanças desastrosas e irreversíveis.

2.2.3.1 Conceito de liderança

Conforme informa a enciclopédia Mirador Internacional, em sua edição de 1987, o vocábulo “liderar” tem origem no verbo inglês *to lead*, que significa, dentre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O primeiro registro do vocábulo data de 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim *ducere*, que significa conduzir (no português – duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead* (liderar). Em 1300, documentou-se *leader* (líder) como o “condutor, guizador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nesta mesma época surge, no inglês, o vocábulo *leading* (condutor), substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership* emerge, em 1934, como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (SANTIAGO, 2007).

Na segunda metade do século XIX, a língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados. No início do século XX, por volta das décadas de 1930 e 1940, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo para a língua portuguesa: líder, liderança, liderar. Várias outras línguas incorporaram *lead* e alguns de seus derivados ao seu vocabulário, sempre preservando o seu significado original.

A literatura é abundante na conceituação de liderança. Para Robbins (2002), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem da influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, embora a posição hierárquica não assegure uma liderança eficaz. A liderança não sancionada, por ser a capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal hierárquica da organização, é igualmente importante. Assim, líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo de liderados. A liderança assim conquistada gera um comprometimento natural, destituído de imposições.

Enriquecendo este conceito, Kim e Mauborgne (1992) definem liderança não sancionada como habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.

Para Stogdill (1950), a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas.

Korman, Greenhaus e Badin (1977) entende a liderança como a influência de uma pessoa sobre outras em determinada direção, para o atingimento de objetivos. Alinhado com esse conceito, Buono e Bowditch (1989) acrescenta a questão da influência da liderança, definindo-a de forma mais completa: esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais. Soto (2005) aborda, ainda, que o processo de influência pode ser caracterizado pela capacidade de conseguir que pessoas não unidas (e portanto não subordinadas) diretamente a um líder façam algo que interessa a este e à organização.

Para Daft (2005), o conceito de liderança vem evoluindo segundo as necessidades organizacionais, destacando-se os aspectos relacionados às pessoas, influências e metas. As ideias de Daft (2005) corroboram, de certa forma, as de Stogdill (1950), sugerindo o desdobramento da definição de liderança em três elementos: (i) influência – processo pelo qual o líder assume o papel de condutor das ações, seja de maneira explícita ou tácita; (ii) grupo – arranjo de pessoas a serem conduzidas; e (iii) metas – traduzidas nos objetivos comuns entre os indivíduos e a organização.

Para Bryman (2004), o conceito de liderança pode ser dividido em três estágios teóricos básicos: a abordagem do traço pessoal (estilo), a abordagem

contingencial e a abordagem da nova liderança. Esses estágios iniciais refletem a teoria e as pesquisas produzidas até meados dos anos 1980, considerando três elementos comuns em várias definições: influência, grupos e metas. Ou seja, o conceito de liderança é abordado como processo de influência sobre um grupo para a execução de suas metas. Já a abordagem da nova liderança, ainda segundo Bryman (2004), trata o líder como um gestor de significado.

2.2.3.2 Pesquisas empíricas sobre liderança

Tendo em vista que a revisão conceitual aponta para a correlação existente entre liderança e desempenho, Bowditch, Buono e Stewart (2008) enfatizam que a liderança pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. De forma complementar, os autores concluem que a chave conceitual, porém, está calcada sobre duas vertentes: (i) que a liderança é relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); e (ii) que a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Segundo Bergamini (2008), 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 para o 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.

Para 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 mal-sucedida, quando os objetivos não forem alcançados. Neste sentido, Hollander (1978) atesta que

o processo de liderança, normalmente, envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não se resume apenas no cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas HOLLANDER (1978).

Neste sentido, Blanchard (2007, p. 15) entende que a liderança pode ser considerada como “a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial, de forma a impactar o bem maior”. Para o autor, quando se contextualiza a liderança em alto nível de desempenho, realiza-se o conceito de “bem maior”. E o autor acrescenta que líderes podem ser bem-sucedidos em curto prazo se enfatizarem apenas a realização de objetivos, contudo, nesses casos, a condição de organização humana pode se perder pelo caminho.

Por outro lado, Blanchard (2007) atesta que nas organizações eficazes e de alto desempenho, o papel da liderança formal é radicalmente diferente daquele das organizações tradicionais, pois aquelas não dependem de um líder carismático para a condução das ações, e sim do desenvolvimento de uma organização visionária que perdure além do líder, mas que possua, contudo, um caráter decisório voltado para a propagação, acultramento e manutenção de tal visão. Com isto, segundo o autor, o papel de liderança muda de um *status* e poder privilegiado, com um fim em si próprio, para um processo de longo prazo, sistêmico, mais complexo e participativo.

No entendimento de Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005), comumente são feitas suposições a respeito do conhecimento dos líderes sobre as ferramentas analíticas para a boa gestão de desempenho. Contudo, quando alguém aponta problemas ou temores que afetam seu rendimento, independentemente do conhecimento do líder, necessário se faz analisar a situação, colocar-se no lugar do funcionário, para entender suas necessidades, sem se perder da perspectiva global dos problemas dos subordinados em relação à organização, buscando sempre o equilíbrio entre seus interesses e os objetivos empresariais.

Nesta linha, Soto (2005) alega que o líder deve valer-se de ferramentas técnicas para resolver problemas, mas também deve ser capaz de ter ideias criativas e oferecer um caminho prático, que diminua a angústia ou temores do trabalhador, passando-lhe a certeza de que ouvirá a outra parte – às vezes esse ato é mais importante que o problema em si –, transformando a solução em um

produto útil que pode ser aplicado a outros funcionários, de forma a refletir positivamente a organização.

Ainda para Soto (2005), a chave do sucesso de uma gestão não está necessariamente na descrição de comportamentos, mas, principalmente, no foco da equipe no comportamento em si. Os líderes, segundo o autor, influenciam os membros da equipe para liderarem ou gerenciarem a si mesmos, e este é ponto de alavanca da liderança. Neste caso, em equipes de elevado desempenho, o papel da liderança muda, transformando-a em facilitadora, a fim de encorajar os membros da equipe a liderarem a si próprios.

2.2.3.3 Liderança e suas implicações no desempenho

As questões relacionadas ao desempenho individual, grupal e conseqüentemente organizacional são assuntos de grande relevância para as lideranças, responsáveis por solucioná-las, acompanhá-las e controlá-las. Diversas metodologias e técnicas de gestão foram desenvolvidas e disseminadas para esse fim, visando a rápida identificação dos desvios de desempenho, para se entender os motivos que o originaram e traçar planos para sua imediata eliminação.

Apesar dos investimentos da organização na gestão de vendas, diversos desafios de produtividade perduram, por vários motivos, convergentes ou não, o que vem contribuindo para a análise do desempenho, concluindo que este depende não apenas das decisões e comportamentos dos indivíduos, mas principalmente dos líderes responsáveis pela sua administração que deve fluir paralela ao controle das variáveis relacionadas à execução das tarefas (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Conforme Bergamini e Beraldo (1988), nota-se uma convergência relativa nos conceitos de diversos autores, associando o desempenho a questões relacionadas à atitude, à ação em si, à atuação e ao comportamento. Para os autores, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não a este, tem-se uma atribuição direta da qualificação, que pode ser resumida em três vertentes possíveis: desempenho eficiente, desempenho eficaz ou ambos.

Assim, como defendido por Drucker (2001), quando se está liderando em alto nível, deve-se seguir uma filosofia que inclua tanto os resultados financeiros quanto o estado de espírito e a satisfação no trabalho. Neste caso, o desenvolvimento de pessoas, sejam clientes ou funcionários, é tão importante quanto o desempenho, pois resultará do foco de obtenção de resultados em longo prazo, tornando-se um processo gerador da eficácia necessária para o desenvolvimento organizacional.

Para Drucker (1999), a liderança vem passando, e ainda passará, por diversas mudanças em relação à forma e ao modelo de gestão de pessoas, processos e à relação destes com o desempenho, sendo importante a existência de significado para os funcionários, visando a geração de compromisso. Neste caso, a figura da autoridade decisória, que se dedica aos jogos de poder, será substituída por funcionários agregadores de valor e transformada em elementos centrais para o contínuo processo de inovação organizacional. Para o autor, o desenvolvimento das pessoas passará a ser a questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos liderados no processo decisório.

Ainda segundo Blanchard (2007), nas organizações que primam pelo alto desempenho, a liderança não é exclusiva dos líderes formalmente designados, uma vez que pode surgir em toda parte. Nesses casos, é comum que indivíduos com habilidades especiais se apresentem para suprir uma necessidade de momento, revelando-se capaz de exercer uma liderança amplamente desenvolvida para a orientação e direção, ao permitir o autogerenciamento da equipe, o senso de propriedade e o poder de ação e decisão, quando a situação requer tais comportamentos.

Segundo Macoby (2004), os líderes podem utilizar as teorias relacionadas à motivação de pessoas para primeiramente compreendê-las e, posteriormente, ajudá-las na satisfação de suas necessidades, o que poderá afetar diretamente o desempenho destas no dia-a-dia. Para o autor, quando os trabalhadores não são motivados para atingir metas organizacionais, os administradores precisam avaliar o sistema de recompensas.

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, *et al.*, 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. A este respeito, recentemente, alguns autores teorizaram potenciais correlatos fisiológicos (HEAPHY; DUTTON, 2008). 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; DIETZ; VERWAAL, 2011).

2.2.4 Habilidade

Variáveis pessoais são fatores intra-indivíduo que podem estar relacionados ao desempenho dos vendedores, mas que não são parte da aptidão, habilidade, motivação e componentes da percepção de papel. Com base em estudos anteriores, Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985) incluíram ao conjunto citado outros fatores como idade, altura, sexo, peso, raça, aparência, educação, estado civil, número de dependentes, clubes de lazer e outros elementos semelhantes, para investigar se as associações entre cada uma das categorias de preditores de desempenho poderiam ser parcialmente contabilizadas pela presença de variáveis de moderador, dividindo os resultados por tipo de cliente, tipo de produto e tipo de medida dependente utilizada (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Tomando por base os fatores organizacionais, ou seja, ambientais, Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985) 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 (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Sobre os fatores pessoais, logo após a apresentação de sua meta-análise, em 1985, Ford, Walker, Churchill e Hartley (1987, p. 90) refletiram sobre a pesquisa do grupo: “No âmbito geral, o estudo impossibilitou a exploração detalhada das implicações gerenciais de qualquer fator específico ou conjunto de

fatores”. Para superar esta limitação, os autores realizaram uma meta-análise focada em características “pessoais e psicológicas” dos vendedores. Assim, os autores distinguiram as variáveis relacionadas ao desempenho pessoal em duas sub-áreas mais utilizadas, que dizem cobrir os critérios de seleção para vendedores: variáveis "biográficas" e "psicológicas".

A partir da distinção de Ford, Walker, Churchill e Hartley (1987), Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) traçaram e incorporam uma categoria de *variáveis biográficas* no seu esquema de classificação. No entanto, um olhar mais atento nas variáveis “psicológicas” de Ford, Walker, Churchill e Hartley (1987) mostram que elas incluem: (i) várias aptidões e habilidades mentais; (ii) traços de personalidade; e (iii) habilidades aprendidas e proficiências. Como aptidões e traços de personalidade caem na categoria “aptidão” daqueles autores, e aptidões e habilidades aprendidas caem na sua categoria "habilidade", Verbeke, Dietz, Verwaal (2011) excluíram a categoria de variáveis psicológicas e revisaram mais amplamente a categoria “variáveis pessoais” de Walker, Orville, Churchill e Ford (1977), transformando-a em categoria de “variáveis biográficas” mais especificamente definida. No entanto, os testes presentes na literatura de variáveis biográficas sobre o desempenho de vendas apresentam resultados altamente inconsistentes (BROWN; PETERSON, 199; WARR; MARTIN, 2005), no que diz respeito à validade preditiva (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Somados aos recursos fornecidos pela empresa, as competências e habilidades dos vendedores moderam a eficácia da prática de venda adaptável. Neste sentido, Writz, 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. 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.

2.2.4.1 Conceito de habilidade

A habilidade pode ser amplamente entendida como modos de ação e técnicas generalizadas para tratar com situações e problemas, que se

apresentam de diferentes formas e naturezas diversas, não sendo pacífico o seu campo conceitual.

As habilidades cognitivas são capacidades que fazem o indivíduo competente, além de possibilitar que interaja simbolicamente com seu meio ambiente. São essas habilidades que conformam a estrutura fundamental do que se poderia chamar de competência cognitiva da pessoa humana, por permitir-lhe distinguir objetos, fatos ou estímulos, identificar e classificar conceitos, levantar/construir questões, aplicar regras e resolver problemas. Encontram-se na base dos processos de transferência que propiciam a construção continuada da estruturação de processos mentais cada vez mais complexos na direção da construção/reconstrução de estratégias cognitivas (GATTI, 1997).

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 (GATTI, 1997).

O conceito de habilidade também varia de autor para autor. Em geral, as habilidades são consideradas como algo menos amplo do que as competências. Assim, a competência estaria constituída por várias habilidades. Entretanto, uma habilidade não "pertence" a determinada competência, uma vez que uma mesma habilidade pode contribuir para competências diferentes.

O desempenho profissional em diversas áreas, principalmente de gerentes, supervisores, líderes e demais profissionais (cuja atuação se dá por meio de relações interpessoais), depende, criticamente, de um conjunto de competências e habilidades de relacionamento. Quando socialmente habilidosos, esses profissionais contribuem significativamente para a melhoria do clima organizacional bem como para a qualidade das relações intra e inter-setores e para a relação com fornecedores, clientes e público em geral.

Embora usualmente as habilidades sociais sejam aprendidas ao longo do ciclo vital, quando as condições não favorecem essa aquisição, o processo pode ser recuperado por meio de treinamento sistemático em contextos estruturados e por meio de estratégias grupais bem conduzidas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006).

2.2.4.2 Pesquisas empíricas sobre habilidade

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

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

Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985, p. 116) tiveram relativamente difundida a sua teoria da necessidade de refinamento da categoria “aptidão”. Ao refiná-la, Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) usaram o estudo de McAdams (1993, 1995), McAdams *et al.* (1996), no qual o pesquisador identificou os traços, as preocupações e a identidade como os três níveis característicos da individualidade humana. Nas palavras dos autores:

Com base na taxonomia de McAdams (1995), refinamos a aptidão em três sub-categorias: (i) traços disposicionais – capturam de forma descontextualizada as dimensões disposicionais da personalidade, tais como "extroversão" ou "neurose"; (ii) preocupações pessoais – representam necessidades contextualizadas e estratégias de atendimento a necessidades individuais do vendedor relacionadas com o trabalho, tais como "necessidade de crescimento" ou "necessidade de realização"; (iii) identidade – definida como “uma internalizada auto-narrativa, que incorpora o passado reconstruído, o presente percebido e o futuro antecipado” (McAdams, 1995, p. 365), representa as variáveis de personalidade como “ética auto-percebida” e “auto-estima”. Para concluir nosso refinamento, construímos a taxonomia da meta-análise de Vinchur *et al.* (1998), e acrescentamos uma quarta dimensão de aptidões cognitivas para incluir as variáveis do quociente de inteligência mental geral (QI) na categoria de aptidão. A literatura concorda que as habilidades cognitivas gerais têm um efeito positivo sobre o desempenho de vendas (Hunter e Hunter, 1984). No entanto, os efeitos das outras variáveis de personalidade sobre o desempenho de vendas são altamente inconsistentes na sua direção conceitual (VERBEKE, DIETZ, VERWAAL, 2011).

Quanto à categoria “habilidade”, Rentz *et al.* (2002, p. 13) argumentam que a quantidade considerável de pesquisa focada em habilidades de vendas desde a meta-análise de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985) pode ser organizada em duas áreas principais: (i) um fluxo de micro-habilidades que se distinguem, em

média, em três tipos de habilidades ou capacidades: (a) "habilidades interpessoais" – como saber enfrentar e resolver conflitos; (b) "habilidades de apresentação de vendas" – como saber como fazer uma apresentação; (c) "habilidades técnicas" – como ter conhecimento das características dos produtos e benefícios; e (ii) um fluxo de macro-habilidades concentradas em conhecimentos relacionados com as capacidades dos vendedores (por exemplo, a quantidade e a riqueza das informações memorizadas das categorias de clientes). Baseando a revisão da categoria "habilidades" no modelo de Rentz *et al.*(2002), introduziu-se novas sub-categorias, a saber: habilidades interpessoais, habilidades de apresentação de vendas, habilidades técnicas (micro-habilidades) e conhecimento relacionado a vendas (macro-habilidades). Na segunda interação, fez-se dois ajustes: (i) um olhar mais atento à conceituação da categoria de habilidades de apresentação de vendas revelou um forte foco em adaptabilidade do vendedor. E dada a sua importância na literatura de vendas, substituiu-se a categoria de habilidades de apresentação pela nova categoria *grau de adaptabilidade*; e (ii) uma inspeção mais próxima da categoria de habilidades técnicas (incluindo variáveis como o conhecimento sobre as características do produto e o conhecimento sobre os clientes) nos motivou à fusão das "habilidades técnicas" com o "conhecimento relacionado a vendas", para capturar a ideia de que a venda envolve conhecimento de soluções para os clientes. Segundo Kumar, Venkatesan e Reinatz (2008), o termo "conhecimento de vendas" está relacionado à quantidade e à riqueza do conhecimento que os vendedores utilizam na venda dos produtos e serviços da empresa podem ajudar a solucionar os problemas dos clientes em diferentes setores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

2.2.4.3 Habilidade e suas implicações no desempenho

Anderson e Oliver (1987) argumentam que vender é uma atividade profissional independente e 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.

Quando o vendedor atende clientes semelhantes com necessidades semelhantes, certamente, pode usar a mesma abordagem de vendas com todos eles. Os custos da coleta de informações não irão justificar os benefícios marginais percebidos, caso altere sua abordagem de vendas. No entanto, os benefícios da venda adaptativa podem ser substanciais, quando os clientes estão tomando decisões de compra significativa. Nessas situações, os clientes podem premiar os vendedores com pedidos maiores, se estes adequarem suas apresentações às suas necessidades (WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986).

Além disso, os vendedores podem realizar os potenciais benefícios de vendas adaptáveis, quando têm recursos para propor alterações apropriadas às condições dos clientes. A relação custo/benefício melhora, quando os vendedores negociam a venda de uma linha ampla de produtos comuns ou produtos com muitos recursos e opções (WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986).

Uma variedade de ofertas auxilia vendedores na costura de sua apresentação dos produtos para atender às necessidades de seus clientes. Suporte empírico para essa noção é fornecido por Saxe e Weitz (1982), que encontraram os recursos disponíveis para vendedores, moderando a relação entre o vender (adaptativo) orientado ao cliente e a eficácia (WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986).

Outro aspecto importante a considerar 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, 1981) (WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986).

2.2.5 Motivação e orientações

A complexidade do tema motivação talvez justifique as afirmativas de Vries (1993) que o considera um dos temas do comportamento organizacional mais abordados, porém, o menos compreendido, e de Herzberg (1997), para quem a psicologia da motivação é muita complexa e, de fato, o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

O interesse dos pesquisadores da motivação como preditor de desempenho dos vendedores é relativamente recente. Exceto um estudo inicial, até a década de 1950, o tema não foi explorado empiricamente pelos pesquisadores (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

Conforme atestado por Sujan, Weitz e Kumar (1994), 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 adequadas de vendas (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Segundo Meece, Blumentfeld e Hoyle (1988), a orientação dos objetivos de aprendizagem decorre de um interesse intrínseco no trabalho, ou seja, de uma preferência para desafiar a visão de si mesmo pela curiosidade e pela busca por oportunidades, independentemente das tentativas de permissão para transferir tarefas. Uma orientação de meta de desempenho decorre do interesse extrínseco em um objetivo, ou seja, do desejo de usar o trabalho para atingir os valorizados fins extremos (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Na orientação dos objetivos de aprendizagem, o desempenho encontra-se relacionado à motivação para dois tipos de trabalho: o inteligente e o difícil, direcionando o comportamento dos vendedores. Trabalho inteligente é definido como o envolvimento em atividades que servem para o vendedor desenvolver o conhecimento das situações de venda e utilizar esse conhecimento no seu comportamento. É que detectou-se uma aprendizagem de orientação dos objetivos que motiva o trabalho inteligente e difícil. No entanto, há que considerar que uma orientação de meta de desempenho motiva apenas o trabalho difícil (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Os teóricos da Psicologia Ames e Archer (1988), Dweck e Leggett (1988), Elliott e Dweck (1988) e Nicholls e Dweck (1979) identificaram os dois diferentes objetivos subjacentes que as pessoas perseguem em situações de conquista: (i)

da aprendizagem – que as orienta para melhorar suas habilidades mestras nas performances de tarefas; e (ii) da meta de desempenho – que as orienta para alcançar uma avaliação positiva de suas habilidades atuais e outros desempenhos importantes (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Também foram identificadas orientações para alteração de metas por meio de *feedback* de supervisão. Além disso, verificou-se uma autoeficácia da confiança dos vendedores em suas habilidades de vendas globais, que pode moderar as orientações do objetivo (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Os autores atestaram que vendedores alteram seu comportamento quando consideram que sua incapacidade pode ter sido causada pela escolha de uma estratégia de vendas inadequada. Quando a falha é atribuída a uma falta de esforço, normalmente, os vendedores são motivados a aumentá-lo, canalizando-o na mesma direção seguida anteriormente. Da mesma forma que a atribuição de estratégias para o sucesso pode reforçar instruções particulares de trabalho, também pode reforçar a necessidade de uma elevada quantidade de esforço. Assim, a atribuição de estratégias para sucessos e fracassos pode motivar vendedores a vender adaptativamente, ou seja, variando o comportamento de acordo com a situação (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

2.2.5.1 Conceito de motivação e orientações

O vocábulo “motivação” (do Latim *movere*, mover) refere-se em Psicologia, em Etologia e em outras Ciências Humanas à condição do organismo que influencia a *direção* (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação.

Para a compreensão do conceito de motivação, Archer (1997) apresenta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivador e fator. Segundo o autor, um motivador nada mais é que um motivo, a saber, uma necessidade a ser satisfeita. Por outro lado, um fator é algo que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação) com a própria necessidade (fator de motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar essa confusão conceitual.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, 24).

Este esclarecimento é importante para analisar o eixo do debate entre os teóricos do construto “motivação”, que se dividem em dois blocos: aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo, e aqueles que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam as pessoas. Como exemplo de fontes de motivação extrínseca, tem-se o dinheiro, as promoções e o reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. Por outro lado, a motivação intrínseca tem origem no relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Assim, uma pessoa encontra-se intrinsecamente motivada, quando se sente gratificada por realizar uma tarefa de forma competente, independentemente da recompensa que recebe (VROOM, 1997). Ocorre que ela se envolve com o trabalho pelo simples desafio ou prazer de realizá-lo. Ou seja, sua motivação reside na satisfação por ele proporcionada (AMABILE, 1999).

No entendimento de Vroom (1964), a motivação é uma força que propela o indivíduo para certo comportamento; uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a sentida probabilidade subjetiva de que aquele resultado irá ocorrer. Implícitos em sua teoria, encontram-se os três principais conceitos de *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*.

Em termos organizacionais, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2002), onde intensidade refere-se à quantidade de esforço despendido pela pessoa. Assim, a intensidade é o elemento normalmente considerado mais importante quando se trata de motivação. Contudo, incapaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Por fim, torna-se importante destacar a dimensão de persistência da motivação, ou seja, a medida do tempo em que uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2002).

Segundo a teoria da atribuição da motivação, de Kelley (1967), as pessoas buscam as causas de seus sucessos e fracassos, a fim de atingir “um domínio cognitivo de seu ambiente”. E nesses contextos de sucesso e fracasso, conforme Anderson e Jennings (1980) e Weiner (1980), uma ampla gama de atribuições específicas foi identificada: sorte, humor, habilidade, esforço, estratégia e dificuldade da tarefa (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Weiner (1980) classificou tais atribuições em três dimensões: (i) foco; (ii) estabilidade; e (iii) controlabilidade. Segundo Anderson, Horowitz e Franch (1983), em termos de venda adaptável, as atribuições internas, instáveis e controláveis, são de maior interesse, porque se referem às possíveis alterações no comportamento. Tratam-se das atribuições denominadas "atribuições comportamentais", por dizerem respeito às ações do vendedor, que contrastam com as "atribuições caracterológicas" como a aptidão, por exemplo, por se relacionarem com a disposição do vendedor (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

2.2.5.2 Pesquisas empíricas sobre motivação e orientações

Na área de vendas, o sucesso de uma organização depende, em parte, da sua capacidade de energizar os membros a apoiar suas marcas (HUGHES; AHEARNE, 2010). Igualmente importante é o direcionamento da motivação extrínseca ao vendedor. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). Hughes e Ahearne (2010) exploraram um mecanismo menos formal de influência potencialmente disponível tanto ao fabricante quanto ao revendedor, em suas tentativas de ganhar fidelidade do vendedor: a identificação.

Em seu estudo, Ambrose e Kulik (1999, p. 278) atestaram que “pesquisas de comportamento organizacional realizadas na década de 1990, abandonaram, em grande parte, o conceito genérico de motivação, substituindo-o por um conceito mais específico”. De outro lado, em uma extensa revisão da literatura de motivação no trabalho, Kanfer (1990) propôs uma taxonomia triádica de motivação constituída de três paradigmas relacionados, direcionando a revisão por categoria: (i) *necessidade-motivação-valor* – que enfatiza o papel da personalidade, a disposição estável e valores como a base para a variabilidade

comportamental; (ii) a *escolha cognitiva* – centrada em processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão e escolha; e (iii) *meta-cognição* e *autorregulação* – conceituadas como teorias que incidem sobre os processos motivacionais subjacentes dirigidas a comportamentos para objetivos (metas). Segundo Sujan, Weitz e Kumar (1994, p. 39), para capturar as sub-categorias representantes de importantes domínios de pesquisa relacionados à motivação no campo de venda, que caem fora do âmbito do modelo da triádica de Kanfer (1990), foram incluídas duas sub-categorias. Primeiro, a da *orientações de meta* – definida como “objetivos subjacentes que as pessoas buscam em situações de desempenho”. E segundo, de acordo com Sonnentag (2003, p. 518), a do *engajamento no trabalho* – definida pelo autor como “um persistente estado positivo afetivo-motivacional de cumprimento”. Tal inclusão de subcategorias, em adição a Kanfer (1990), segundo Sonnentag (2003), tornou-se necessária à conceitualização cognitiva orientada de motivação, para se investigar os efeitos dos determinantes motivacionais de desempenho de vendas que são revelados quando os vendedores se impõem mais trabalho. Esta nova subcategoria reflete a visão atual de comportamento organizacional, com os funcionários sendo concebidos como agentes proativos, quando mostram iniciativa pessoal, melhoram as condições atuais, e/ou criam novas. Assim, o engajamento no trabalho passou a incluir conceitos como entusiasmo, envolvimento, dedicação aos desafios, e também a vontade de fazer algo a mais para a empresa (comportamentos de cidadania). Em decorrência da incorporação conceitual de *necessidades-motivos-valores* (questões pessoais) na categoria "aptidão", e de uma relativa ausência ou existência marginal de estudos primários relacionados com as variáveis de autorregulação para o desempenho de vendas, foram excluídas ambas as categorias da tipologia de motivação de nossa autoria (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Parte da literatura sobre motivação da força de vendas diz respeito a projetos e à administração de planos de incentivo. Permeiam nestes trabalhos algumas suposições tal como a premissa de que as recompensas monetárias se constituem no primeiro motivador do esforço de vendas e os incentivos financeiros, incluindo-se prêmios, bonificações e concursos, operam somente para induzir um maior esforço, em certas circunstâncias (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

As recompensas levam os vendedores a se dedicarem com mais esforço e obstinação na realização do trabalho de vendas (ANDERSON; OLIVER, 1987). Cabe destacar também que, dado a liberdade para atuação do vendedor, esse tipo de sistema também pode incentivar a realização de planejamento de vendas e abordagens adaptativas, se o vendedor os julgar mais adequados à situação.

2.2.5.3 Motivação e orientações e suas implicações no desempenho

Na área de vendas, o sucesso de uma organização depende em parte da sua capacidade de energizar os membros a apoiar suas marcas (HUGHES; AHEARNE, 2010). Igualmente importante é o direcionamento da motivação extrínseca ao vendedor. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

“Quando quiser descobrir porque um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio” (ROBBINS, 2005, p. 150). Segundo o autor:

A teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isto acontece mais frequentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas por ele próprio, em vez de impostas (ROBBINS, 2005, p. 86-87).

Segundo o autor: “a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho” (ROBBINS, 2005, p. 152).

A intensidade e a persistência de aspectos da motivação não são direcionais, por se relacionarem com a quantidade de esforço despendido. A escolha é o aspecto direcional da motivação, por se referir tanto à tarefa selecionada como à abordagem particular usada na tarefa, conforme atestado por pesquisa anterior sobre motivação do vendedor, de Walker, Churchill e Ford (1977). Quanto à motivação de funcionários em geral, conforme pesquisa de Staw

(1984), tem-se centrado, principalmente, nos aspectos não direcionais da motivação (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Todavia, tanto Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), no plano conceitual, como Kalerberg e Blau (1983) e Terborg e Miller (1978), no plano empírico, sugerem que, quando os trabalhadores têm uma atitude significativa no trabalho – como os vendedores – a direção do esforço é um determinante importante do desempenho (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Os clientes específicos, para os quais os vendedores direcionam tanto seus esforços como suas abordagens de venda, são suscetíveis a um impacto significativo de desempenho. Quando os vendedores estão motivados para fazer essas escolhas, eles são levados à prática de vendas adaptáveis, com seu comportamento variando conforme as situações de venda. Três fatores motivam vendedores a vender adaptativamente: (i) uma orientação de recompensa intrínseca; (ii) uma tendência de fazer atribuições da estratégia para explicar o mau desempenho; e (iii) uma capacidade de praticar a venda adaptável (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Na ausência de efeitos estimulantes adicionais de características do trabalho, altos níveis de ambiguidade podem ter potencial de motivação intrínseca, incentivando o vendedor a aplicar esforços adicionais e se concentrar na tarefa (por exemplo, as suas possibilidades de aprendizagem) (SINGH, 1998).

A autonomia implica demandas adicionais de decisão que, em um ambiente incerto, são suscetíveis de serem percebidas como estressantes. Lidar com essas demandas requer recursos adicionais por parte do trabalhador. Depois de um certo ponto, o desempenho sofre impactos negativos. Visto dessa perspectiva, parece que a hipótese de estresse é sustentável, mas condicionada ao nível de característica do trabalho, tais como a autonomia (SINGH, 1998).

A percepção de um vendedor acerca da ligação entre esforço e desempenho pode ser influenciada pelas características do mercado em que ele atua. Neste contexto, as restrições sobre a viabilidade de um produto podem afetar seu desempenho nas vendas e a sua motivação (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

Verbekem Diez e Verwaal (2011) afirmam que, na atual economia de conhecimento, os clientes estão cada vez melhor informados, o que impõe

maiores desafios aos vendedores, que devem ser transmissores de conhecimentos para seus clientes.

A necessidade de autorrealização também é um traço motivacional associado ao desempenho (VINCHUR; SCHIPPMANN; SWITZER; ROTH, 1998).

2.3 O impacto da motivação no desempenho do vendedor – a teoria de Miao e Evans (2007)

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. Ou seja, este impacto é parcialmente teorizado como medida de percepção da função pelo vendedor. Além disso, 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.

Em sua revisão da literatura sobre as hipóteses de desenvolvimento da motivação dos vendedores, os autores estabeleceram sua identificação em termos gerais, a saber: (i) nos termos das dimensões Intrínseca e Extrínseca (I/E) – em Anderson e Oliver (1987), Ingram, Lee e Skinner (1989) e Weitz, Sujan e Sujan (1986), e isto em razão da sua distinta relação com os vários tipos de controle de gestão, como por exemplo em Oliver e Anderson (1994), e do desempenho no trabalho, como por exemplo em Tyagi (1985); e (ii) em termos gerais, da motivação intrínseca como fator de redução do conflito representado pela ambiguidade de seu papel, a saber, em Grant *et al.* (2001) e Low *et al.* (2001), que mostram que, em termos gerais, o impacto relativo da motivação I/E sobre desempenho de vendas tem sido inconsistente. Embora admitindo-se que a motivação intrínseca seja um mais forte preditor do desempenho do que a motivação extrínseca, como por exemplo em Anderson e Oliver (1987) e Weitz, Sujan e Sujan (1986), a evidência empírica parece não convergir, como por

exemplo em Tyagi (1985), sobre o fato de que, em geral, a motivação intrínseca afeta positivamente o desempenho de vendas mais fortemente do que a motivação extrínseca. Por outro lado, Ingram, Ingram, Lee e Skinner (1989) não encontraram nenhuma relação direta entre motivação intrínseca e desempenho, enquanto Leach, Liu e Johnston (2005) encontraram resultados mistos. Essas inconsistentes descobertas sugerem que a relação entre a motivação I/E e o desempenho de vendas pode não ser totalmente direta, pois filtrada por alguns mecanismos intermediários, tais como a percepção de função, como por exemplo em Grant *et al.* (2001) (MIAO; EVANS, 2007).

Embora os fatores intrínsecos e extrínsecos da motivação venham sendo tipicamente tratados na literatura de marketing/vendas de forma generalizada, as investigações em Psicologia Social têm mostrado que tais fatores são compostos de dimensões cognitivas e afetivas com antecedentes e efeitos distintos, como por exemplo em Amabile *et al.* (1994). Portanto, ao se valer dessa visão generalizada, que desconsidera as necessidades motivacionais cognitivas e afetivas do vendedor, pode-se comprometer a capacidade dos gestores de implementar eficazes estratégias de vendas (Dubinsky *et al.* 1994). Valendo-se, em seu estudo, de uma grande e simples multiescala, Amabile *et al.* (1994) demonstraram, empiricamente, que a motivação intrínseca inclui a orientação para o desafio (cognitivo) e a tarefa pelo prazer (afetivo), enquanto a motivação extrínseca inclui a orientação para a compensação (cognitivo) e a orientação para o reconhecimento (afetivo). Pelo fato de esses componentes de primeira ordem da motivação serem conceitualmente e empiricamente distintos, Miao e Evans (2007) acreditam que a visão multidimensional da motivação I/E é mais confiável.

Sobre a percepção da função de vendas, os autores consideram o conflito e a ambiguidade de papéis os seus aspectos mais importantes. Segundo o estudo de Kahn *et al.* (1964), um dos que inauguraram a literatura organizacional sobre *marketing*, o papel do conflito no desempenho de um vendedor atesta “o grau de incongruência ou incompatibilidade das expectativas associadas à função” (BEHRMAN; PERREAULT, 1984, p. 12). Quanto ao papel da ambiguidade, teóricos o relacionam “à percepção da falta de informação que um vendedor precisa para desempenhar o seu papel de forma adequada (por exemplo, instrumentos de esforço) e à sua incerteza sobre as expectativas dos diferentes membros sobre o seu papel” (SINGH, 1998, p. 70). De outro lado,

outros argumentam que o conflito e ambiguidade de papéis são construções distintas positivamente relacionadas entre si, permanecendo discutível a sua relação causal (MIAO; EVANS, 2007).

Enquanto pesquisadores defendem um caminho causal do conflito para a ambiguidade de papéis, como por exemplo Behrman e Perreault (1984) e Hartline e Ferrell (1996), outros defendem uma causalidade reversa, como por exemplo Grant *et al.* (2001) e Low *et al.* (2001). Apesar de ambas as perspectivas terem recebido apoio empírico, conceitualmente, Miao e Evans (2007) acreditam ser mais convincente adotar a visão de que o conflito aumenta a ambiguidade de papéis, e isto porque o conflito de expectativas (por exemplo, o conflito entre a política da empresa e as demandas do cliente), de fato, pode aumentá-la, devido à confusão que se faz sobre os planos de ação mais apropriados (Behrman e Perreault, 1984).

Neste sentido, em seu estudo, os autores consideraram o conflito de papéis como um antecedente da ambiguidade de papéis. Assim, o conflito e a ambiguidade de papéis compartilham alguns antecedentes comuns no curso de sua inter-relação. O conflito de papéis demonstra decorrer, em parte, do estilo de liderança (Hartline e Ferrell, 1996), da integração e da inovação necessárias no trabalho (Behrman e Perreault, 1984), da estrutura organizacional (Michaels, Day, e Joachimsthaler, 1987) e da motivação intrínseca (Low *et al.*, 2001). A ambiguidade de papéis, por outro lado, demonstra ser parcialmente diminuída pela proximidade de supervisão (Challagalla e Shervani, 1996), pela frequência de comunicação (Behrman e Perreault, 1984), pela estrutura organizacional (Michaels *et al.*, 1988) e pela motivação intrínseca (Grant *et al.*, 2001). Há que se notar, porém, que o estilo de gestão e a estrutura organizacional contribuem para um efeito relativamente fraco do conflito de papéis sobre a ambiguidade de papéis (Hartline e Ferrell, 1996; Walker, Churchill e Ford, 1975), o que sugere a importância das características de um vendedor (por exemplo, a motivação intrínseca) para lidar com o estresse no trabalho (Behrman e Perreault, 1984; Low *et al.*, 2001) (MIAO; EVANS, 2007).

O efeito negativo do conflito e ambiguidade de papéis na satisfação no trabalho tem sido consistentemente demonstrado (Bagozzi, 1978; Fry *et al.*, 1986; Netemeyer, Brashear-Alejandro e Boles, 2004; Teas, 1983). Entretanto, os achados inconsistentes sobre a relação entre o conflito de papéis e o

desempenho persistem. Por exemplo, foi encontrado que esse conflito tem um efeito negativo sobre o desempenho (Lysonski, 1985; Sohi, 1996), um efeito positivo (Behrman e Perreault, 1984; Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), e ainda, nenhuma relação direta (Grant *et al.*, 2001). Enquanto esses inconsistentes achados, em diferentes estudos, podem ser parcialmente atribuídos à questão da validade discriminante entre o conflito e a ambiguidade de papéis (Smith, Tisak e Schmieder, 1993), é igualmente possível que esse tipo de conflito tenha um impacto direto e indireto sobre as diferentes dimensões do desempenho no trabalho. Tem sido defendido que as ações do vendedor no processo de venda (ou seja, estratégia de vendas) estão afetadas ao seu controle, mas o resultado de venda está sujeito a fatores (por exemplo, os recursos e o suporte da empresa) além de seu controle direto (Baldauf, Cravens e Piercy, 2005) (MIAO; EVANS, 2007).

Torna-se, portanto, apropriado investigar separadamente o comportamento e o resultado do desempenho. Ao se concentrar, em primeiro lugar, no resultado do desempenho, a maioria das pesquisas anteriores foram ineficazes para descobrir as consequências distintas, contribuindo, assim, para resultados incongruentes. Embora prevaleça, na literatura, a tese de que o conflito de papéis tem um efeito negativo sobre o desempenho de vendas (por exemplo, Bagozzi, 1978; Lysonski, 1985; Singh, 1998), alguns pesquisadores (como Behrman e Perreault, 1984) argumentam que o conflito pode melhorar diretamente o resultado do desempenho, por estimular o esforço do vendedor no trabalho, atuando de forma indireta sobre o mesmo através da ambiguidade de papéis (MIAO; EVANS, 2007).

Segundo os autores, uma subsequente evidência empírica dá mais credibilidade a este argumento (por exemplo, Michaels, Day e Joachimsthaler, 1987), levando alguns investigadores a especular uma relação em forma de U invertido entre o conflito de papéis e o desempenho em vendas (por exemplo Singh, 1998), apontando um nível intermediário de conflito realmente positivo, quando relacionado ao desempenho. Como na literatura de vendas, a maioria dos vendedores demonstraram um nível de baixo a médio de conflito de papéis (por exemplo Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999; Grant *et al.*, 2001), este estudo adota a visão de que esse conflito tem um efeito direto positivo e um efeito indireto negativo sobre os resultados do desempenho (MIAO; EVANAS, 2007).

Desta forma, valendo-se de um consistente modelo de hipóteses conceituais sobre a percepção do papel da motivação no desempenho (FIG. 6), Miao e Evans (2007) sugerem que a motivação intrínseca e extrínseca (I/E) de um vendedor pode servir para que 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 distintas 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*.

Sobre a relação entre a motivação I/E e a percepção do vendedor de seu papel no desempenho do trabalho, Miao e Evans (2007) citam o achado de que a motivação intrínseca reduz tanto o papel da ambiguidade como do conflito (Grant *et al.*, 2001; Low *et al.*, 2001). Assim, com a adição das dimensões cognitivas e afetivas à motivação intrínseca, é possível explorar, de forma mais completa, o papel da motivação do vendedor no contexto da percepção do seu desempenho no trabalho. Como a orientação para o desafio é uma dimensão cognitiva da motivação intrínseca (Amabile *et al.*, 1994), tem sido sugerido que os indivíduos com maior potencial cognitivo-psicológico possuem uma forte base de atribuição interna para seus comportamentos e resultados (Deci e Ryan, 1985). Por isso, as pessoas orientadas são mais capazes de lidar com situações de desafio no trabalho, como as conflitantes e ambíguas, explorando estratégias eficazes (Deci e Ryan, 1985), e de serem mais ágeis no trabalho (Sujan, Weitz e Kumar, 1994). Além disso, os indivíduos que recebem um elevado nível de orientação para o desafio são mais propensos a perceber reforçada a sua competência (Ryan e Deci 2000), sendo, portanto, mais capazes de prosperar em ambientes de trabalho mais exigentes (por exemplo, com elevados níveis de conflito e ambiguidade de papéis). Argumentos semelhantes podem ser encontrados na literatura de vendas, sugerindo que a orientação para o desafio permite que os vendedores interpretem aspectos das demandas conflitantes ou ambíguas como estimulantes de sua responsabilidade de trabalho (Grant *et al.*, 2001). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam as hipóteses:

Hipótese 1a: A orientação para o desafio reduz o conflito de papéis.

Hipótese 1b: A orientação para o desafio reduz a ambiguidade de papéis.

A satisfação é considerada uma dimensão afetiva da motivação intrínseca relativa ao seu inerente aspecto experimental de fazer de forma independente uma tarefa específica, visando à imediata recompensa de resultados. Verifica-se na literatura de vendas, que pesquisadores descobriram que os vendedores que são por natureza interessados em venda tendem a experimentar diferentes estratégias ou técnicas, quando faltam instruções específicas (por exemplo, Spiro e Weitz, 1990; Weitz, Sujan e Sujan, 1986). Portanto, quando se trata de ambientes de venda destituídos de uma direção clara sobre atividades ou procedimentos necessários (por exemplo, venda consultiva), os vendedores que gostam do seu trabalho se adaptam mais facilmente (Spiro e Weitz, 1990), e são mais capazes de se defender contra a ambiguidade de papéis presente nesses ambientes (Low *et al.*, 2001). Conflito de papéis ocorre, quando o vendedor é mais atento à incompatibilidade das expectativas externas (por exemplo, diferentes expectativas da empresa e clientes), ou seja, sobre como levar a cabo a tarefa e, por conseguinte, sobre como controlar o conflito externamente. Foi observado que vendedores propensos a se divertirem com a tarefa exibem maior capacidade de controle interno (Csikszentmihalyi, 1975). Assim, os vendedores absorvidos em uma tarefa são menos propensos a responder às expectativas externas incompatíveis e a atuar sobre elas. Conseqüentemente, antecipa-se que a satisfação na tarefa não está relacionada ao conflito de papéis. Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese:

Hipótese 2: O prazer nas tarefas reduz a ambiguidade de papéis.

Componente cognitivo de motivação extrínseca, a orientação para a Compensação não indica necessariamente uma ausência de tarefa interessante ou de envolvimento na tarefa. Em contextos em que a Compensação está ligada a metas comportamentais (Ryan e Deci, 2000), aqueles que a valorizam mais são mais eficazes em gerenciar a pressão de trabalho (por exemplo, o papel do estresse), e são mais propensos a exibir habilidades de resolução de problemas complexos (Amabile *et al.*, 1994). Ou seja, os vendedores que têm uma orientação de alta compensação podem apresentar uma semelhança com aqueles intrinsecamente motivados, em termos de suas competências e esforços

para lidar com o conflito e a ambiguidade de papéis, oferecendo um melhor desempenho (Amabile *et al.*, 1994).

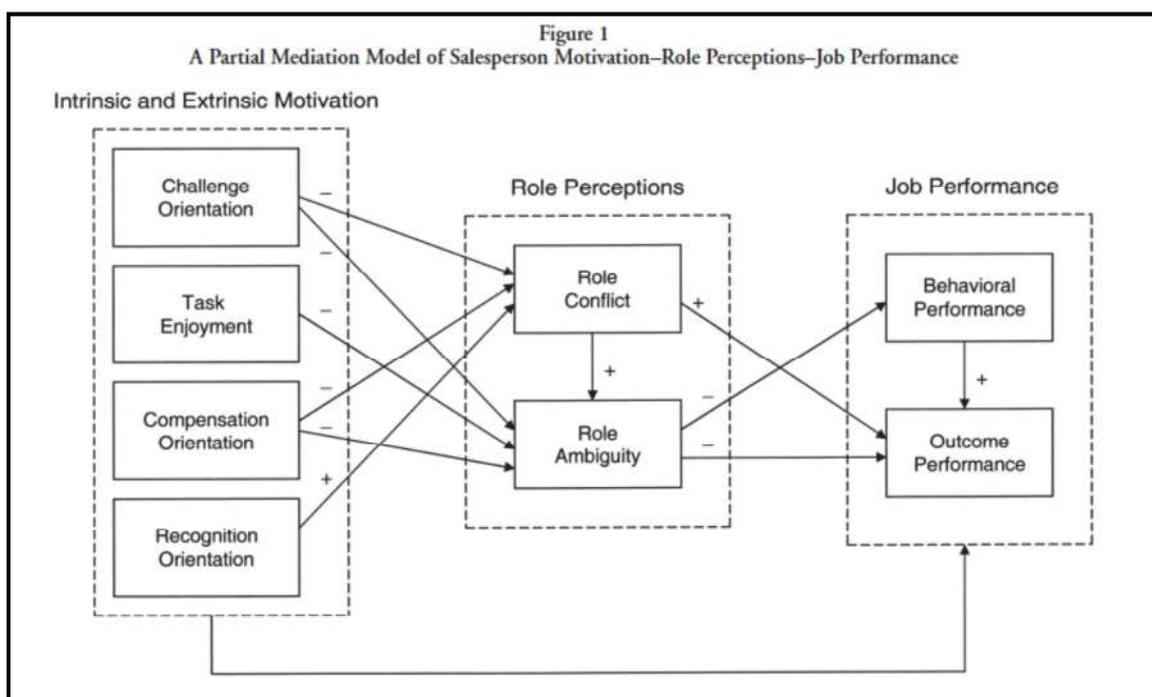


FIGURA 6 – Modelo parcial do papel da percepção do desempenho no trabalho mediado pela motivação do vendedor.

Fonte: MAIO; EVANS, 2007, p. 92.

Portanto, Miao e Evans (2007) antecipam que os vendedores que buscam alta compensação são mais capazes de superar o conflito de papéis, justificando os cursos de ação que levam ao melhor retorno financeiro. Da mesma forma, em situações de alto nível de ambiguidade de papéis, em razão da falta de direção ou de orientação (por exemplo, campo dos vendedores), aqueles que buscam uma alta Compensação são mais suscetíveis a intensificar seu esforço de interpretar sinais situacionais para orientar seus cursos de ação, reduzindo, assim, as percebidas ambiguidades de papéis. Neste sentido, os autores formulam as hipótese:

Hipótese 3a: Aorientação para a compensação reduz o conflito de papéis.

Hipótese 3b: A orientação para a compensação reduz a ambiguidade de papéis.

A orientação para o Reconhecimento é uma dimensão afetiva da motivação extrínseca. No contexto de vendas, o reconhecimento refere-se ao desejo dos vendedores de obter avaliação positiva de supervisores ou colegas, conformando-se à cultura organizacional (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999) e às atividades necessárias (Kohli, Shervani e Challagalla 1998). Ao contrário da orientação de Compensação, a orientação de Reconhecimento depende puramente de regulamentações externas para orientar cursos de ação, de modo que não se espere a orientação de Reconhecimento para reduzir diretamente a ambiguidade de papéis. Tem sido bem documentado na literatura de vendas que o ambiente do vendedor é propício para orientações conflitantes entre funcionários, que abrangem a fronteira com a empresa (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999), ou para discordâncias sobre a conduta ética (Schwepker, Ferrell e Ingram, 1997). A orientação de Reconhecimento, potencialmente, estabelece esse tipo de conflito de papéis mais distinto, contribuindo, assim, para o “conflito do papel do vendedor” (Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan, 1993). Neste sentido, Miao e Evans (2007) estabeleceram a hipótese:

Hipótese 4: A orientação para o reconhecimento aumenta o conflito de papéis.

Sobre a relação entre a percepção da função e do Desempenho, Miao e Evans (2007) adotaram uma perspectiva bidimensional de desempenho no trabalho, inclusive, de Resultado do desempenho comportamental. Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda, enquanto o Resultado de desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores (Baldauf, Cravens e Piercy, 2005). Dado que o conflito da ambiguidade de papéis pode ter consequências distintas (Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), tal conceituação bidimensional de desempenho no trabalho possibilitou a investigação de tais efeitos. A literatura de controle de vendas sugere uma relação causal positiva entre o desempenho comportamental e o desempenho de resultado (por exemplo, Cravens *et al.*, 1993; Jaworski e Kohli, 1991). Assim, para replicar, tem-se a hipótese:

Hipótese 5: O desempenho do comportamento afeta positivamente o desempenho do resultado.

O conflito e a ambiguidade de papéis mostram-se causalmente correlacionados. Embora alguns pesquisadores defendam um caminho causal da ambiguidade para o conflito (Grant *et al.* 2001) como uma representação alternativa de um caminho causado pelo conflito e pela ambiguidade, o conflito de papéis pode introduzir confusão sobre quais atividades são apropriadas ou como essas atividades devem ser executadas (Behrman e Perreault 1984; Michaels, Dia e Joachimsthaler 1987) (MIAO; EVANS, 2007). Por isso, a hipótese:

Hipótese 6a: O conflito de papéis afeta positivamente a ambiguidade de papéis.

Coerente com a contenção de Behrman e Perreault (1984) e a evidência empírica de outros pesquisadores (Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), Miao e Evans (2007) defendem que o conflito afeta o desempenho do resultado diretamente (positivo) e indiretamente (negativo, via ambiguidade). Assim, o conflito de papéis é uma característica inevitável de venda (Walker, Churchill e Ford, 1975), por representar a fronteira-chave do papel do vendedor (Singh, 1998). Enquanto não houver uma justificativa, *a priori*, para a relação direta entre o conflito de papéis e o desempenho comportamental (Grant *et al.*, 2001), tal conflito pode estimular o vendedor a exercer altos níveis de esforço de venda (por exemplo, trabalhando mais horas), para lidar com demandas conflitantes de função (Behrman e Perreault, 1984) (MIAO; EVANS, 2007). Surge daí a hipótese:

Hipótese 6b: O conflito de papéis afeta positivamente o desempenho do resultado.

O efeito deletério do papel da ambiguidade sobre o desempenho tem sido sugerido na literatura. Especificamente, quando a ambiguidade é elevada, os vendedores têm a compreensão de um momento difícil e do que se espera deles, ou sobre quais os cursos de ação são apropriados para cumprir a tarefa desejada (Jaworski e Kohli, 1991). Da mesma forma, em razão da falta de clareza quanto ao que vender e ao quanto de esforço gastar para vender, os vendedores podem não ter uma clara expectativa sobre a relação entre a execução, o desempenho e

a recompensa (Vroom, 1964), o que pode resultar em níveis mais baixos de desempenho comportamental e Resultado (MIAO; EVANS, 2007). Assim, tem-se as hipóteses:

Hipótese 7a: a ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 7b: A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do resultado.

Sobre os efeitos diretos da motivação I/E no desempenho no trabalho, em sua meta-análise, Churchill *et al.* (1985) concluíram que a motivação tem uma relação significativa com o desempenho de vendas. Pesquisas posteriores demonstraram que a motivação I/E tem efeito direto sobre o desempenho de vendas (Oliver e Anderson, 1994; Tyagi, 1985). No entanto, as relações diretas entre o plano cognitivo e as dimensões afetivas da motivação I/E verificadas no desempenho no trabalho (comportamental e de resultado) permanecem obscuras. O Desafio é um componente cognitivo intrínseco da motivação. Tem sido sugerido que os indivíduos orientados para o Desafio tendem a formar uma base interna de atribuições para o seu comportamento (Deci e Ryan, 1985). Vendedores orientados para o Desafio são mais propensos a interagir com as tarefas, trabalhando de forma mais inteligente (Spiro e Weitz, 1990; Sujan, Weitz e Kumar, 1994). Além disso, verificou-se que a orientação para o desafio está significativamente relacionada com a quantidade de tempo e esforço que um indivíduo dedica à tarefa (Amabile *et al.*, 1994). Espera-se, portanto, que a orientação para o Desafio tenha um impacto positivo no desempenho e no resultado, o que gera as hipóteses:

Hipótese 8a: A orientação para o desafio afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 8b: A orientação para o desafio afeta positivamente o desempenho do resultado.

A Satisfação proporcionada pela tarefa é um componente afetivo intrínseco da motivação. Para os vendedores que gostam das atividades relacionadas à venda, a recompensa para a realização da tarefa (Deci e Ryan, 1985) pode envolver a experimentação de diferentes abordagens de venda

(Weitz, Sujan e Sujan, 1986). É previsível que a Satisfação da realização da tarefa afete positivamente o desempenho. No entanto, pode reduzir, em curto prazo, a produtividade, pelo fato das novas abordagens de venda nem sempre funcionarem tão bem como o esperado. Como acontece com qualquer experiência, as novas estratégias de venda são arriscadas, em vista da projeção antecipada do tempo necessário para efetivá-las, embora as técnicas de venda, frequentemente, sejam bem-sucedidas (Anderson e Oliver 1987; Weitz, Sujan, e Sujan 1986). Assim, tem-se as hipóteses:

Hipótese 9a: A satisfação nas tarefas afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 9b: A satisfação nas tarefas afeta negativamente o desempenho do resultado.

A Compensação aumenta diretamente o esforço de venda dos vendedores (ou seja, a dedicação ao trabalho intenso), porque um nível mais elevado de esforço leva a um melhor desempenho e maior compensação financeira (Sujan, Weitz e Kumar, 1994). O Reconhecimento tende a aumentar o nível de esforço dos vendedores no cumprimento das metas estabelecidas (por exemplo, o chamado prêmio) por seu supervisor imediato (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998). Daí as hipóteses de que:

Hipótese 10: A orientação para a compensação afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 11: A orientação para o reconhecimento afeta positivamente o desempenho do resultado.

Quanto ao método de amostragem e coleta de dados, Miao e Evans (2007) se valeram do contato com os vendedores pelo correio, visando testar o modelo proposto (FIG. 6). As cartas de apresentação, os questionários da pesquisa e os envelopes de retorno foram enviados para um nome aleatório da lista de 600 gerentes de vendas de um grande estado do meio-oeste norte-americano, obtida com um corretor comercial. Optou-se por essa amostragem para garantir a suficiente amplitude de representação das indústrias, com vistas à generalização dos resultados.

Iniciando a discussão, Maio e Evans (2007) informam que o estudo ilustra a natureza multidimensional da motivação I/E no contexto de vendas e suas complexas ramificações na percepção da função do vendedor e do desempenho em vendas. Valendo-se da dimensão cognitiva e das dimensões afetivas da motivação I/E, os autores identificaram que o caráter motivacional cognitivo e afetivo de vendedores, cujas orientações têm efeitos diferenciados sobre o conflito de papéis gerado pela ambiguidade de papéis, não teriam sido detectado caso se usasse, genericamente, a motivação I/E. Além disso, através da incorporação da medida do Desempenho ao Resultado no trabalho, demonstraram que as dimensões cognitivas e afetivas da motivação I/E têm efeitos distintos (parcialmente, através da percepção de papel) sobre o desempenho em vendas, de forma qualitativa e quantitativa.

Sobre as implicações teóricas de seu estudo, Miao e Evans (2007) concluíram que a percepção de papéis é um antecedente do desempenho de vendas mais forte do que a motivação do vendedor (Churchill *et al.*, 1985). “O que é evidente nos resultados deste estudo, é que a percepção de função atua como um importante mediador entre motivação e desempenho”. Deve-se notar, no entanto, que o impacto da orientação para o Desafio e a Satisfação na atividade, duas dimensões da motivação intrínseca, também têm relação direta com o desempenho e o Resultado, além de mediar o conflito gerado pela ambiguidade. Especialmente interessante foi a constatação de que, embora tenha tido um efeito positivo direto no Desempenho, a satisfação na atividade teve efeito negativo direto no Resultado. Isto pode ter ocorrido pelo fato dos vendedores focados nas atividades que dão satisfação se distraírem de imediato dos resultados (Anderson e Oliver, 1987; Kohli, Shervani e Challagalla, 1998).

Sobre as implicações gerenciais, Miao e Evans (2007) concluíram que o conflito e a ambiguidade são inevitáveis no ambiente do vendedor. Na medida em que esses estressores podem afetar negativamente o bem-estar de um vendedor e o seu desempenho no trabalho, gerentes de vendas foram aconselhados a usar ferramentas gerenciais como a emancipação (Hartline e Ferrell, 1996), a participação (Teas, 1983) e o controle de vendas baseado no comportamento do vendedor (Challagalla e Shervani, 1996). Para maior clareza do papel e do desempenho do vendedor, os resultados deste estudo redirecionam a atenção dos gestores para um posicionamento crítico. Os gerentes devem

entender que a motivação dos vendedores é composta de elementos cognitivos e afetivos, que geram impactos distintos sobre o estresse e o desempenho em vendas. Para maximizar o potencial de desempenho em vendas, os gerentes devem recrutar vendedores que apresentem motivação intrínseca de orientação para o Desafio para além da motivação extrínseca (por exemplo, a orientação de compensação). O estudo indica que os vendedores apresentam um alto nível de orientação para o Desafio. Além da motivação extrínseca, tendem a ter os melhores desempenhos em termos de comportamento e resultado. No recrutamento, os gerentes devem observar os vendedores que parecem ser impulsionados, principalmente, pela Satisfação de fazer uma carreira nas vendas. No entanto, é preciso reconhecer o potencial de desempenho comportamental e de Resultado, observando que a satisfação encontrada na atividade tem um impacto negativo direto sobre o resultado quantitativo. Porém, pelo fato da melhoria no desempenho comportamental tender a levar o vendedor a um melhor desempenho no resultado, pode-se conjecturar que, em longo prazo, a satisfação na atividade deve gerar um impacto positivo no resultado (por exemplo, Challagalla e Shervani, 1996).

Os gerentes de vendas também devem procurar selecionar vendedores que apresentem uma melhor capacidade de gerir o estresse relacionado ao trabalho. Quando as atividades de venda são bem especificadas (ou seja, incorporam menos ambiguidades), o vendedor pode perceber um alto nível de conflito de papéis em relação às expectativas do supervisor (por exemplo, orientação para a venda), que podem não combinar com a sua própria orientação (por exemplo, orientação para o cliente). Em ambientes de venda em que o conflito de papéis é prevalente, os gerentes de vendas tendem a contratar vendedores orientados para o desafio, colocando um valor alto na compensação, porque essas duas características têm demonstrado atenuar efetivamente o conflito de papéis. Em contrapartida, nos ambientes de venda com um nível relativamente elevado de ambiguidade de papéis (por exemplo, aos vendedores de campo que não são claramente especificados os procedimentos de venda), aqueles que estão altamente interessados nas atividades relacionadas à carreira nas vendas ou solicitam um alto valor de compensação podem ser os melhores vendedores. Além disso, naqueles que buscam o reconhecimento no trabalho, pode-se perceber um elevado conflito de papéis, embora, segundo Maio e Evans

(2007), os resultados do estudo indiquem que isso não deve constituir preocupação com o efeito geral do conflito de papéis sobre o desempenho do resultado, que deverá ser positivo. No entanto, os autores advertem os gerentes sobre o fato de que a orientação para o reconhecimento é só um traço motivacional que demonstra ser negativo na relação com a performance comportamental. Isto é, aqueles que são impulsionados principalmente pelo reconhecimento podem ser complacentes com um certo nível de realização, e não se sentirem motivados para melhorar suas habilidades de venda.

Os resultados empíricos desta pesquisa de Miao e Evans (2007) com vendedores indicam que em comparação com a abordagem geral da motivação I/E, a representação do cognitivo e afetivo fornece uma descrição mais robusta de seu impacto sobre a percepção do vendedor – desempenho.

3 MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA

O modelo hipotético criado e utilizado nesta pesquisa (FIG. 7) seguiu a orientação teórica de Miao e Evans (2007), em seu estudo “The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance – a cognitive and affective perspective”, cujo modelo abarcou os construtos relacionados à Motivação (Intrínseca e Extrínseca): *Prazer nas Tarefas*, *Orientação para Mudanças*, *Orientação para Compensação* e *Orientação para Reconhecimento*, tendo como parâmetros os construtos *Conflito de Papéis* e *Ambiguidade de Papéis* que impactam nos construtos *Desempenho Comportamento* e *Desempenho do Resultado*.

Com vistas à expansão do modelo referência, no Modelo Hipotético da Pesquisa, somou-se aos construtos guias *Conflito de Papéis* e *Ambiguidade de Papéis*, três construtos relativos às características pessoais: *Liderança*, *Adaptabilidade* e *Habilidades*, gerando as hipóteses:

Hipótese 8a: A liderança afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 8b: A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 9a: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 9b: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 10a: As habilidades afetam positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 10b: As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.

O objetivo foi ajustar o modelo de Miao e Evans (2007) ao perfil dos gestores e vendedores do mercado imobiliário, de forma a possibilitar uma avaliação competente de seu desempenho em vendas. A proposta do novo modelo é contribuir para a qualidade da análise avaliativa do desempenho desses profissionais (FIG. 7).

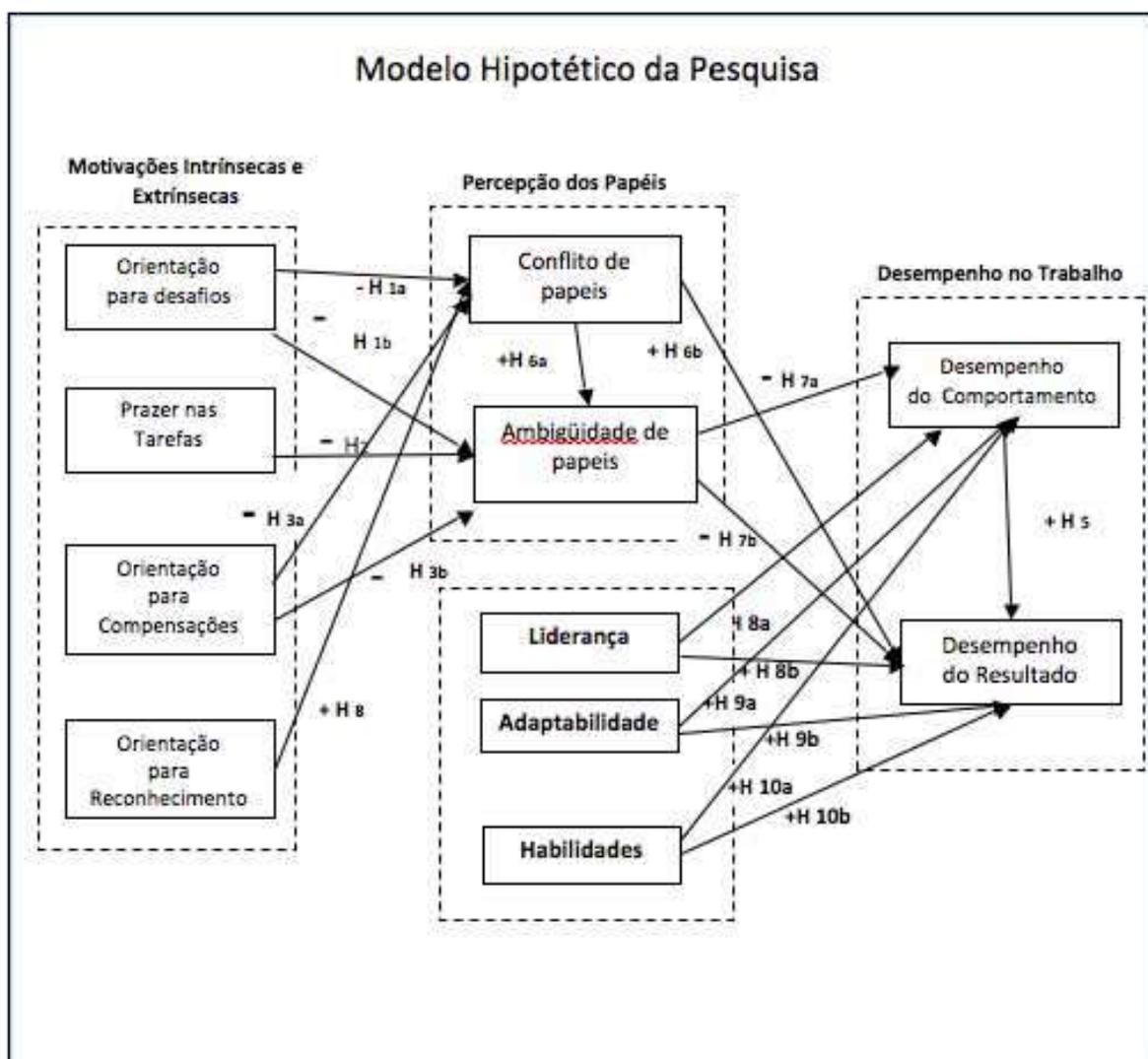


FIGURA 7 - Modelo hipotético da pesquisa
 Fonte: Adaptado de Miao e Evans (2007).

Hipótese 1a: A orientação para desafios reduz o conflito de papéis.

Hipótese 1b: A orientação para desafios reduz a ambigüidade de papéis.

Hipótese 2: O prazer nas tarefas reduz a ambigüidade de papéis.

Hipótese 3a: A orientação para a compensação reduz o conflito de papéis.

Hipótese 3b: A orientação para a compensação reduz a ambigüidade de papéis.

Hipótese 4: A orientação para o reconhecimento aumenta o conflito de papéis.

Hipótese 5: O desempenho do comportamento afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 6a: O conflito de papéis afeta positivamente a ambiguidade de papéis.

Hipótese 6b: O conflito de papéis afeta positivamente desempenho do resultado.

Hipótese 7a:A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 7b:A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do resultado.

Hipótese 8a: A liderança afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 8b: A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 9a: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 9b: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.

Hipótese 10a: As habilidades afetam positivamente o desempenho do comportamento.

Hipótese 10b: As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.

3.1 Hipóteses formuladas por Miao e Evans (2007)

Pautados pelo conceito de motivação intrínseca e extrínseca, os teóricos de Marketing criaram as hipóteses:

Orientação para Mudança / Conflito de Papéis

A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Neste sentido, teóricos em vendas criaram estruturas organizadas, estabelecendo padrões que representam um método ideal para aprender e lembrar processos específicos de venda, permitindo que o vendedor compreenda uma evolução de situações para responder de forma adequada aos clientes. Evolução fundamentada em uma elaborada base de conhecimento armazenada na memória do vendedor, que lhe permite conhecer um número cada vez maior de situações que o ajudam a selecionar estratégias adequadas de vendas (*scripts*) para outras situações semelhantes que possam ocorrer posteriormente (LEONG; BUSCH; JOHN, 1989; LEIGH; RETHANS, 1984).

Por seu lado, Miao e Evans (2007) concluíram que o conflito e a ambiguidade de papéis são inevitáveis no ambiente do vendedor. Na medida em que esses estressores podem afetar negativamente o bem-estar de um vendedor e o seu desempenho no trabalho, gerentes de vendas foram aconselhados a usar ferramentas gerenciais como a emancipação (Hartline e Ferrell, 1996), a participação (Teas, 1983) e o controle de vendas baseado no comportamento do vendedor (Challagalla e Shervani, 1996). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A orientação para o desafio reduz o conflito de papéis.*

Orientação para Mudança / Ambiguidade de Papéis

Conforme atestado por Sujjan, Weitz e Kumar (1994), a influência das orientações dos 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 adequadas de vendas (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Também foram identificadas orientações para alteração de metas através de *feedback* de supervisão. Além disso, verificou-se uma autoeficácia da confiança dos vendedores em suas habilidades de vendas globais, que pode moderar as orientações do objetivo (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

De outro lado, para Miao e Evans (2007), os ambientes de venda onde há um nível relativamente elevado de ambiguidade de papéis (por exemplo, aos vendedores de campo que não são claramente especificados os procedimentos de venda), aqueles que estão altamente interessados nas atividades relacionadas

à carreira nas vendas ou solicitam um alto valor de compensação podem ser os melhores vendedores. Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A orientação para o desafio reduz a ambiguidade de papéis.*

Prazer nas Tarefas / Ambiguidade de Papéis

Anderson e Oliver (1987) destacam que o gestor monitora mais o comportamento que o resultado do vendedor, com o ambiente sendo caracterizado por elevados mecanismos de supervisão (ex. elevado número de relatórios e documentos) e pela presença de mais gestores, reduzindo o número de subordinados por gerente, gerando um relacionamento estrito e constante destes com os vendedores. Assim, o sistema de *controle por comportamento* é mais propenso para incentivar vendedores com comportamentos motivados por fatores intrínsecos ao trabalho de vendas, o que leva o vendedor a sentir prazer na tarefa realizada e motivação para buscar novos desafios (DYER; PARKER, 1975; MIAO; EVANS, 2014). Isso leva os vendedores a desenvolver um melhor planejamento das vendas, a executar abordagens.

Na ausência de efeitos estimulantes adicionais de características do trabalho, altos níveis de ambiguidade podem ter potencial de motivação intrínseca, incentivando o vendedor a aplicar esforços adicionais e se concentrar na tarefa (por exemplo, as suas possibilidades de aprendizagem) (SINGH, 1998).

De outro lado, o efeito negativo do conflito de papéis e da ambiguidade de papéis na satisfação no trabalho tem sido consistentemente demonstrado (Bagozzi, 1978; Fry *et al.*, 1986; Netemeyer, Brashear-Alejandro e Boles, 2004; Chás, 1983). Entretanto, os achados inconsistentes sobre a relação entre o conflito de papéis e o desempenho persistem. Por exemplo, foi encontrado que tal conflito tem um efeito negativo sobre o desempenho (Lysonski, 1985; Sohi, 1996), um efeito positivo (Behrman e Perreault, 1984; Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), e ainda, nenhuma relação direta (Grant *et al.*, 2001).

A satisfação proporcionada pela tarefa é um componente afetivo intrínseco da motivação. Para os vendedores que gostam das atividades relacionadas à venda, a recompensa para a realização da tarefa (Deci e Ryan, 1985) pode envolver a experimentação de diferentes abordagens de venda (Weitz, Sujan e Sujan, 1986). É previsível que o prazer da realização da tarefa afete

positivamente o desempenho. No entanto, pode reduzir, em curto prazo, a produtividade, pelo fato das novas abordagens de venda nem sempre funcionarem tão bem como o esperado. Como acontece com qualquer experiência, as novas estratégias de venda são arriscadas, em vista da projeção antecipada do tempo necessário para efetivá-las, embora as técnicas de venda, frequentemente, sejam bem-sucedidas (Anderson e Oliver 1987; Weitz, Sujan, e Sujan 1986). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *O prazer nas tarefas reduz a ambiguidade de papéis.*

Orientação para Compensação / Conflito de Papéis

Parte da literatura sobre motivação da força de vendas diz respeito a projetos e à administração de planos de incentivo. Permeiam nestes trabalhos algumas suposições tal como a premissa de que as recompensas monetárias se constituem no primeiro motivador do esforço de vendas e os incentivos financeiros, incluindo-se prêmios, bonificações e concursos, operam somente para induzir um maior esforço, em certas circunstâncias (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

As recompensas levam os vendedores a se dedicarem com mais esforço e obstinação na realização do trabalho de vendas (ANDERSON; OLIVER, 1987). Cabe destacar também que, dada a liberdade para atuação do vendedor, esse tipo de sistema também pode incentivar a realização de planejamento de vendas e abordagens adaptativas, se o vendedor os julgar mais adequados à situação.

Componente cognitivo de motivação extrínseca, a orientação para a Compensação não indica necessariamente uma ausência de tarefa interessante ou de envolvimento na tarefa. Em contextos em que está ligada a metas comportamentais (Ryan e Deci, 2000), os que a valorizam mais são mais eficazes em gerenciar a pressão de trabalho (por exemplo, o papel do estresse), e são mais propensos a exibir habilidades de resolução de problemas complexos (Amabile *et al.*, 1994). Ou seja, os vendedores que têm uma orientação de alta Compensação podem apresentar, na verdade, uma semelhança com aqueles que são intrinsecamente motivados, em termos de suas competências e esforço para lidar com o conflito e a ambiguidade de papéis, oferecendo um melhor desempenho (Amabile *et al.*, 1994).

Portanto, Miao e Evans (2007) antecipam que os vendedores que buscam alta Mompensação são mais capazes de superar o conflito de papéis, justificando os cursos de ação que levam ao melhor retorno financeiro. Da mesma forma, em situações de alto nível de ambiguidade de papéis, em razão da falta de direção ou de orientação (por exemplo, campo dos vendedores), aqueles que buscam uma alta compensação são mais susceptível a reforçar o seu esforço em interpretar sinais situacionais para orientar seus cursos de ação, reduzindo, assim, as percebidas ambiguidades. Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A orientação para a compensação reduz o conflito de papéis;*

Orientação para Reconhecimento / Conflito de Papéis

Na área de vendas, o sucesso de uma organização depende em parte da sua capacidade de energizar os membros a apoiar suas marcas (HUGHES; AHEARNE, 2010). Igualmente importante é o direcionamento da motivação extrínseca ao vendedor. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

A criação de métodos de avaliação de desempenho em vendas teve início em meados da década de 1960, com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. No seu modelo de motivação, o teórico tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho, pautando-se pelo entendimento de que a motivação é uma força que propela o indivíduo para certo comportamento; uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a sentida probabilidade subjetiva de que aquele resultado irá ocorrer. Implícitos em sua teoria, encontram-se os três principais conceitos de *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*.

A orientação de Reconhecimento é uma dimensão afetiva da motivação extrínseca. No contexto de vendas, o reconhecimento refere-se ao desejo dos vendedores de obter avaliação positiva de supervisores ou colegas, conformando-se à cultura organizacional (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999) e às atividades necessárias (Kohli, Shervani e Challagalla 1998). Ao contrário da orientação de

Compensação, a orientação de Reconhecimento depende puramente de regulamentações externas para orientar cursos de ação, de modo que não se espere a orientação de reconhecimento para reduzir diretamente a ambiguidade de papéis. Tem sido bem documentado na literatura de vendas que o ambiente do vendedor é propício para orientações conflitantes entre funcionários que abrangem a fronteira com a empresa (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999) ou para discordâncias sobre a conduta ética (Schwepker, Ferrell e Ingram, 1997). A orientação de Reconhecimento, potencialmente, estabelece esse tipo de conflito de papéis mais distinto, contribuindo, assim, para “o conflito do papel do vendedor” (Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan, 1993). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A orientação para o reconhecimento aumenta o conflito de papéis.*

Conflito de Papéis / Ambiguidade de Papéis

Miao e Evans (2007) consideraram o conflito de papéis como um antecedente da ambiguidade de papéis. Assim, o conflito e a ambiguidade de papéis compartilham alguns antecedentes comuns no curso de sua inter-relação. O conflito de papéis demonstra decorrer, em parte, do estilo de liderança (Hartline e Ferrell, 1996), da integração e da inovação necessárias no trabalho (Behrman e Perreault, 1984), da estrutura organizacional (Michaels, Dia, e Joachimsthaler, 1987) e da motivação intrínseca (Low *et al.*, 2001). A ambiguidade de papéis, por outro lado, demonstra ser parcialmente diminuída pela proximidade de supervisão (Challagalla e Shervani, 1996), pela frequência de comunicação (Behrman e Perreault, 1984), pela estrutura organizacional (Michaels *et al.*, 1988) e pela motivação intrínseca (Grant *et al.*, 2001). Há que se notar, porém, que o estilo de gestão e a estrutura organizacional contribuem para um efeito relativamente fraco do conflito de papéis sobre a ambiguidade de papéis (Hartline e Ferrell, 1996; Walker, Churchill e Ford, 1975), o que sugere a importância das características de um vendedor (por exemplo, a motivação intrínseca) para lidar com o estresse no trabalho (Behrman e Perreault, 1984; Low *et al.*, 2001).

O conflito de papéis e a ambiguidade de papéis mostram-se causalmente correlacionados. Embora alguns pesquisadores defendam um caminho causal da ambiguidade para o conflito (Grant *et al.* 2001) como uma representação

alternativa de um caminho causado pelo conflito e pela ambiguidade, o conflito de papéis pode introduzir confusão sobre quais atividades são apropriadas ou como essas atividades devem ser executadas (Behrman e Perreault 1984; Michaels, Dia e Joachimsthaler 1987) (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *O conflito de papéis afeta positivamente a ambiguidade de papéis.*

Conflito de Papéis / Resultado do Desempenho

Um dos primeiros modelos representativos dessa tentativa foi o de Walker, Churchill e Ford (1977), que classificaram os estudos sobre motivação e desempenho em vendas como centrados em quatro conjuntos de variáveis de previsão, a serem analisados separadamente: (i) aptidão ou capacidade do vendedor; (ii) compensação financeira e incentivos; (iii) incentivos psicológicos; e (iv) fatores gerenciais e organizacionais. Os autores demonstraram que, em grande parte, as pesquisas não eram empíricas, pois fragmentadas e de pouco volume no que se refere à motivação e desempenho em vendas externas. Atestaram, ainda, que pouca atenção foi dada para: (i) a identificação de um conjunto exaustivo de fatores que afetam o desempenho de vendas; (ii) as interações entre esses fatores; e (iii) os processos mentais através dos quais essas variáveis atuam para iniciar, dirigir e mudar o comportamento dos vendedores. Tal fenômeno teórico ainda é encontrado no Brasil, porque a maior parte das pesquisas é qualitativa, com amostras pequenas e centradas em entrevistas com gerentes ou vendedores de um dado ramo negócio, sendo pouco conclusivas.

Buscando solução para o problema, Walker, Churchill e Ford (1977) propuseram um modelo (FIG. 4) com base em três fatores, visando testar o desempenho em vendas externas, baseando-se em: (i) nível de motivação do vendedor; (ii) sua aptidão ou habilidade para vendas; e (iii) sua percepção sobre como cumprir o seu papel.

Quanto ao papel da ambiguidade, alguns teóricos o relacionam “à percepção da falta de informação que um vendedor precisa para desempenhar o seu papel de forma adequada (por exemplo, instrumentos de esforço) e à sua incerteza sobre as expectativas dos diferentes membros sobre o seu papel”

(SINGH, 1998, p. 70). De outro lado, outros argumentam que o conflito de papéis e ambiguidade de papéis são construções distintas positivamente relacionadas entre si, permanecendo discutível a sua relação causal (MIAO; EVANS, 2007).

Embora prevaleça na literatura a tese de que o conflito de papéis tem um efeito negativo sobre o desempenho em vendas (por exemplo, Bagozzi, 1978; Lysonski, 1985; Singh, 1998), alguns pesquisadores (como Behrman e Perreault, 1984) argumentam que o conflito pode realmente melhorar diretamente o resultado do desempenho, por estimular o esforço do vendedor no trabalho, atuando de forma indireta sobre o mesmo através da ambiguidade (MIAO; EVANS, 2007).

Como na literatura de vendas, a maioria dos vendedores demonstraram um nível de baixo a médio de conflito de papéis (por exemplo Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999; Grant *et al.*, 2001), este estudo adota a visão de que tal conflito tem um efeito direto positivo e um efeito indireto negativo sobre os resultados do desempenho (MIAO; EVANS, 2007).

Assim, coerente com a contenção de Behrman e Perreault (1984) e a evidência empírica de outros pesquisadores (Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), Miao e Evans (2007) defendem que o conflito afeta o desempenho do resultado diretamente (positivo) e indiretamente (negativo, via ambiguidade). O conflito de papéis é uma característica inevitável de venda (Walker, Churchill e Ford, 1975), por representar a fronteira-chave do papel do vendedor (Singh, 1998). Enquanto não houver uma justificativa, *a priori*, para a relação direta entre o conflito de papéis e o desempenho comportamental (Grant *et al.*, 2001), tal conflito pode estimular o vendedor a exercer altos níveis de esforço de venda (por exemplo, trabalhando mais horas), para lidar com demandas conflitantes de função (Behrman e Perreault, 1984) (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam as hipóteses: *O conflito de papéis afeta positivamente o desempenho do resultado.*

Ambiguidade de Papéis / Desempenho Comportamental

No que concerne à “ambiguidade de funções”, construto que age sobre a “adaptabilidade”, Walker, Churchill e Ford (1977) explicam que:

Os principais componentes da função são 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. Esse tipo de percepção poderá ocorrer ainda, quando um cliente faz alguma solicitação ou exigência que o vendedor acredita ser inaceitável para a empresa. A percepção do papel de ambiguidade ocorre quando o vendedor sente que não tem a informação necessária para desempenhar seu trabalho adequadamente (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

Assim, 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 adaptabilidade.

Sobre a relação entre a motivação I/E e a percepção do vendedor de seu papel no desempenho no trabalho, Miao e Evans (2007) citam o achado de que a motivação intrínseca reduz tanto o papel da ambiguidade como do conflito (Grant *et al.*, 2001; Low *et al.*, 2001).

Sobre a percepção da função de vendas, os autores consideram os papéis do conflito e da ambiguidade os seus aspectos mais importantes. Segundo o estudo de Kahn *et al.* (1964), um dos que inauguram a literatura organizacional sobre *marketing*, o papel do conflito no desempenho de um vendedor atesta “o grau de incongruência ou incompatibilidade das expectativas associadas à função” (BEHRMAN; PERREAULT, 1984, p. 12).

O efeito deletério do papel da ambiguidade sobre o desempenho tem sido sugerido na literatura. Especificamente, quando a ambiguidade é elevada, os vendedores têm a compreensão de um momento difícil e do que se espera deles, ou sobre quais os cursos de ação são apropriados para cumprir a tarefa desejada (Jaworski e Kohli, 1991). Da mesma forma, em razão da falta de clareza quanto ao que vender e ao quanto de esforço vão gastar para vender, os vendedores podem não ter uma clara expectativa sobre a relação entre a execução, o desempenho e a recompensa (Vroom, 1964), o que pode resultar em níveis mais baixos de desempenho comportamental e resultado (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A ambiguidade de papéis afeta o desempenho comportamento.*

Ambiguidade de Papéis / Resultado do Desempenho

Um vendedor que esteja em ambiente de alto conflito tende a sentir-se menos satisfeito, ao passo que um vendedor em um ambiente com menos conflitos tende a sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho. Assim, dependendo do nível de satisfação, se mais alto ou mais baixo, a motivação será impactada e, por sua vez, os resultados alcançados pelo vendedor podem ser melhores ou piores (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

A utilização de vários indicadores de tipos diferentes para avaliar o construto desempenho é desejável. Os pesquisadores em gestão de vendas devem prestar mais atenção ao fato de que trabalho do vendedor difere dos outros, antes de serem capazes de explicar uma parte mais substancial da variância no seu desempenho em relação aos indivíduos que ocupam diferentes postos de trabalho no mesmo setor (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

Nos termos da motivação intrínseca em geral, como fator de redução do conflito representado pelo seu papel ambíguo, Grant *et al.* (2001) e Low *et al.* (2001) mostram que o impacto da motivação I/E sobre o desempenho de vendas tem sido inconsistente.

Como os inconsistentes achados sobre a relação entre o conflito de papéis e o desempenho, em diferentes estudos, podem ser parcialmente atribuídos à questão discriminante da validade entre o conflito e a ambiguidade (Smith, Tisak e Schmieder, 1993), é igualmente possível que o conflito tenha um impacto direto e indireto sobre as diferentes dimensões do desempenho no trabalho (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *a ambiguidade de papéis afeta o desempenho do resultado.*

Desempenho Comportamental / Resultado do Desempenho

No âmbito organizacional, o principal pressuposto compartilhado por diversos autores que se dedicam ao estudo do desempenho é relativo ao seu significado. Há consenso de que desempenho “é um *construto comportamental*, uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (CAMPBELL; McCLOY; OPLLER; SAGER, 2002).

Lucena (1995) avaliza esse entendimento ao atestar que a questão do desempenho está ligada diretamente ao cargo ocupado e à forma de atuação de cada funcionário, desde que exista o prévio conhecimento das atividades, da responsabilidade e dos resultados esperados pela organização.

Nesta linha, Dutra (2004, p. 69) conceitua 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, a 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.

Sobre a relação entre a percepção da função e do Desempenho, Miao e Evans (2007) adotaram uma perspectiva bidimensional de desempenho no trabalho, inclusive, de resultado do desempenho comportamental. Desempenho comportamental refere-se às atividades e estratégias de vendedores realizadas no processo de venda, enquanto o resultado de desempenho representa os resultados quantitativos dos esforços dos vendedores (Baldauf, Cravens e Piercy, 2005). Dado que o conflito da ambiguidade pode ter consequências distintas (Michaels, Dia e Joachimsthaler, 1987), tal conceituação bidimensional de desempenho no trabalho possibilitou a investigação de tais efeitos. A literatura de controle de vendas sugere uma relação causal positiva entre o desempenho comportamental e o desempenho de resultado (por exemplo, Cravens *et al.*, 1993; Jaworski e Kohli, 1991). Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A orientação para o desafio afeta positivamente o desempenho do resultado.*

Motivação Intrínseca e Extrínseca / Desempenho Comportamental

Segundo Robbins (2005, p. 152): “a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho”.

Contudo, importante considerar, que a intensidade e a persistência de aspectos da motivação não são direcionais, por se relacionarem com a

quantidade de esforço despendido. A escolha é o aspecto direcional da motivação, por se referir tanto à tarefa selecionada como à abordagem particular usada na tarefa, conforme atestado por pesquisa anterior sobre a motivação do vendedor, de Walker, Churchill e Ford (1977). Quanto à motivação de funcionários em geral, conforme pesquisa de Staw (1984), tem-se centrado, principalmente, nos aspectos não direcionais da motivação (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

Sobre os efeitos diretos da motivação I/E no desempenho no trabalho, em sua meta-análise, Churchill *et al.* (1985) concluíram que a motivação tem uma relação significativa com o desempenho de vendas. Indo mais além, pesquisas posteriores demonstraram que a motivação I/E tem efeito direto sobre o desempenho de vendas (Oliver e Anderson, 1994; Tyagi, 1985). No entanto, as relações diretas entre o plano cognitivo e as dimensões afetivas da motivação I/E verificadas no desempenho no trabalho (comportamental e de resultado) permanecem obscuras. Como o desafio é um componente cognitivo intrínseco da motivação, tem sido sugerido que os indivíduos para ele orientados tendem a formar uma base interna de atribuições para o seu comportamento (Deci e Ryan, 1985). Vendedores orientados para o desafio são mais propensos a interagir com as tarefas, trabalhando de forma mais inteligente (Spiro e Weitz, 1990; Sujan, Weitz e Kumar, 1994). Além disso, verificou-se que a orientação para o desafio está significativamente relacionada com a quantidade de tempo e esforço que um indivíduo dedica à tarefa (Amabile *et al.*, 1994). Espera-se, portanto, que a orientação para o desafio tenha um impacto positivo no desempenho e no resultado. Neste sentido, Miao e Evans (2007) formularam a hipótese: *A motivação intrínseca e extrínseca afeta positivamente o desempenho do comportamento.*

3.2 Hipóteses acrescentadas ao modelo de Miao e Evans (2007)

Uma vez que o modelo de Miao e Evans (2007) apresenta uma lacuna relativa aos construtos *Liderança*, *Adaptabilidade* e *Habilidades*, fatores importantes no contexto do desempenho em vendas de vendedores do mercado imobiliário, por sua característica singular, considerando o grande número de agentes envolvidos no processo de venda: a incorporadora, a construtora, a imobiliária e o proprietário, que se colocam entre o vendedor e o cliente, propôs-

se, neste estudo, ampliar o alcance do modelo, de forma que corresponda às exigências de uma competente avaliação de desempenho em vendas.

Liderança / Desempenho Comportamental

Tendo em vista que a literatura aponta para a correlação existente entre liderança e desempenho, Bowditch e Buono (2002, p. 88) enfatizam que a liderança pode ser considerada “um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. De forma complementar, os autores concluem que a chave conceitual, porém, está calcada sobre duas vertentes: (i) que a liderança é relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual); e (ii) que a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores. No entendimento de Drucker (2001), quando se está liderando em alto nível, deve-se seguir uma filosofia que inclua tanto os resultados financeiros quanto o estado de espírito e a satisfação no trabalho. Neste caso, o desenvolvimento de pessoas, sejam clientes ou funcionários, é tão importante quanto o desempenho, pois resultará do foco de obtenção de resultados em longo prazo, tornando-se um processo gerador da eficácia necessária para o desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, o conflito demonstra ser, em parte, uma função do estilo de liderança (Hartline e Ferrell, 1996), integração e inovação necessária no trabalho (Behrman e Perreault, 1984), estrutura organizacional (Michaels, Dia, e Joachimsthaler, 1987) e motivação intrínseca (Low *et al.*, 2001). Há que se notar, porém, que o estilo de gestão e a estrutura organizacional contribuem para um efeito relativamente fraco do conflito de papéis sobre a ambiguidade de papéis (Hartline e Ferrell, 1996; Walker, Churchill e Ford, 1975), o que sugere a importância das características de um vendedor (por exemplo, a motivação intrínseca) para lidar com o estresse no trabalho (Behrman e Perreault, 1984; Low *et al.*, 2001) (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, tem-se a hipóteses formulada nesta pesquisa:

Hipótese 8a: A liderança afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Liderança / Resultado do Desempenho

Dada a competitividade presente no meio empresarial, Bergamini (2008) defende que a liderança tem a grande responsabilidade de propiciar um ambiente interno com capacidade para a promoção do comprometimento necessário para o 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.

Para Bass (1985 *apud* Bergamini, 1994, p. 28), 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 mal-sucedida, quando os objetivos não forem alcançados. De outro lado, Blanchard (2007, p. 15) entende que a liderança pode ser considerada como “a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial, de forma a impactar o bem maior”. Para o autor, quando se contextualiza a liderança em alto nível de desempenho, realiza-se o conceito de “bem maior”. E o autor acrescenta que líderes podem ser bem-sucedidos em curto prazo se enfatizarem apenas a realização de objetivos, contudo, nesses casos, a condição de organização humana pode se perder pelo caminho.

Neste sentido, Miao e Evans (2007) acreditam ser mais convincente adotar a visão de que o conflito aumenta a ambiguidade de papéis, e isto porque o conflito de expectativas (por exemplo, o conflito entre a política da empresa e as demandas do cliente), de fato, pode aumentá-la, devido à confusão que se faz sobre os planos de ação mais apropriados (Behrman e Perreault 1984). Neste sentido, tem-se a hipótese formulada nesta pesquisa:

Hipótese 8b: A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.

Adaptabilidade / Desempenho Comportamental

A investigação de performance ambiental e organizacional como fatores que afetam os vendedores, vem se concentrando em alguns estudos, designadamente, uma pesquisa em cada um desses períodos: 1951-1955, 1961-

1965 e de 1971-1975 e 1976, que, no cômputo geral, rendeu 51 associações empíricas (CHURCHILL; FORD; HARTLEY; WALKER, 1985).

Atualmente, a pesquisa sobre o desempenho nas vendas, em termos de variáveis de saída de qualidade e de relacionamento, é extremamente limitada em comparação com a grande quantidade de pesquisas sobre o desempenho de vendas medido pelas variáveis de saída tradicionais. Na verdade, tendo em vista a natureza mutável das vendas, alguns autores argumentam que os vendedores do futuro terão uma grande necessidade de conhecimentos, competências e habilidades que lhes permitam serem gerentes de relacionamento eficazes e assessores de confiança, como atestaram Verbeke, Frank, Bakker e Dietz (2008) e Weitz e Bradford (1999). Daí a necessidade de se pesquisar o uso de variáveis de saída de qualidade e de relacionamento, para atestar o que poderiam ofertar de contribuição substancial no desempenho em vendas.

Weitz; Sujan e Sujan (1986) atestaram que vendedores alteram seu comportamento quando consideram que sua incapacidade pode ter sido causada pela escolha de uma estratégia de vendas inadequada. Quando a falha é atribuída a uma falta de esforço, normalmente, os vendedores são motivados a aumentá-lo, canalizando-o na mesma direção seguida anteriormente. Da mesma forma que a atribuição de estratégias para o sucesso pode reforçar instruções particulares de trabalho, também pode reforçar a necessidade de uma elevada quantidade de esforço. Assim, a atribuição de estratégias para sucessos e fracassos pode motivar vendedores a vender adaptativamente, ou seja, variando o comportamento de acordo com a situação.

Embora admitindo-se que a motivação intrínseca seja um mais forte preditor do desempenho do que a motivação extrínseca, como por exemplo, em Anderson e Oliver (1987) e Weitz, Sujan e Sujan (1986), a evidência empírica parece não convergir, como por exemplo em Tyagi (1985), sobre o fato de que, em geral, a motivação intrínseca afeta positivamente o desempenho de vendas mais fortemente do que a motivação extrínseca. Com a adição das dimensões cognitivas e afetivas na motivação intrínseca, no entanto, é possível explorar, de forma mais completa, o papel da motivação do vendedor no contexto da percepção do seu desempenho no trabalho. Neste sentido, tem-se a hipótese formulada nesta pesquisa:

Hipótese 9a: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do comportamento.

Adaptabilidade / Resultado do Desempenho

Recentemente, estudiosos em comportamento organizacional, como Chen *et al.* (2007) e Deshon *et al.* (2004), têm sugerido que as relações determinantes do desempenho individual *versus* nível da equipe podem ter importância diferenciada. Com efeito, como Ahearne *et al.* (2010b, p. 4) observaram recentemente: “Nós não sabemos qual destas percepções [em vendedores como indivíduos] podem ser generalizadas em termos de equipe de vendas”. Por exemplo, se dados de uma pesquisa mostram que venda relacionada com conhecimento e aptidões cognitivas impulsionam significativamente o desempenho do vendedor, os mesmos devem ser interpretados com cautela, quando aplicados para agregar análise de equipes de vendas.

No que concerne à “ambiguidade de funções”, construto que age sobre a “adaptabilidade”, Churchill, Ford e Walker (1977) explicam que: “Os principais componentes da função são a precisão, a percepção do papel ambíguo e a percepção do conflito”. Para os autores, 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 adaptabilidade.

Na literatura de vendas, pesquisadores descobriram que os vendedores que são por natureza interessados em venda tendem a experimentar diferentes estratégias ou técnicas, quando faltam instruções específicas (por exemplo, Spiro e Weitz, 1990; Weitz, Sujan e Sujan, 1986). Portanto, quando se trata de ambientes de venda que não possuem uma direção clara sobre atividades ou procedimentos necessários (por exemplo, venda consultiva), os vendedores que gostam do seu trabalho se adaptam mais facilmente (Spiro Weitz e 1990), e são mais capazes de se defender contra a ambiguidade presente nesses ambientes (Low *et al.*, 2001). Neste sentido, tem-se a hipótese formulada nesta pesquisa:

Hipótese 9b: A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.

Habilidades / Desempenho Comportamental

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

Rentz *et al.* (2002, p. 13) argumentam que a quantidade considerável de pesquisa focada em habilidades de vendas desde a meta-análise de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985) pode ser organizada em duas áreas principais: (i) um fluxo de micro-habilidades que se distinguem, em média, em três tipos de habilidades ou capacidades: (a) "habilidades interpessoais" – como saber enfrentar e resolver conflitos; (b) "habilidades de apresentação de vendas" – como saber como fazer uma apresentação; (c) "habilidades técnicas" – como ter conhecimento das características dos produtos e benefícios; e (ii) um fluxo de macro-habilidades concentradas em conhecimentos relacionados com as capacidades dos vendedores (por exemplo, a quantidade e a riqueza das informações memorizadas das categorias de clientes).

Outro aspecto importante a considerar 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).

Embora os fatores da motivação I/E venham sendo tipicamente tratados na literatura de marketing/vendas genericamente, a investigação em Psicologia Social tem mostrado que tais fatores são compostos de dimensões cognitivas e afetivas com antecedentes e efeitos distintos, como por exemplo em Amabile *et al.* (1994). Portanto, ao se valer dessa generalidade, que desconsidera as necessidades motivacionais cognitivas e afetivas do vendedor, pode-se comprometer a capacidade dos gestores para implementar eficazes estratégias de vendas (Dubinsky *et al.* 1994).

Tem sido defendido que as ações do vendedor no processo de venda (ou seja, estratégia de vendas) estão afetas ao seu controle, mas o resultado de venda está sujeito a fatores (por exemplo, os recursos e o suporte da empresa)

além de seu controle direto (Baldauf, Cravens, e Piercy, 2005) (MIAO; EVANS, 2007). Neste sentido, tem-se a hipótese formulada nesta pesquisa:

Hipótese 10a: As habilidades afetam positivamente o desempenho do comportamento.

Habilidade / Resultado do Desempenho

"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, 1981) (WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986).

Segundo Churchill, Ford e Walker (1977), diversos teóricos em Psicologia Industrial sugerem que determinadas características pessoais do vendedor podem influenciar seu desempenho. Na visão desses autores, a percepção do vendedor sobre a necessidade de melhor desempenho, para auferir maior recompensa, pode ser influenciada por suas características pessoais e pela empresa para a qual trabalha (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

A orientação para o desafio é a dimensão cognitiva da motivação intrínseca (Amabile *et al.*, 1994). Tem sido sugerido que os indivíduos com mais necessidades psicológicas cognitivas possuem uma forte base de atribuição interna para seus comportamentos e resultados (Deci e Ryan, 1985). Por isso, as pessoas que são orientadas devem ser mais capazes de lidar com situações de desafio no trabalho conflitantes ou ambíguas, explorando estratégias eficazes (Dece e Ryan, 1985), e sendo mais ágeis no trabalho (Sujan, Weitz e Kumar, 1994). Neste sentido, tem-se a hipótese formulada nesta pesquisa:

Hipótese 10b: As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.

4 METODOLOGIA

A metodologia orienta o processo investigativo e exploratório, propondo métodos e formas de abordagem para a efetivação da pesquisa, podendo ser definida como a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos ou de campo) com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa, dando base para a construção de um saber seguro e válido (SILVA; SILVEIRA, 2003).

Neste sentido, com esta pesquisa de natureza quali-quantitativa, visando a identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que impactam a motivação dos vendedores de imóveis para determinar os antecedentes do seu desempenho em vendas por meio de um modelo hipotético inédito, propôs-se testar as hipóteses formuladas com um estudo realizado no mercado imobiliário de Belo Horizonte, Minas Gerais, valendo-se de avaliação pelo método *survey*.

4.1 Método de abordagem

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa que, como o próprio nome indica, representa a combinação das duas modalidades: qualitativa e quantitativa. Assim, com base em fundamentação teórica, serão aplicadas técnicas estatísticas para a interpretação dos fenômenos focados pela atribuição de significados aos dados coletados e mensurados pelo método *survey*.

Segundo Severino (2007), a abordagem qualitativa oferece uma relação dual entre o mundo real e o sujeito. Este mundo que não pode ser mensurado em números, por estar o conhecimento humano relacionado à sua condição de sujeito. Desta forma, as pesquisas realizadas por meio desta abordagem requerem rigor do investigador no objeto de estudo a ser investigado. Neste caso, o pesquisador tem o ambiente como fonte de dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDESNAJER, 2004). Para Meyer (2004), a abordagem qualitativa consiste em uma investigação detalhada de um ou mais organismos ou grupos dentro das organizações, por meio da análise do contexto e dos processos envolvidos no objeto em estudo.

Quanto à aplicabilidade, segundo Godoy (1995, p. 63), a abordagem qualitativa adapta-se às pesquisas exploratórias, quando se conhece pouco dos problemas, quando são descritivas, quando a intenção é a busca de maior entendimento como um todo e, ainda, quando “a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações”. Neste sentido, Santos (2001) atesta ser comum a utilização de estudos exploratórios nas ciências humanas. Isto porque, segundo Gil (1991, p. 45), há que “proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito, ou construir hipóteses”. Assim, tem-se a sua utilização para descobrir novas ideias, oferecer descrições precisas e investigar se há relação entre grupos de elementos, como também, quando há poucos estudos sobre determinada área de conhecimento (CERVO; BERVIAN, 2002).

Sobre a pesquisa quantitativa, Richardson (1999) atesta a sua caracterização pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual e média e desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Para Malhotra (2001), este tipo de pesquisa deve ser utilizado para quantificar dados e generalizar os resultados da amostra, assim como para aplicar análise estatística de alguma forma, sendo indicada uma amostra maior e bem estruturada. Isto porque, segundo Fonseca (2002, p. 20): “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”.

Quanto aos fins, a pesquisa ora proposta será descritiva, por possibilitar ao pesquisador analisar, observar e correlacionar acontecimentos sem neles interferir. Para Vergara (2005), neste tipo de pesquisa não há compromisso em oferecer explicações aos fatos apresentados. Segundo Triviños (1987), como se trata de um tipo de estudo que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Método que pode ser criticado, porque a exata descrição dos fenômenos e dos fatos pode levar à impossibilidade de sua verificação pela observação. Isto porque, às vezes, não existe por parte do

investigador um exame crítico das informações, com os resultados podendo ser equivocados, pelo fato de as técnicas de coleta de dados como questionários, escalas e entrevistas serem subjetivas, ou seja, apenas quantificáveis, gerando imprecisão (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

Assim, considerando que no estudo em foco, a abordagem organizacional foi efetuada segundo o raciocínio proposto e desenvolvido por Van de Ven e Poole (2005), de que uma organização é vista como um “processo”, partiu-se do princípio de que o mundo é composto de processo, para optar pela abordagem qualiquantitativa. Assim posto, pretendeu-se responder a questão: *Quais fatores individuais, internos, externos impactam o desempenho de vendedores no mercado imobiliário?* Associado a ela, interpõe-se o argumento da consistência interna: a de que os processos são tudo o que existe, e só a investigação que adota a perspectiva processual é adequada ao seu estudo.

4.2 Estratégia de pesquisa

Ao referir-se ao *survey*, Babbie (1999) o conceitua como a utilização de um método de forma similar a um “mecanismo de busca”, quando se inicia a investigação sobre algum tema com o propósito de levantar questões para futuras investigações. Por sua vez, Gonçalves e Meireles (2004) definem *Survey* como todas as pesquisas feitas com instrumentos dotados de variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica e que tenha um número significativo de respondentes.

Segundo Malhotra (2001), os *surveys* são usados para várias finalidades, sendo conseguidos por meio de entrevistas geradoras de grande amostra e pelo uso de questionários pré-elaborados. Para o autor:

Devido à sua ampla variedade, os dados de *surveys* têm inúmeras utilidades. Eles podem ser usados para segmentação de mercado, como no caso de dados psicográficos e de estilo de vida, e para estabelecer perfis de consumidores. Os *surveys* também são úteis para a determinação de imagem de produtos, medição e posicionamento e para a realização de análises de percepção de preços. Outros usos incluem a seleção de temas de propaganda e a avaliação da eficiência da propaganda (MALHOTRA, 2001, p. 139).

Trata-se de um método apropriado às investigações de natureza quantitativa aplicadas a problemas de pesquisa ou modelos teóricos bem

definidos, cuja validação dos conceitos e formatos envolve o uso de dados obtidos em *survey* de grande escala (HAIR JR *et al.*, 2005). E ao identificar o *Survey* como um tipo particular de pesquisa social empírica, Babbie (1999, p. 95) o classifica como passível de ser empiricamente verificável, com os dados coletados e quantificados permanecendo como fonte permanente de informação e verificação (BABBIE, 1999, p. 86).

Desta forma, os dados foram obtidos pelo método *survey*, com o agrupamento dos itens identificados como críticos e passíveis de adequação, realizando-se todos os procedimentos devidos para averiguação de confiabilidade e validade das medidas, conforme proposto no Modelo Estrutural Hipotético, utilizando-se para tal os estudos de autores como Parasuraman *et al.* (1991), Fornell (1992) e Oliver (1997).

4.3 População e amostragem

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999), a responsabilidade tanto pela escolha do campo para a coleta dos dados como dos participantes é do próprio pesquisador. Esta escolha ocorre de acordo com: (i) interesse pelo objeto de estudo; (ii) condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (iii) tempo disponível para a permanência no campo; e (iv) disponibilidades dos participantes em efetivamente participar da pesquisa. E os autores complementam:

No que se refere aos participantes, nem sempre é possível indicar no projeto quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999, p. 162).

A metodologia empregada no processo de pesquisa baseou-se no universo de 216 profissionais do mercado imobiliário belorizontino, com maioria predominante de vendedores (corretores), escolhidos por acessibilidade, com vistas a avaliar os construtos inseridos no modelo proposto: *Liderança, Habilidades, Adaptabilidade*, acrescentados aos construtos do modelo de Miao e Evans (2007), além dos construtos *Orientações e Motivações* e *Desempenho do em Vendas*.

4.4 Instrumentos de coleta de dados

O uso conjunto ou combinado de diversas fontes de evidências permite que as informações sejam confrontadas, o que confere maior confiabilidade e rigor aos resultados da pesquisa (GREENWOOD; CHATEL, 1973; JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). 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 documentos e das informações obtidas nas entrevistas, além das notas de campo coletadas, conjuntamente, 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, p. 154), 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*, 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 (BOURDIEU, 1999).

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 com os gestores de marketing e vendas do setor imobiliário. Quanto aos vendedores (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. Ao todo, participaram da pesquisa 216 profissionais do setor imobiliário da Região

Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), sendo a amostra distribuída entre homens e mulheres, bem como vendedores de alto e baixo nível de desempenho.

4.4.1 Coleta de dados primários

A entrevista semiestruturada como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Por meio dela busca-se obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. Neste contexto, Oliveira *et al.* (2003) apontam a entrevista semiestruturada e o questionário estruturado e semiestruturado como uma técnica de pesquisa e coleta de dados de fundamental importância. Para Martins e Lintz (2000), seu principal objetivo é entender e interpretar os significados que os entrevistados dão às perguntas, seu contexto ou situações.

Neste estudo, a coleta de dados primários foi realizada com os vendedores (corretores), por meio da aplicação de um questionário semiestruturado composto de questões fechadas e abertas, enviados e devolvidos via *e-mail*. Com os gestores de marketing e vendas, as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, considerando as prioridades do entrevistado relativas a local, data e hora.

4.4.1.1 Questionário de pesquisa

O questionário de pesquisa foi constituído de questões fechadas relativas aos construtos Liderança, Adaptabilidade, Motivação e Orientação, Habilidade e Resultados em Vendas. O objetivo de sua conformação teórica foi complementar a abordagem de Miao e Evans (2007), considerando estudos complementares sobre o tema explorados no capítulo Fundamentação Teórica, de forma a possibilitar a identificação dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que impactam o desempenho do vendedor de imóveis, visando determinar os antecedentes desse desempenho no setor imobiliário, a partir de um modelo hipotético inédito e inovador.

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 de resultados; e (iv) verificar o impacto dos antecedentes em vendas no desempenho do resultado alcançado.

4.5 Inter-relação construtos / hipóteses

Para alcançar o objetivo proposto de “identificar os fatores individuais, internos e externos que impactam o desempenho do vendedor de imóveis, visando determinar os antecedentes do seu desempenho no mercado imobiliário”, a partir da proposta de um modelo hipotético inédito, os construtos Liderança, Adaptabilidade, Habilidades, Motivação e Orientação e Resultado em Vendas foram categorizados com base em criteriosa revisão da literatura sobre o tema *desempenho em vendas*, e organizados no Quadro 1, contemplando os elementos: Construtos, Hipóteses, Questões do Questionário, Fundamentação por Autores e Proposta da Pesquisa ou Adaptada.

QUADRO 1

Inter-relação construtos / hipóteses

CONSTRUTOS	HIPÓTESES	QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO	FUNDAMENTAÇÃO POR AUTORES	PROPOSTA DA PESQUISA OU ADAPTADA
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>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8</p> <p>9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16</p>	<p>Bowditch e Buono (2002), Drucker (2001), Hartlinr e Ferrell (1996), Behrman e Perrealt (1984), Michaels, Day e Joachimsthaler (1987), Low <i>et al.</i> (2001), Walker, Churchill e Ford (1975).</p> <p>Bass (1985), Blanchard (2007), Miao e Evans (2007), Behrman e Perrealt (1984), Bergamini (2008).</p>	Da pesquisa
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>69, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 81 e 83</p> <p>75, 76, 77 e 83</p> <p>79 e 82</p>	<p>Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), Varbeke, Frank, Bakker e Dietz (2008), Weitz e Bradford (1999), Weitz, Sujan e Sujan (1986), Anderson e Oliver (1987), Tyagi (1985).</p> <p>Chen <i>et al.</i> (2007), Deshon <i>et al.</i> (2004), Ahearne <i>et al.</i> (2010), Walker, Churchill e Ford (1977), Spiro e Weitz (1990), Weitz, Sujan e Sujan (1986).</p> <p>Miao e Evans (2007), Michaels, Day e Joachimsthaler (1987), Low <i>et al.</i> (2001), Challagalla e Shervani (1996), Behrman e Perrealt (1984), Michaels <i>et al.</i>, 1988), Grant <i>et al.</i>, 2001), Walker, Churchill e Ford (1975).</p>	Da pesquisa

	<i>Hipótese 7a</i> – A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do comportamento.	73, 74, 78, 80 e 84	Walker, Churchill e Ford (1977), Miao e Evans (2007), Grant (2001), Low et al (2001), Behrman e Perrealt (1084), Jaworski e Kohi (1991).	
HABILIDADES	<i>Hipótese 10a</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do comportamento. <i>Hipótese 10b</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.	17, 18, 19, 29, 21 e 22 23, 24, 25, 26, 27, 28, 9, 30, 31	Walker, Churchill e Ford (1977), Rentz et al. (2002), Weitz, Sujan e Sujan (1986), Dubinsky (1994), Baldauf, Cravens, Piercy (2005). Thompson (1973), Weitz (1981), Walker, Churchill e Ford (1977), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985).	Da pesquisa
MOTIVAÇÃO E ORIENTAÇÃO	<i>Hipótese 1a</i> – A orientação para desafios reduz o conflito de papéis. <i>Hipótese 1b</i> –A orientação para desafios reduz a ambiguidade de papéis. <i>Hipótese 2</i> – O prazer da tarefa reduz a ambiguidade de papéis. <i>Hipótese 3a</i> – A orientação para compensação reduz o conflito de papéis. <i>Hipótese 3b</i> – A orientação para compensação reduz a ambiguidade de papéis.	49, 50, 67 e 68 61, 62 e 65 47, 48, 51, 54, 63 e 64 53 e 55 58	Miao e Evans (2007), Grant et al. (2001), Low et al. (2001), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985, 2000), Sujan, Weitz e Kumar (1994). Miao e Evans (2007), Grant et al. (2001), Low et al. (2001), Amabile et al. (1994), Deci e Ryan (1985, 2000), Sujan, Weitz e Kumar (1994). Miao e Evans (2007), Spiro e Weitz (1990), Weitz, Sujan e Sujan (1986), Low et al. (2001), Csikszentmihalyi (1975). Miao e Evans (2007) Miao e Evans (2007)	Adaptada de Miao e Evans (2007)

	<i>Hipótese 4</i> – A orientação para o reconhecimento aumenta o conflito de papéis.	56, 59, 60 e 66	Miao e Evans (2007), Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999), Schwepker, Ferrell e Ingran (1997), Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993).	
DESEMPENHO DO RESULTADO	<i>Hipótese 5</i> – O desempenho do comportamento afeta positivamente o desempenho do resultado.	37, 42, 43, 44, 45 e 46	Miao e Evans (2007), Grant <i>et al.</i> (2001), Day e Joachimsthaler (1987).	Adaptada de Miao e Evans (2007)
	<i>Hipótese 6b</i> – O conflito de papéis afeta positivamente o desempenho do comportamento.	38	Miao e Evans (2007), Behrman e Perreault (1984), Michaels, Day e Joachimsthaler (1987), Walker, Churchill e Ford (1975), Singh (1998), Grant <i>et al.</i> (2001).	
	<i>Hipótese 7b</i> – A ambiguidade de papéis afeta negativamente o desempenho do resultado.	32	Miao e Evans (2007), Laworski e Kohli (1991), Vroom (1964).	
	<i>Hipótese 8b</i> – A liderança afeta positivamente o desempenho do resultado.	35	Miao e Evans (2007), Churchill <i>et al.</i> (1985), Oliver e Anderson (1994), Tyagi (1985), Deci e Ryan (1985), Spiro e Weitz (1990), Sujan, Weitz e Kumar (1994), Amabile (1994).	
	<i>Hipótese 9b</i> – A adaptabilidade afeta positivamente o desempenho do resultado.	34 e 41	Miao e Evans (2007), Deci e Ryan (1985), Weitz, Sujan e Sujan (1986), Oliver e Anderson (1987).	
	<i>Hipótese 10b</i> – As habilidades afetam positivamente o desempenho do resultado.	36	Miao e Evans (2007), Sujan, Weitz e Kumar (1994), Kohli, Sherani e Challagalla (1998).	

Fonte: Original desta pesquisa.

4.5 Técnicas de análise de dados

Com os dados coletados, procedeu-se ao seu tratamento pelo *software* SPSS, por meio de testes para validação de escalas, diferenças de médias e verificação de agrupamentos de vendedores considerando o perfil e o desempenho. O SMARTPLS foi usado para testar o modelo hipotético proposto.

Na análise descritiva, primeiramente, fez-se a avaliação da média e do desvio padrão das variáveis. O desvio padrão é a medida mais comum da dispersão estatística, podendo ser definido como o afastamento em relação a uma média próxima da aritmética, ou quando as respostas variam em relação à média de toda a população. É calculado de forma a mostrar uma medida de dispersão correspondente a número não negativo, unindo-se às mesmas unidades de medida dos dados utilizados.

Na esfera das estatísticas descritivas, foram utilizadas as medidas mais comuns, tais como: (a) médias e porcentagens; (b) medidas de tendência central (média, mediana e moda); e (c) medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação). A leitura da estatística descritiva foi resumida com a ajuda das tabelas de frequência. E a distribuição por frequência, que é uma forma simples e rápida de análise, foi utilizada para apurar o número de respostas recebidas por cada pergunta. As estatísticas descritivas serviram para organizar, explorar e sumarizar as informações geradas pelo conjunto de dados coletados.

Os dados ausentes foram detectados pelo método da regressão linear simples e análise dos padrões Z de cada item, considerando tanto as variáveis originais quanto seu logaritmo natural (ln). O procedimento de regressão foi utilizado para repor esses dados.

Quanto aos *Outliers*, tanto aos univariados como aos multivariados, foram aplicados dois critérios de classificação fora dos limites de $\pm 3,00$ desvios em relação à média. Para os univariados, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelos graus de liberdade (número de variáveis) (HAIR JR *et al.*, 2010).

Na análise da normalidade, empregou-se o critério da significância dos parâmetros de assimetria e curtose e o teste Jarque-Bera, pela aplicação de testes Z de normalidade dos parâmetros normais (HAIR JR *et al.*, 2010). A análise da multicolinearidade entre variáveis foi aplicada para verificar a existência de

redundância entre variáveis. Quanto à verificação do ajuste linear entre as variáveis, adotou-se a avaliação da significância do coeficiente de correlação de *pearson*. E no caso da avaliação da qualidade da mensuração por meio da dimensionalidade das medidas, aplicou-se a análise fatorial exploratória, com extração por componentes principais, retendo fatores com autovalores superiores (GERBING; ANDERSON, 1988).

A validade convergente, discriminante e nomológica, que atesta a confiabilidade dos construtos, foi testada por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais, buscando-se como alternativa a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*) (HAELEIN; KAPLAN (2004). A validade convergente, especificamente, foi verificada por meio de testes *t* unilaterais com *t* crítico $t = 1,65$ ou $t = 2,33$, feitos a partir das medidas de abordagem para estimação do PLS.

No caso dos construtos multidimensionais foi aplicada a redução das escalas, tendo os fatores de segunda ordem como itens (escalas somadas) dos itens correspondentes a cada fator (CIAVOLINO; NITTI, 2010). Trata-se da abordagem denominada “desagregação parcial” sugerida para os testes de modelos complexos, que utiliza a média aritmética simples dos indicadores de acordo com suas respectivas dimensões, para operacionalizar fatores de segunda ordem (HAIR JR et. al., 2014; RONKKO; EVERMANN, 2013). A estas médias se dá o nome de *parcels* (LITTLE et al., 2002).

Para se obter a validade discriminante dos construtos de segunda ordem do Modelo estrutural proposto, empregou-se o método tradicional da análise de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981b), comparando a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS).

Para averiguar se o percentual de variância da escala se encontra livre de erros aleatórios, utilizou-se as medidas de Confiabilidade Composta (CC) e a Alfa de Cronbach (AC). A validade nomológica do modelo proposto foi avaliada por teste estrutural, utilizando-se a abordagem PLS.

5 ANÁLISE DE RESULTADO

Para analisar os dados obtidos nesta pesquisa, necessário tornou-se ajustar a análise à abordagem quali-quantitativa, dividindo-a em subitens distintos: análise qualitativa e análise quantitativa.

5.1 Análise qualitativa

Esta análise, fundamentada nas respostas dos gestores de marketing e vendas obtidas pelo pesquisador a partir de um roteiro de entrevista aberta (Apêndice 1), foi pautada pelo confronto dos conceitos teóricos com a prática de vendas, com base nos objetivos específicos, para atestar a importância dos construtos Liderança, Adaptabilidade e Habilidades na avaliação do desempenho do comportamento e do desempenho do resultado em vendas, no mercado de serviços de corretagem de imóveis, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

5.1.1 O comportamento do desempenho do vendedor com base nos antecedentes: liderança, adaptabilidade e habilidades

Avalizando o entendimento de Churchill, Ford, Hartley e Walker (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).

Ao sugerir que o corretor deve sair em busca do cliente, o Entrevistado C também avalia o conceito de Bryman (2004), de que a liderança pode ser

considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas. E também o conceito de Kim e Renee (1992), que entendem liderança não sancionada como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.

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 2013 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! (Entrevistada B).

Ao reclamar da dificuldade de se encontrar vendedores com perfil adequado à venda de imóveis, o Entrevistado A adentra o papel da adaptabilidade que, segundo Savickas e Porfeli (2012) é um construto psicossocial que denota os recursos de uma pessoa para lidar com tarefas transições e traumas em seus papéis sociais, de forma antecipatória ou situacional. Todavia, lembram que essas habilidades usadas para se adaptar (*adaptabilities*, trocadilho dos autores) não residem no indivíduo, e sim na interseção pessoa-ambiente e, por isso, conformam construtos psicossociais.

Tem de tudo (risos). Como o mercado cresceu muito rápido atraiu todo tipo de pessoas como vontade de ganhar muito dinheiro com a corretagem de imóveis. Nós tivemos problemas para encontrar bons profissionais (Entrevistado A).

No mesmo sentido, o Entrevistado D endossa o entendimento de Walker, Churchil e Ford (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, boa parte tem honestidade e ética questionáveis, dificultando parcerias comerciais e criando uma imagem negativa do mercado. Como dito anteriormente, a maioria não vai além de mostrar imóveis, o que dificulta as transações e o auxílio necessário aos clientes (Entrevistado D).

Outro ponto a que remete a fala do Entrevistado D, segundo Weitz, Sujan e Sujan (1986), é que o importante a considerar na relação habilidades *versus* desempenho é que a seleção e treinamento atuam sobre as habilidades de aquisição de conhecimento e informações dos vendedores.

5.1.2 O desempenho do resultado (alto/baixo) e possíveis diferenças de características entre os vendedores

É reconhecida, pelos teóricos de marketing, a influência das características pessoais dos vendedores no desempenho do resultado em vendas, pois conforme atestado por Cron e DeCarlo (2009), a relação entre o perfil do vendedor e seu desempenho tem se apresentado aos teóricos de marketing como uma das questões mais desafiantes no âmbito organizacional. É neste sentido que o processo de seleção de vendedores ganha ênfase, conforme mencionado pelo Entrevistado C:

Na nossa empresas damos muito valor ao processo seletivo, sempre feito por meio de criterioso recrutamento. E também retemos gente boa, reduzindo a rotatividade de funcionários. Procuramos mesclar juventude com experiência. Recrutamos novos colaboradores nas universidades e também buscamos profissionais que já atuam no mercado imobiliário (Entrevistado C).

A fala da Entrevistada B remete à importância de se avaliar com competência o perfil dos vendedores, pois, como entendem Verbeke Diez e Verwaal (2011), há que se ter compreensão dos fatores que influenciam o desempenho de vendas e de como esses fatores variam, nos diferentes contextos, o que é fundamental para os gestores de marketing e vendas:

Como disse, é complexo falar em seleção para o mercado imobiliário. Existem os critérios normais de seleção. Os que a maioria das empresas de qualquer setor utilizam: experiência, aptidão para vendas, ambição, enfim os mesmos de quem quer um vendedor muito bom (Entrevistada B).

No caso desta fala do Entrevistado A, 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).

Nota-se, na fala do Entrevistado D, a falha cometida pelos gestores de marketing e venda do setor imobiliário, ao desconsiderar a sugestão das teorias de desempenho no trabalho que, conforme Weitz, Sujan e Sujan (1986), apontam os três fatores que afetam o desempenho: (i) percepção do papel; (ii) motivação; e (iii) capacidade. Ou seja, primeiramente, tem-se a influência da percepção do papel do vendedor da compreensão de que as atividades devem ser realizadas e como devem ser executadas, seguida da motivação, que afeta a quantidade do esforço despendido na realização das atividades, e por último, a habilidade afetando a qualidade do esforço despendido.

Em nossa empresa, o sistema de seleção é muito básico, apenas a entrevista normal de emprego e requisitos como carro e disponibilidade de tempo (Entrevistado D).

Outro importante fator de natureza gerencial que interfere no desempenho em vendas e está intimamente ligado ao perfil do vendedor é o treinamento, conforme as falas do Entrevistado D e Entrevistado C, que sugerem o conceito de Bergamini e Beraldo (1988), de que há uma convergência relativa entre as definições de diversos autores pela associação do desempenho a

questões relacionadas à atitude, ou seja, a ação em si, a atuação e o comportamento. Para os autores, quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui pela adequação deste, ou não, há uma atribuição direta da qualificação que pode ser resumida em três vertentes possíveis: desempenho eficiente, desempenho eficaz ou a combinação de ambos.

A nossa imobiliária tem um política contrária ao mercado, um número reduzido de corretores altamente treinados e capacitados para o êxito da equipe e a baixa rotatividade de colaboradores (Entrevistado D).

Sim. Por optarmos em recrutar jovens sem experiência no mercado, montamos um sistema de treinamento. O treinamento é imprescindível para o êxito da equipe e a baixa rotatividade de colaboradores (Entrevistado C).

A fala do Entrevistado A corrobora o entendimento de Lucena (1995), de que a questão do desempenho está ligada diretamente ao cargo ocupado e à forma de atuação de cada funcionário, desde que exista o prévio conhecimento das atividades, da responsabilidade e dos resultados esperados pela organização.

As grandes redes e empresas usam treinamentos. Mas nem todas possuem uma política. Muitas treinam seus novatos com os antigos e seu gerente. Mas não há uma estratégia para isso. Aqui na nossa empresa adotamos uma política voltada para uma melhor atuação neste sentido, pois temos uma série de treinamentos que pontuam e refletem no “salário” do corretor (Entrevistado A).

Um aspecto que deve ser considerado no desempenho do vendedor parece ter sido desconsiderado pela empresa da Entrevistada B, no sentido de que, segundo entendimento de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), é preciso prestar mais atenção ao fato de que trabalho do vendedor difere dos outros, antes de serem capazes de explicar uma parte mais substancial da variância no seu desempenho em relação aos indivíduos que ocupam diferentes postos de trabalho no mesmo setor.

Aqui na empresa sim. Nós adotamos alguns treinamentos que são feitos quando o corretor entra. Os corretores novatos são recebidos pelos gerentes que passam para eles alguns procedimentos de sistema, imóveis em estoque e o dia-a-dia da empresa (Entrevistada B).

O acompanhamento da atuação do vendedor é outro aspecto que reflete diretamente no desempenho do resultado. Neste sentido, as falas da Entrevistada

B e do Entrevistado C refletem 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. E também de Oliveira e Heineck, ao asseverar que os fatores de maior nível de satisfação do consumidor são aqueles vinculados à adaptação de *layout* e revestimentos, além da comparação aos outros imóveis disponibilizados no mercado.

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).

Semanalmente, os corretores entregam para o gerente de vendas relatórios de atendimentos de clientes, *feedbacks*, captações. É quando o gerente procura corrigir os erros, dar sugestões e também receber críticas (Entrevistado C).

A fala do Entrevistado D aponta para o entendimento de Sink e Tuttle (1993, p. 2), que entendem o desempenho como um “complexo inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade”.

Como nossos corretores são bem treinados, isto permite que os mesmos sejam acompanhados, diariamente, com seus pontos fracos sendo detectados e o treinamento individual voltado à melhoria contínua. Também existem os treinamentos coletivos, palestras e dinâmicas de grupo voltadas para trocas de experiências e união da equipe (Entrevistado D).

A fala do Entrevistado D aponta para o entendimento de Lebas (1995), de que o desempenho “diz respeito a arranjar e gerenciar bem os componentes do modelo causal que levam ao atendimento coordenado dos objetivos estabelecidos dentro de restrições existentes para a organização e para a situação”.

O sistema que lhe expus e a gerência sempre estão acompanhando os corretores. Toda semana fazemos reuniões de acompanhamento de resultados e de avaliações de imóveis (Entrevistado A).

Considerando que o desempenho dos vendedores está intimamente relacionado ao perfil da empresa, a fala do Entrevistado A leva ao entendimento

de que na estratégia de marketing, duas finalidades devem ser consideradas: (i) identificar oportunidades de demanda ainda não satisfeitas pela empresa e por sua concorrência e, portanto, a conquistar; e (ii) preencher esses nichos de mercado com reduzidos recursos e custos operacionais. Segundo Richers (2000), essa tarefa dupla de descobrir e satisfazer os anseios do consumidor é o fundamento do êxito em marketing.

Nosso foco está na zona sul. Atuamos com todos os tipos de imóveis. Desde lotes até casas em condomínios. Mas nosso forte são os apartamentos nesta região (Entrevistado A).

Por sua vez, a fala da Entrevistada B reporta à importância do marketing de relacionamento que, segundo Gordon (2001), é um processo criador de uma rede de relacionamentos que segue esta lógica de funcionamento: definir a proposta de valor; identificar apropriadamente segmentos de consumidores de valor; projetar valor nos sistemas de entrega; e administrar e manter a satisfação do cliente.

O nosso perfil é amplo e atuamos com muitos clientes de vários tipos. Em aluguel por exemplo temos cliente de R\$ 500 e outros de R\$ 15.000,00. Já na venda, posso afirmar que a grande maioria está na faixa de R\$ 500.000,00, que é o cliente da maioria das imobiliárias hoje. A crise tem definido muito nosso negócio (Entrevistada B).

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 *portfolio* 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 adm. de imóveis residenciais, comerciais, terrenos, entre outros (Entrevistado C).

Neste contexto, ressalta-se a importância, no marketing imobiliário, da relação entre os processos processos BtoB (construtora/imobiliária) e BtoC (imobiliária/cliente). Neste sentido, Brassington e Pettit (2006) alertam para o fato

de que as diferenças entre o mercado BtoB e o BtoC não são ditadas pelos produtos vendidos em cada um desses mercados, e sim pelo contexto onde esses produtos são vendidos, ou seja, pelo Marketing Mix e pela interação entre vendedor e comprador.

5.1.3 A motivação e orientações e sua repercussão no desempenho do resultado

De suma importância no desempenho em vendas, a política de remuneração é considerada um elemento motivador tanto do desempenho do comportamento como do desempenho do resultado do vendedor. Neste sentido, a fala do Entrevistado A 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 adequadas de vendas.

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 tem 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).

As falas da Entrevistada B e do Entrevistado C refletem o entendimento da remuneração como fator que atua sobre a motivação do vendedor para o alcance do resultado, pois conforme entendimento de Vroom (1964), a motivação é uma força que propela o indivíduo para certo comportamento; uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a sentida probabilidade subjetiva de que aquele resultado irá ocorrer.

A remuneração do setor de imóveis segue mais ou menos um padrão. Existe uma comissão para os venda e outra para captação de imóveis que variam de 0,3% até 1% do valor do imóvel (Entrevistada B).

O corretor recebe comissão de vendas e captações. Recebe bônus por metas de vendas batidas e metas de captações batidas (Entrevistado C).

A fala do Entrevistado D remete ao entendimento de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), ao atestarem que igualmente importante é o direcionamento da

motivação extrínseca ao vendedor. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação da equipe de vendas é essencial para os gestores e pesquisadores:

Os corretores são remunerados com 20% do valor da comissão recebida pela empresa (Entrevistada D).

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 e 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 orientação para a recompensa é citada de forma subentendida pelo Entrevistado D, em sua fala, ao afirmar a importância da política de recompensa praticada por sua empresa, avaliando o debate entre os teóricos do tema, que se dividem entre aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo, e aqueles que defendem que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam as pessoas. E como exemplo de fontes de motivação extrínseca, tem-se o dinheiro, as promoções e o reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. O que atesta uma sutil predominância da motivação extrínseca sobre a motivação intrínseca – esta que, segundo Vroom (2001) tem origem no relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Assim, uma pessoa encontra-se intrinsecamente motivada, quando se sente gratificada por realizar uma tarefa de forma competente, independentemente da recompensa que recebe, porque, conforme Amabile (1999), ela se envolve com o trabalho pelo simples desafio ou prazer de realizá-lo. Ou seja, sua motivação reside na satisfação por ele proporcionada.

Na maioria das empresas os corretores ganham apenas a comissão de venda. Nossa empresa concede recompensas por metas coletivas e individuais, além de bônus por imóveis captados, cumprimento de horários e tempo de casa (Entrevistado D).

A fala do Entrevistado A confirma o entendimento de Vroom (1964), de que a motivação é uma força que propõe o indivíduo para certo comportamento;

uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a sentida probabilidade subjetiva de que aquele resultado irá ocorrer. Implícitos em sua teoria, encontram-se os três principais conceitos de *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*.

Muitas empresas, ou melhor, a maioria tem algum tipo de política para agregar aos ganhos normais, como você disse. Para você ter ideia tem corretora como a Brasil Brokers que até dá carro para corretores campeões de vendas (Entrevistado A).

Em termos organizacionais, conforme Robbins (2002), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta, com a intensidade referindo-se à quantidade de esforço despendido pela pessoa. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Sim. Trabalhamos com sistema de metas, bônus e incentivos. Montamos o planejamento anual onde estipulamos metas para a equipe e metas individuais (Entrevistado C).

Desta forma, constata-se que tanto a orientação para a remuneração quanto para a recompensa atuam de forma impactante no desempenho do resultado do vendedor, conforme atestou Walker, Churchill e Ford (1977): parte da literatura sobre motivação da força de vendas diz respeito a projetos e à administração de planos de incentivo. Permeiam nestes trabalhos algumas suposições tal como a premissa de que as recompensas monetárias se constituem no primeiro motivador do esforço de vendas e os incentivos financeiros, incluindo-se prêmios, bonificações e concursos, operam somente para induzir um maior esforço, em certas circunstâncias.

5.1.4 O impacto dos novos antecedentes no desempenho do resultado alcançado

No âmbito dos antecedentes acrescentados aos modelos de Miao e Evens (2007) no Modelo Hipotético proposto neste estudo, a saber: Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, constatou-se, na falas relativas ao perfil das empresas do mercado imobiliário de Belo Horizonte, Minas Gerais, *locus* da pesquisa, o impacto desses antecedentes de vendas no desempenho do resultado. Na fala do Entrevistado C, tem-se uma forte influência da liderança na

sua postura gestora, o que remete ao conceito de liderança de Bennis e Nanur (1988): “O verdadeiro líder é aquele que leva seus liderados a encontrar significado em seu trabalho, transmitindo-lhes seu poder e sua confiança. Poder, a partir da ótica da capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la por meio da busca de novas maneiras de atuar ante as mudanças ambientais”.

O momento é de oportunidades, bom para os compradores. Com a grande oferta de imóveis o comprador tem oportunidade de fazer excelentes negócios. Já as corretoras tem que se preparar mais, e focar no melhor atendimento do cliente e na preparação de seus colaboradores(Entrevistado C).

A fala do Entrevistado D remete ao construto Adaptabilidade, neste caso, uma característica das imobiliárias competentes que, no âmbito da crise, se sobressaem sobre aquelas 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 Savick e Porfeli (2012), de que a adaptatividade consiste em certa “habilidade para enfrentar mudanças”, 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 (Entrevistado D).

A fala do Entrevistado A 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 Writz,

Sujan e Sujan (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 de Belo Horizonte 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. Para você ter uma ideia, hoje, nossa venda de imóveis corresponde há uma parcela inferior às vendas de 2013. Nunca tínhamos passado por isso antes (Entrevistado A).

Da mesma forma, a fala da Entrevistada B ratifica a necessidade de habilidade e preparo do vendedor para a prática da venda adaptável, como meio de contornar dificuldades impostas por fatores externos como o caso de crise econômica. O que remete ao entendimento de Weitz, Sujan e Sujan (1986), de que os vendedores podem realizar os potenciais benefícios de vendas adaptáveis, quando têm recursos para propor alterações apropriadas às condições dos clientes. A relação custo/benefício melhora, quando os vendedores negociam a venda de uma linha ampla de produtos comuns ou produtos com muitos recursos e opções.

Agora você me fez uma pergunta bem complexa. O mercado está mudando muito. Nos últimos dois anos tenho percebido uma queda nas vendas de imóveis de alto valor, acima de R\$ 2.000.000,00 devido à crise. Antes, por volta de 2007 esse valor era o alvo para grandes compradores e investidores. Hoje está muito complicado para trabalhar nesta faixa. E o pior, tenho conversado com muitos amigos do setor, pois temos mais de 30 anos de mercado e o que tenho escutado é que enquanto a crise na passar vai ficar assim, meio morna. Com as vendas de imóveis na faixa de R\$ 400 a R\$ 600 mil. A caixa reduziu os empréstimos o que afeta nosso setor. A maioria das vendas depende de uma parte que as pessoas buscam nos financiamentos. Com essa restrição ficou mais complicado (Entrevistada B).

Outra manifestação do impacto dos novos 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 de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985) que, tomando por base os fatores organizacionais, ou seja, 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 pioraram. Mas acreditamos 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 trazer novas mudanças. Hoje, o resultado é mediano. Fizemos muitos investimentos em treinamento e estamos tentando melhorar as contratações. Mas se você perguntasse isso no ano passado, diria que poderia melhorar imensamente (Entrevistado A).

Na fala da Entrevistada B, tem-se claro o impacto positivo da adaptabilidade no desempenho do resultado em vendas em meio à crise econômica, como sugerem Chen *et al.* (2007) e Deshon *et al.* (2004), no sentido de que as relações determinantes do desempenho individual *versus* nível da equipe podem ter importância diferenciada.

As vendas estão dentro da faixa do mercado: morno. O que para nós é esta venda de imóveis de padrão médio para baixo, para pessoas que necessitam mudar de qualquer jeito. Não existem as compras de investidores ou de pessoas que trocam seus imóveis por outro melhor. Essas pessoas estão esperando. Elas não precisam mudar com urgência. Os seus imóveis estão quitados e elas podem esperar a crise passar (Entrevistada B).

Na fala do Entrevistado C, novamente tem-se referência à adaptabilidade como fator de impulsão para mudanças. O que remete ao conceito de Savickas (1997), que partiu de uma conceituação geral de adaptabilidade, qual seja, a qualidade de ser apto à mudança, sem grande dificuldade, para se ajustar a circunstâncias novas ou modificadas, sugerindo que, ao invés de se pensar em estágios lineares de maturidade, é preciso considerar o desenvolvimento de carreira como um *continuum* de necessidades para se responder a novas situações e demandas a ela relacionadas.

Os resultados estão estáveis, mantemos uma média de vendas comparado ao ano passado. Houve uma queda de procura que nos fez inovar e procurar novos canais para chegar nos clientes em potencial (Entrevistado C).

Sobre a fala do Entrevistado D, tem-se uma referência subentendida à liderança, neste caso do gestor de marketing e vendas em relação à equipe de vendedores, como fator essencial à superação de desempenho de resultados desfavoráveis, remetendo ao conceito de Bowditch (1989), que ao acrescentar o fator influência à liderança, definiu-a de forma mais completa: como o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.

Os resultados de vendas de habitação estão piorando desde meados de 2014, quando começou a crise econômica. Em contrapartida, as vendas de terrenos e imóveis comerciais estão com resultados satisfatórios. O investimento em imóveis ainda é considerado seguro e rentável para muitos (Entrevistado D).

Por fim, tem-se que o impacto dos novos antecedentes Liderança, Adaptabilidade e Habilidades no desempenho do resultado pode ser observado no desempenho dos vendedores. A fala do Entrevistado A, por exemplo, 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 onde o corretor pontua de várias formas: captação, visitação a imóveis que entraram para a venda etc. Esta 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).

Novamente a habilidade é citada como necessária à sobrevivência empresarial e profissional no contexto de crise econômica, como na fala da Entrevistada B. Neste caso, remetendo a Verbeke, Dietz e Vervaal (2011), ao atestarem que uma inspeção mais próxima da categoria de habilidades técnicas (incluindo variáveis como o conhecimento sobre as características do produto e o conhecimento sobre os clientes) motivou à fusão das “habilidades técnicas” com o “conhecimento relacionado a vendas”, para capturar a ideia de que a venda envolve conhecimento de soluções para os clientes.

O desempenho de resultado está muito aquém do esperado. O mercado absorveu muita gente fraca. Os corretores de sucesso tentaram abrir suas próprias empresas ou se tornaram autônomos fazendo parcerias com outros corretores e construtoras menores. Nós perdemos muita gente boa. Nosso desempenho poderia ser muito melhor. Espero que com esta crise muitos aventureiros saiam deste mercado como já está acontecendo (Entrevistada B).

No depoimento do Entrevistado C, encontra-se subentendida a menção à adaptabilidade como fator primordial no desempenho de resultado, pois levando o vendedor à expansão de sua atividade a diversos nichos de negócio. O que remete ao conceito de Savickas e Porfeli (2012), de que “*Adaption* (adaptação), designa os resultados de um processo de implementação de diversas transições, motivadas pelo objetivo de harmonizar necessidades internas e oportunidades externas”, sendo a adaptação, de fato, indicada pelos resultados obtidos em termos de percepção de sucesso, satisfação e desenvolvimento.

Nossos principais indicadores são: vendas feitas, captações que resultaram em venda, visitas feitas com cliente, captações feitas, propostas recebidas, captações com exclusividade feitas (Entrevistado C).

Por fim, tem-se na fala do Entrevistado D uma referência ao fator Liderança, responsável, na situação citada, por desempenhos 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 para o 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 da vezes, devido ao acompanhamento, treinamento e incentivos. Outro fator que afeta este resultado é a manutenção do bom clima organizacional e empenho da equipe (Entrevistado D).

Nesta breve análise, a despeito da limitação de sua abrangência, pode-se constatar a importância dos antecedentes de venda Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, inseridos no Modelo Hipotético proposto nesta pesquisa, no âmbito da avaliação do desempenho do comportamento e do desempenho do resultado de vendas de vendedores das equipes dos gestores entrevistados.

5.2 Análise quantitativa

Esta análise, baseada nos dados do Questionário de Pesquisa (Apêndice 2), adotou procedimentos tipicamente sugeridos com o objetivo de apresentar uma visão geral da integridade dos dados a partir de critérios estatísticos citados na literatura (BOLLEN, 1989; HAIR *et al.*, 2010; KLINE, 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2007). Em especial enfatiza-se a aderência das medições por meio de critérios de validade e confiabilidade, usando literatura robusta sobre o tema e os *softwares* SPSS 20 e SMARTPLS.

5.2.1 Perfil da amostra

TABELA2
Descrição da amostra

VARIÁVEL	CATEGORIA	Freq. (%)	
Qual o seu sexo?	Masculino	169	(78%)
	Feminino	47	(22%)
Qual o seu estado civil?	Solteiro(a)	54	(26%)
	Casado(a)	123	(60%)
	Separado(a)	25	(12%)
	Viúvo(a)	2	(1%)
	Outros	2	(1%)
Qual o seu grau de instrução?	Primeiro grau	2	(1%)
	Segundo grau	78	(36%)
	Nível Superior incompleto	53	(25%)
	Nível superior completo	65	(30%)
	Pós-graduado (lato ou stricto)	18	(8%)
Qual a média de Renda Mensal	Até R\$ 2.000,00	27	(14%)
	De R\$ 2.000,01 a R\$ 5.000,00	94	(47%)
	De R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00	59	(30%)
	De R\$ 10.000,01 a R\$ 15.000,00	8	(4%)
	Mais de R\$ 15.000,00	10	(5%)
Qual a sua idade?	<= 20	3	(2%)
	21 - 30	28	(14%)
	31 - 40	56	(28%)
	41 - 50	60	(30%)
	51 - 60	40	(20%)
	61+	13	(6%)
Há quanto tempo você trabalha com vendas de imóveis?	<= 5	110	(51%)
	6 - 10	55	(25%)
	11 - 15	18	(8%)
	16+	33	(15%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Sexo

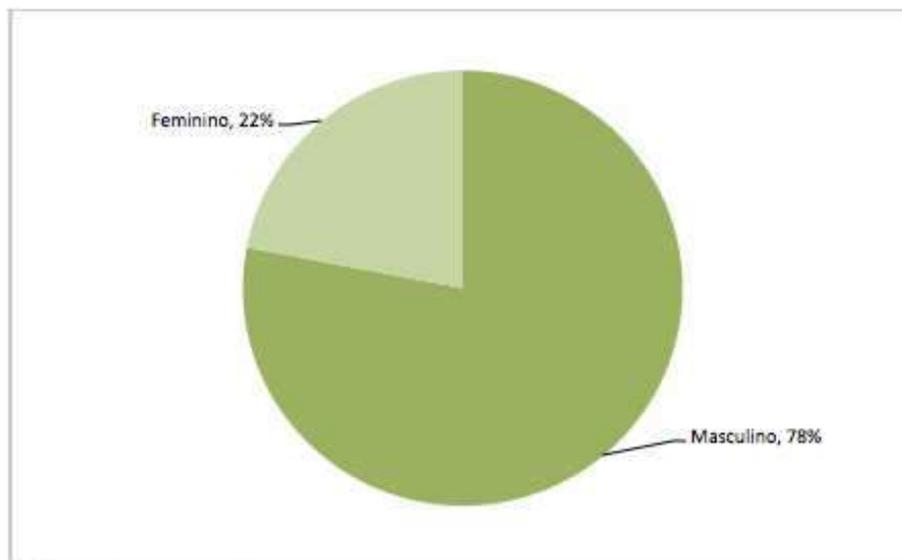


GRÁFICO 4 – Qual o seu sexo?

Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de 216 respondentes da pesquisa, existe uma predominância de homens que representam 78% da amostra.

Estado civil

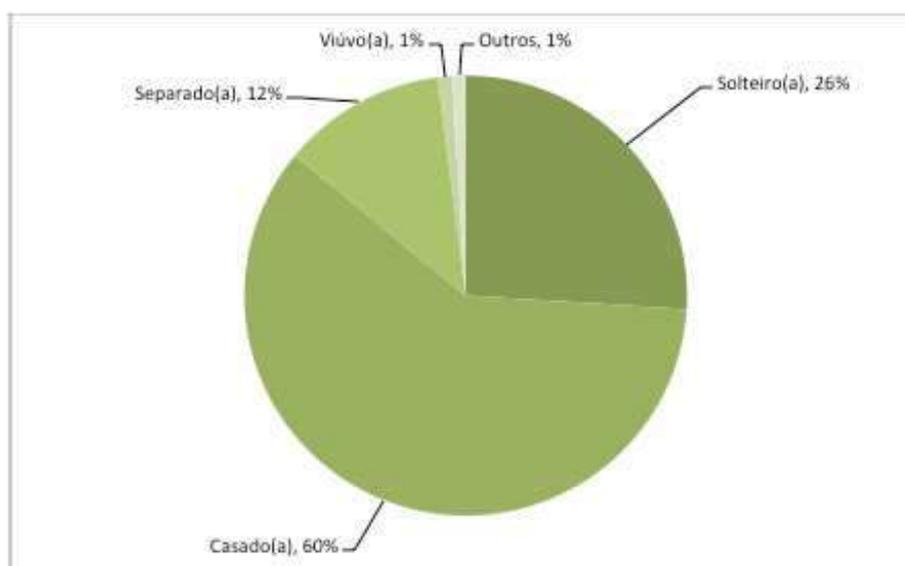


GRÁFICO 4 - Qual o seu estado civil?

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, os mais usuais foram os casados e solteiros, representando respectivamente 60% e 26% da amostra.

Escolaridade

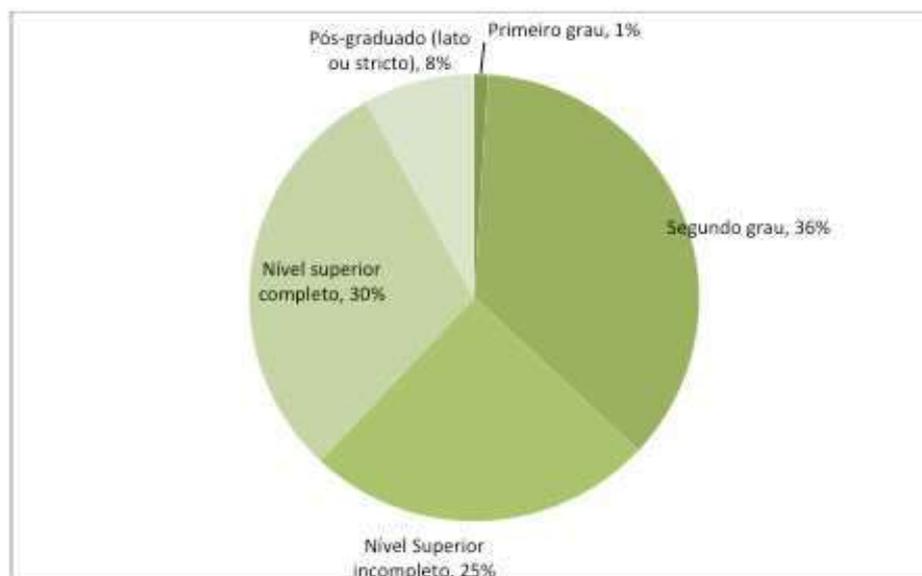


GRÁFICO6 - Qual o seu grau de instrução?
Fonte: Dados da pesquisa.

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*.

Renda

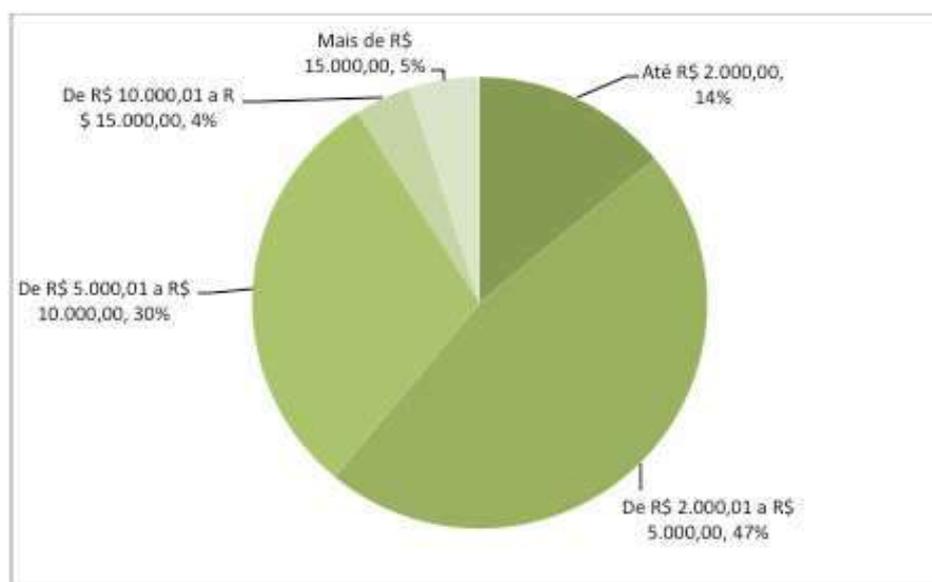


GRÁFICO 7 - Qual a média da renda mensal?
Fonte: Dados da pesquisa.

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%.

Faixa etária

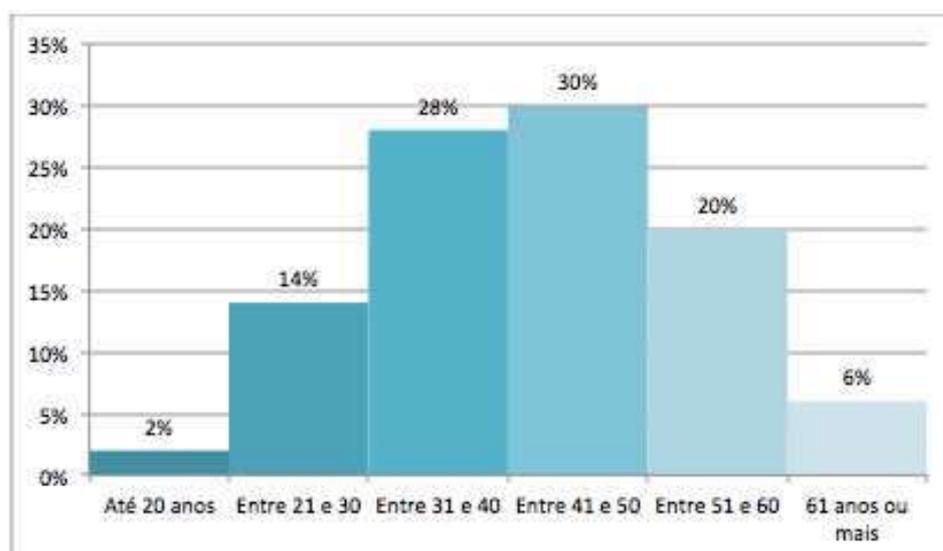


GRÁFICO 8 - Qual a sua idade?

Fonte: Dados da pesquisa.

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%). Também tem-se um número expressivo de respondentes com idades entre 51 e 60 anos (20%). De forma geral, pode-se dizer que 78% da amostra têm idade variando entre 31 e 60 anos.

Tempo de experiência

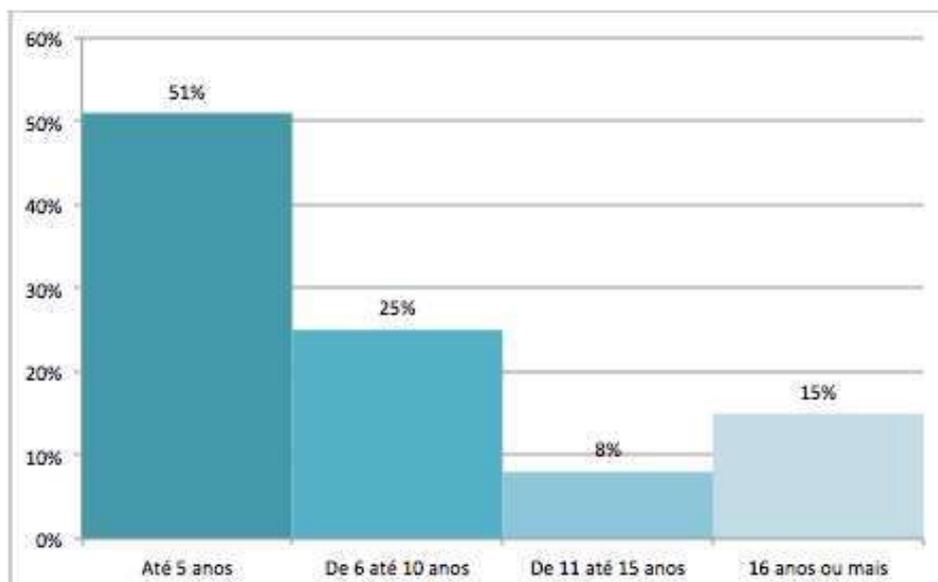


GRÁFICO 9 - Há quanto tempo você trabalha com vendas de imóveis?
 Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente quanto ao tempo de experiência observa-se uma predominância de até 5 anos, sendo que à medida que a experiência aumenta o percentual de participação na amostra cai de forma notável.

5.2.2 Análise exploratória

A análise exploratória dos dados é uma etapa fundamental para garantir que os resultados da análise sejam observados com segurança. Pela etapa exploratória compreende-se a avaliação das condições gerais dos dados, identificação de problemas oriundos do processo de pesquisa, bem como o tratamento dos problemas (TABACHNICK; FIDELL, 2007). De fato, muitas mais vezes podem ocorrer problemas cujo tratamento disponível seja ineficaz, de modo que a consciência das dificuldades e suas consequências para análise se tornam uma meta relevante (HAIR *et al.*, 2010).

5.2.2.1 Análise descritiva

Verificar a disposição geral dos dados ajuda o pesquisador na identificação e tratamento de problemas que podem emergir durante o processo (HAIR *et al.*, 2010). De fato, tratar desta verificação inicial possibilita desvelar problemas que

poderiam permanecer ocultos em uma análise menos profunda (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Para evitar incorrer neste equivoco, fez-se, inicialmente a avaliação da média e desvio padrão das variáveis, conforme expressa a Tabela 3.

TABELA 3

Análise exploratória: estatísticas descritivas, dados ausentes e extremos

PERGUNTAS	MÍN	MÁX	MÉDIA	DESVIO
Eu posso listar minhas três maiores fraquezas.	0	10	7,53	2,595
Minhas ações refletem meus valores fundamentais.	0	10	8,77	1,612
Eu busco a opinião dos outros antes de fazer a minha própria.	0	10	4,97	3,152
Eu compartilho abertamente meus sentimentos com os outros.	0	10	5,13	3,006
Posso enumerar minhas três maiores qualidades.	0	10	8,20	2,233
Eu não permito que a pressão do grupo me controle.	0	10	7,09	2,988
Eu posso ouvir atentamente as ideias daqueles que discordam de mim.	0	10	8,10	2,039
Eu posso fazer que os outros saibam quem eu realmente sou como pessoa.	0	10	8,10	2,045
Eu busco feedback como uma forma de entendimento de quem eu realmente sou como pessoa.	0	10	7,32	2,563
Outras pessoas sabem minhas opiniões sobre questões controversas.	0	10	7,20	2,464
Eu não enfatizo o meu próprio ponto de vista em detrimento de outros.	0	10	5,88	3,137
Eu raramente me apresento “de forma falsa” perante os outros.	0	10	7,29	3,821
Eu aceito os sentimentos que tenho sobre mim mesmo.	0	10	8,10	2,229
Minha moral é orientar o que eu faço como um líder.	0	10	7,26	3,162
Eu ouço com muita atenção as ideias dos outros antes de tomar decisões.	0	10	7,66	2,447
Eu admito meus erros para os outros.	0	10	8,05	2,176
Possuo habilidade de me expressar não – verbalmente	0	10	7,47	2,387
Possuo Habilidades gerais de conversação	3	10	8,56	1,520
Tenho a consciência e compreensão das comunicações não verbais dos outros	1	10	7,72	1,821
Possuo habilidade de controlar e regular expressões não verbais de emoção.	0	10	7,28	2,135
Tenho habilidade para manipular os outros para controlar a situação	0	10	6,78	2,636
Possuo habilidade na prospecção de clientes	1	10	8,17	1,857
Tenho habilidade para qualificar clientes potenciais	2	10	8,42	1,624
Tenho habilidade para fechar a venda	0	10	8,46	1,841
Tenho habilidade para apresentar a mensagem de vendas	3	10	8,54	1,589
Tenho habilidade de atender bem a carteira de clientes	2	10	8,30	1,838
Possuo conhecimento de mercados e produtos dos clientes.	2	10	8,40	1,640
Possuo conhecimento dos procedimentos da empresa em que trabalho	0	10	8,95	1,527
Possuo conhecimento dos produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	0	10	8,04	1,974
Tenho o conhecimento dos imóveis vendidos, incluindo recursos e benefícios	2	10	8,41	1,749
Em vendas para empresas, entendo que tenho conhecimento das operações dos clientes e como funcionam seus negócios	0	10	7,89	2,036
Possuo um ótimo resultado em vendas quando comprado ao dos meus colegas de equipe	0	10	7,00	2,207
Minhas vendas estão dentro da média de vendas do mercado	0	10	6,29	2,878
Sou um dos melhores vendedores da empresa	0	10	6,22	2,853
Comparado com os corretores do mercado desta cidade, eu estou entre os que mais vendem	0	10	5,24	2,918
Consigo manter os clientes leais a mim como corretor	0	10	7,70	2,348
Sinto-me muito eficaz na manutenção de boas relações com os clientes	0	10	8,38	1,769
Sou muito eficaz no fornecimento de informações precisas aos clientes e outras pessoas na minha empresa	0	10	8,60	1,719

Sou muito eficaz no fornecimento de documentos precisos e completos.	3	10	8,62	1,582
Eu sou muito eficaz em adquirir o conhecimento necessário sobre os meus produtos, os produtos dos concorrentes e as necessidades dos meus clientes.	2	10	8,57	1,564
Estou muito eficaz em contribuir com a quota de mercado da minha empresa	0	10	7,83	2,109
Sou muito eficaz na geração de um elevado nível de vendas em Reais	0	10	7,51	2,227
Sou muito eficaz em vender para grandes clientes	0	10	7,45	2,136
Sou muito eficaz na superação de metas e objetivos de vendas	0	10	7,57	2,135
Qual foi número total de imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	,0	1000,0	35,746	93,1856
Qual foi o número de imóveis que vendeu nos últimos 6 meses?	,0	400,0	11,063	39,7606
Qual o número de clientes atendidos por você nos últimos 6 meses?	,0	10000 00,0	5296,62 0	70696,47 40
Qual o número total de clientes atendidos pela empresa nos últimos 6 meses?	,0	7000,0	387,308	1002,424 7
Gosto de lidar com os problemas de vendas que são completamente novos para mim	0	10	7,85	2,431
Eu gosto de tentar resolver os problemas de vendas complexas	0	10	7,99	2,162
Quanto mais difícil o problema de vendas, mais eu gosto de tentar resolvê-lo	0	10	7,23	2,657
Eu quero que meu trabalho me forneça oportunidades para aumentar meu conhecimento e habilidades	3	10	8,95	1,480
O que mais importa para mim é desfrutar o que eu faço	1	10	8,20	1,929
É importante para mim poder expressar meus pontos de vista e forma de pensar no meu trabalho	0	10	8,55	1,708
Não importa qual seja o resultado de um trabalho de vendas, estou satisfeito se eu sinto que eu ganhei uma nova experiência.	0	10	7,31	2,813
É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.	0	10	8,77	1,719
Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar com o meu trabalho de vendas	0	10	8,26	2,142
Estou bem ciente dos objetivos de promoção que eu tenho para mim mesmo	1	10	8,67	1,719
Eu raramente penso sobre o salário ou promoções	0	10	4,53	3,530
Estou muito consciente dos objetivos de renda (financeiros) que eu tenho para mim mesmo	0	10	8,43	1,958
Estou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso ganhar de outras pessoas	0	10	7,75	2,454
Quero que outras pessoas descubram o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho	0	10	7,40	2,982
Para mim, o sucesso significa fazer melhor do que outras pessoas	0	10	6,01	3,428
Estou preocupado com a forma como as outras pessoas vão reagir ao meu desempenho de vendas	0	10	4,77	3,375
Recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas no trabalho	0	10	4,34	3,262
Muitas vezes eu consigo realizar tarefas sem recursos e materiais adequados para executá-las	0	10	7,20	2,464
Eu às vezes tenho que contornar as regras ou políticas para completar missões	0	10	6,55	3,257
Tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho	0	10	7,91	2,439
Eu sei quais são as minhas responsabilidades	2	10	9,24	1,293
Eu sei exatamente o que é esperado de mim	0	10	8,65	1,858
Cada cliente exige uma abordagem única	0	10	8,06	3,067
Quando percebo que minha abordagem de vendas não está funcionando tento trocar por outra abordagem de venda	2	10	8,73	1,657
Eu gosto de experimentar novas abordagens de vendas	0	10	8,30	1,968
Sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo	0	10	8,27	2,053
Eu sinto que a maioria dos compradores pode ser tratado, praticamente, da mesma maneira	0	10	3,22	3,237
Eu não mudo minha abordagem de um cliente para o outro	0	10	2,88	3,260

Eu posso, facilmente, usar uma grande variedade de enfoques que vendem	0	10	7,61	2,066
Eu uso um conjunto de abordagens de vendas	0	10	7,68	2,179
É muito fácil para mim modificar minha apresentação de vendas se a situação exigir	0	10	8,19	1,884
Basicamente eu uso a mesma abordagem com a maioria dos clientes	0	10	3,92	3,461
Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes	0	10	8,00	2,249
Acho que é difícil adaptar a meu estilo de apresentação para alguns compradores	0	10	3,80	3,365
Eu vario meu estilo de venda de situação para situação	0	10	7,96	2,154
Eu tento entender como um cliente difere do outro	0	10	8,44	2,133
Sinto-me confiante de que posso, efetivamente, mudar a minha apresentação planejada quando necessário	3	10	8,69	1,512
Eu trato todos os meus compradores praticamente do mesmo jeito	0	10	4,11	3,665

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS.: N é o tamanho da amostra válida, MÉDIA é a média aritmética da variável, DESVIO é desvio padrão da variável.

Na análise descritiva preliminar, observa-se que os indicadores parecem ter uma tendência a assimetria, com valores acima da média esperada da escala (5) e desvios relativamente pequenos. A média geral dos indicadores foi de 7,41, com intervalo de 8,77 (95 percentil) a 4,12 (5 percentil), e desvio o padrão médio de foi de 2,33 com intervalo de 3,43 (95 percentil) a 1,53 (5 percentil). Para avaliação das escalas foi considerada a classificação de indicadores e dimensões apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2
Indicadores, construtos e dimensões

Cod	Perguntas	Construto	Dimensão
AC1_v001	Eu posso listar minhas três maiores fraquezas	Liderança autêntica	Auto-consciência
PM1_v002	Minhas ações refletem meus valores fundamentais.	Liderança autêntica	Perspectiva moral internalizada
PE1_v003	Eu busco a opinião dos outros antes de fazer a minha própria.	Liderança autêntica	Processamento equilibrado
TR1_v004	Eu compartilho abertamente meus sentimentos com os outros.	Liderança autêntica	Transparência relacional
AC2_v005	Posso enumerar minhas três maiores qualidades.	Liderança autêntica	Auto-consciência
PM2_v006	Eu não permito que a pressão do grupo me controle.	Liderança autêntica	Perspectiva moral internalizada
PE2_v007	Eu posso ouvir atentamente as ideias daqueles que discordam de mim.	Liderança autêntica	Processamento equilibrado
TR2_v008	Eu posso fazer que os outros saibam quem eu realmente sou como pessoa.	Liderança autêntica	Transparência relacional
AC3_v009	Eu busco feedback como uma forma de entendimento de quem eu realmente sou como pessoa.	Liderança autêntica	Auto-consciência
PM3_v010	Outras pessoas sabem minhas opiniões sobre questões controversas.	Liderança autêntica	Perspectiva moral internalizada
PE3_v011	Eu não enfatizo o meu próprio ponto de vista em detrimento de outros.	Liderança autêntica	Processamento equilibrado
TR3_v012	Eu raramente me apresento "de forma falsa" perante os outros.	Liderança autêntica	Transparência relacional
AC4_v013	Eu aceito os sentimentos que tenho sobre mim mesmo.	Liderança autêntica	Auto-consciência
PM4_v014	Minha moral é orientar o que eu faço como um líder.	Liderança autêntica	Perspectiva moral internalizada
PE4_v015	Eu ouço com muita atenção as ideias dos outros antes de tomar decisões.	Liderança autêntica	Processamento equilibrado
TR4_v016	Eu admito meus erros para os outros.	Liderança autêntica	Transparência relacional
HI1_v017	Possuo habilidade de me expressar não – verbalmente	Hab. em vendas	Habilidades interpessoais
HI2_v018	Possuo Habilidades gerais de conversação	Hab. em vendas	Habilidades interpessoais
HI3_v019	Tenho a consciência e compreensão das comunicações não verbais dos outros	Hab. em vendas	Habilidades interpessoais
HI4_v020	Possuo habilidade de controlar e regular expressões não verbais de emoção.	Hab. em vendas	Habilidades interpessoais
HI5_v021	Tenho habilidade para manipular os outros para controlar a situação	Hab. em vendas	Habilidades interpessoais
HGV1_v022	Possuo habilidade na prospecção de clientes	Hab. em vendas	Habilidades gestão de vendas
HGV2_v023	Tenho habilidade para qualificar clientes potenciais	Hab. em vendas	Habilidades gestão de vendas
HGV3_v024	Tenho habilidade para fechar a venda	Hab. em vendas	Habilidades gestão de vendas

HGV4_v025	Tenho habilidade para apresentar a mensagem de vendas	Hab. em vendas	Habilidades gestão de vendas
HGV5_v026	Tenho habilidade de atender bem a carteira de clientes	Hab. em vendas	Habilidades gestão de vendas
HM1_v027	Possuo conhecimento de mercados e produtos dos clientes.	Hab. em vendas	Habilidades de mercado
HM2_v028	Possuo conhecimento dos procedimentos da empresa em que trabalho	Hab. em vendas	Habilidades de mercado
HM3_v029	Possuo conhecimento dos produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes	Hab. em vendas	Habilidades de mercado
HM4_v030	Tenho o conhecimento dos imóveis vendidos, incluindo recursos e benefícios	Hab. em vendas	Habilidades de mercado
HM5_v031	Em vendas para empresas, entendo que tenho conhecimento das operações dos clientes e como funcionam seus negócios	Hab. em vendas	Habilidades de mercado
DD1_v032	Possuo um ótimo resultado em vendas quando comprado ao dos meus colegas de equipe	Desempenho	Desfecho do desempenho
DD2_v033	Minhas vendas estão dentro da média de vendas do mercado	Desempenho	Desfecho do desempenho
DD3_v034	Sou um dos melhores vendedores da empresa	Desempenho	Desfecho do desempenho
DC1_v035	Comparado com os corretores do mercado desta cidade, eu estou entre os que mais vendem	Desempenho	Desempenho Comportamental
DC2_v036	Consigo manter os clientes leais a mim como corretor	Desempenho	Desempenho Comportamental
DC3_v037	Sinto-me muito eficaz na manutenção de boas relações com os clientes	Desempenho	Desempenho Comportamental
DC4_v038	Sou muito eficaz no fornecimento de informações precisas aos clientes e outras pessoas na minha empresa	Desempenho	Desempenho Comportamental
DC5_v039	Sou muito eficaz no fornecimento de documentos precisos e completos.	Desempenho	Desempenho Comportamental
DC6_v040	Eu sou muito eficaz em adquirir o conhecimento necessário sobre os meus produtos, os produtos dos concorrentes e as necessidades dos meus clientes.	Desempenho	Desempenho Comportamental
DD4_v041	Estou muito eficaz em contribuir com a quota de mercado da minha empresa	Desempenho	Desfecho do desempenho
DD5_v042	Sou muito eficaz na geração de um elevado nível de vendas em Reais	Desempenho	Desfecho do desempenho
DD6_v043	Sou muito eficaz em vender para grandes clientes	Desempenho	Desfecho do desempenho
DD7_v044	Sou muito eficaz na superação de metas e objetivos de vendas	Desempenho	Desfecho do desempenho
DO1_v045	Qual foi número total de imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
DO2_v046	Qual foi o número de imóveis que vendeu nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
DO3_v047	Qual o valor total em R\$ dos imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
DO4_v048	Qual o valor total em R\$ dos imóveis vendidos por você nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
DO5_v049	Qual o número de clientes atendidos por você nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
DO6_v050	Qual o número total de clientes atendidos pela empresa nos últimos 6 meses?	Desempenho	Desempenho objetivo
OD1_v051	Gosto de lidar com os problemas de vendas que são completamente novos para mim	Orient.ao desafio	
OD2_v052	Eu gosto de tentar resolver os problemas de vendas complexas	Orient.ao desafio	

OD3_v053	Quanto mais difícil o problema de vendas, mais eu gosto de tentar resolvê-lo	Orient.ao desafio
OD4_v054	Eu quero que meu trabalho me forneça oportunidades para aumentar meu conhecimento e habilidades	Orient.ao desafio
PT1_v055	O que mais importa para mim é desfrutar o que eu faço	Prazer da tarefa
PT2_v056	É importante para mim poder expressar meus pontos de vista e forma de pensar no meu trabalho	Prazer da tarefa
PT3_v057	Não importa qual seja o resultado de um trabalho de vendas, estou satisfeito se eu sinto que eu ganhei uma nova experiência.	Prazer da tarefa
PT4_v058	É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.	Prazer da tarefa
OC1_v059	Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar com o meu trabalho de vendas	Orienta compensação
OC2_v060	Estou bem ciente dos objetivos de promoção que eu tenho para mim mesmo	Orienta compensação
OC3_v061	Eu raramente penso sobre o salário ou promoções	Orienta compensação
OC4_v062	Estou muito consciente dos objetivos de renda (financeiros) que eu tenho para mim mesmo	Orienta compensação
OR1_v063	Estou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso ganhar de outras pessoas	Orienta o reconhec.
OR2_v064	Quero que outras pessoas descubram o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho	Orienta o reconhec.
OR3_v065	Para mim, o sucesso significa fazer melhor do que outras pessoas	Orienta o reconhec.
OR4_v066	Estou preocupado com a forma como as outras pessoas vão reagir ao meu desempenho de vendas	Orienta o reconhec.
CP1_v067	Recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas no trabalho	Conflito de papel
CP2_v068	Muitas vezes eu consigo realizar tarefas sem recursos e materiais adequados para executá-las	Conflito de papel
CP3_v069	Eu às vezes tenho que contornar as regras ou políticas para completar missões	Conflito de papel
AP1_v070	Tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho	Ambiguidade do papel
AP2_v071	Eu sei quais são as minhas responsabilidades	Ambiguidade do papel
AP3_v072	Eu sei exatamente o que é esperado de mim	Ambiguidade do papel
AD1_v073	Cada cliente exige uma abordagem única	Adaptabilidade
AD2_v074	Quando percebo que minha abordagem de vendas não está funcionando tento trocar por outra abordagem de venda	Adaptabilidade
AD3_v075	Eu gosto de experimentar novas abordagens de vendas	Adaptabilidade
AD4_v076	Sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo	Adaptabilidade
AD5_v077	Eu sinto que a maioria dos compradores pode ser tratado, praticamente, da mesma maneira	Adaptabilidade
AD6_v078	Eu não mudo minha abordagem de um cliente para o outro	Adaptabilidade
AD7_v079	Eu posso, facilmente, usar uma grande variedade de enfoques que vendem	Adaptabilidade

AD8_v080	Eu uso um conjunto de abordagens de vendas	Adaptabilidade
AD9_v081	É muito fácil para mim modificar minha apresentação de vendas se a situação exigir	Adaptabilidade
AD10_v082	Basicamente eu uso a mesma abordagem com a maioria dos clientes	Adaptabilidade
AD11_v083	Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes	Adaptabilidade
AD12_v084	Acho que é difícil adaptar a meu estilo de apresentação para alguns compradores	Adaptabilidade
AD13_v085	Eu vario meu estilo de venda de situação para situação	Adaptabilidade
AD14_v086	Eu tento entender como um cliente difere do outro	Adaptabilidade
AD15_v087	Sinto-me confiante de que posso, efetivamente, mudar a minha apresentação planejada quando necessário	Adaptabilidade
AD16_v088	Eu trato todos os meus compradores praticamente do mesmo jeito	Adaptabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2.2 Dados ausentes

Quando da avaliação dos dados ausentes, isto é, dados incompletos nos questionários, observou-se uma quantidade mínima, em parte por que 120 respostas foram obtidas na internet (56%), onde não se impossibilitava a entrega do questionário incompleto. Nas escalas, excluindo o desempenho objetivo, foram identificados 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 pela reposição dos dados pelo método da regressão linear simples, eliminando dados ausentes nestas (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

O tratamento de dados ausentes para variável desempenho objetivo necessitou de tratamento especial, dado que era notável erros de preenchimento e uma maior concentração de perda de dados. Por exemplo, na variável v0047 um respondente afirmou que vendeu três imóveis com valor de R\$400. Notadamente um valor razoável seria de R\$ 400.000, no mínimo. Assim o procedimento de reposição foi múltiplo, levando em conta os padrões de dados, a presença de valores ofensivos (*outliers*) positivos e negativos, também, julgamentos dada a natureza das respostas (*deskimputation*) (HAIR *et al.*, 2010).

Assim um procedimento cauteloso foi feito caso a caso, tendo por base a análise dos padrões Z de cada item, considerando tanto as variáveis originais quanto seu logaritmo natural (ln). Neste caso, foram repostos casos extremos dentro dos limites aceitáveis da escala, conforme tipicamente sugerido pelos limites da distribuição (TABACHNICK; FIDELL, 2007), levando em conta não somente os padrões de dispersão Z, mas, também, o que seria razoável em cada variável (ex: um respondente afirmou ter atendido 10.000.000 de clientes em seis meses o que, de acordo com seus dados de valor de vendas e número de imóveis vendidos, leva a crer que ocorreu um erro de preenchimento).

Após eliminar dados inconsistentes, buscou-se repor os dados ausentes por meio de procedimentos de regressão, usando em primeiro lugar outros indicadores de desempenho observado, cujas correlações, após tratamento de *outliers* é elevado (o R² ficou em média de 70%). Nos casos em que não foi possível estimação (não havia pelo menos dois dados de desempenho objetivo),

empregou-se outros indicadores de desempenho subjetivo para prever o desempenho objetivo.

Após os tratamentos foi possível ao mesmo tempo repor os casos de *outliers* nestas variáveis e criar dois conjuntos de dados para teste: 1) dados originais tratados por *outliers* e erros de preenchimento; 2) dados repostos de acordo com o padrão de desempenho individual e sem casos influentes. Também nesta etapa já se notou que a relação entre o desempenho observado e subjetivo segue um padrão não linear, tendendo a uma curva do tipo potencia, o que deverá ser adicionado no teste posterior do modelo. Na Tabela 4, demonstra-se que as mudanças nas estatísticas básicas das escalas foi mínima após a intervenção, tendo como vantagem a possibilidade de testar as hipóteses do estudo com maior chance de encontrar hipóteses significativas, devido ao maior poder de teste.

TABELA 4

Medidas originais de desempenho e valores após reposição e tratamento

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Original - Qual foi número total de imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	178	1,0	183,0	28,522	42,2925
Original - Qual foi o número de imóveis que vendeu nos últimos 6 meses?	185	1,0	42,0	7,767	8,1477
Original - Qual o valor total em RS dos imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	150	60000	113821403	9715207,75	20323773,626
Original - Qual o valor total em RS dos imóveis vendidos por você nos últimos 6 meses?	172	47000	17038316	2043569,10	3043852,718
Original - Qual o número de clientes atendidos por você nos últimos 6 meses?	197	,0	2011,4	215,961	419,7099
Original - Qual o número total de clientes atendidos pela empresa nos últimos 6 meses?	181	,0	2917,6	313,965	595,5076
Tratado - Qual foi número total de imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	216	1,00	183,00	25,6471	38,95121
Tratado - Qual foi o número de imóveis que vendeu nos últimos 6 meses?	216	1,00	41,96	7,2715	7,66507
Tratado - Qual o valor total em RS dos imóveis vendidos na empresa toda nos últimos 6 meses?	216	60000,01	113821387,30	7646923,1087	17219128,40824
Tratado - Qual o valor total em RS dos imóveis vendidos por você nos últimos 6 meses?	216	47000,01	17038311,77	1835780,3444	2765468,02087
Tratado - Qual o número de clientes atendidos por você nos últimos 6 meses?	216	1,00	2011,40	210,1311	400,63873
Tratado - Qual o número total de clientes atendidos pela empresa nos últimos 6 meses?	216	1,00	2917,61	284,4319	550,12099
Valid N (listwise)	142				

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2.3 Análise dos outliers

Outliers são observações cujos padrões e valores destoam das normas do banco de dados de maneira expressiva (PESTANA e GAGEIRO, 2000). É conhecida a capacidade de estes casos distorcerem a análise e estimativas do estudo, sugerindo pela necessidade de se excluir ou reter, se estes representarem unidades válidas ou não da população (HAIR *et al.*, 2010). Os *outliers* se apresentar de várias formas, mas em suma, destaca-se: (i) casos univariados que representam valores muito elevados ou muito baixos para as variáveis em questão; e (ii) casos multivariados, que representam combinações de valores extremos; ou mesmo (iii) casos com padrões de dados muito destoantes da norma do banco de dados (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

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) (HAIR *et al.*, 2010). 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 será mínimo, conforme comparação feita no teste do modelo.

5.2.2.4 Análise da normalidade

Para avaliar a normalidade dos dados, empregou-se o critério da significância dos parâmetros de assimetria e curtose e teste Jarque-Bera. Aplicando testes Z de normalidade dos parâmetros normais (HAIR *et al.*, 2010), foram encontradas 61 (69%) com assimetria fora do intervalo de ± 1 e 58 variáveis com curtose fora do intervalo de ± 1 (66%). No total 78 parâmetros de assimetria acusaram desvio da normalidade (significância estatística), contra 56 parâmetros de curtose. Segundo o teste J-B todas as variáveis violaram o princípio de normalidade (ver Tabela 5).

TABELA 5
 Teste dos parâmetros normais

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERR	Z	SIG	EST	ERR	Z	SIG	χ^2	Sig.
AC1_v001	-1,05	0,17	-6,34	0,00	0,45	0,33	1,37	0,17	41,50	0,00
PM1_v002	-1,93	0,17	-11,63	0,00	5,05	0,33	15,32	0,00	363,06	0,00
PE1_v003	-0,27	0,17	-1,64	0,10	-1,13	0,33	-3,42	0,00	14,09	0,00
TR1_v004	-0,17	0,17	-1,01	0,31	-0,95	0,33	-2,87	0,00	9,06	0,01
AC2_v005	-1,47	0,17	-8,87	0,00	2,05	0,33	6,23	0,00	115,55	0,00
PM2_v006	-1,01	0,17	-6,09	0,00	0,07	0,33	0,23	0,82	36,61	0,00
PE2_v007	-1,29	0,17	-7,77	0,00	1,59	0,33	4,82	0,00	82,25	0,00
TR2_v008	-1,25	0,17	-7,53	0,00	1,42	0,33	4,31	0,00	74,03	0,00
AC3_v009	-1,18	0,17	-7,14	0,00	1,03	0,33	3,13	0,00	59,90	0,00
PM3_v010	-1,13	0,17	-6,85	0,00	1,17	0,33	3,56	0,00	58,66	0,00
PE3_v011	-0,50	0,17	-3,00	0,00	-0,85	0,33	-2,58	0,01	15,38	0,00
TR3_v012	-1,16	0,17	-6,98	0,00	-0,35	0,33	-1,07	0,28	49,21	0,00
AC4_v013	-1,65	0,17	-9,98	0,00	2,85	0,33	8,64	0,00	171,21	0,00
PM4_v014	-1,24	0,17	-7,52	0,00	0,54	0,33	1,65	0,10	58,40	0,00
PE4_v015	-1,40	0,17	-8,45	0,00	1,72	0,33	5,23	0,00	97,15	0,00
TR4_v016	-1,52	0,17	-9,19	0,00	2,39	0,33	7,26	0,00	134,81	0,00
HI1_v017	-0,90	0,17	-5,45	0,00	0,35	0,33	1,08	0,28	30,43	0,00
HI2_v018	-1,09	0,17	-6,58	0,00	1,06	0,33	3,21	0,00	52,81	0,00
HI3_v019	-0,64	0,17	-3,88	0,00	0,19	0,33	0,58	0,56	15,19	0,00
HI4_v020	-0,95	0,17	-5,72	0,00	1,33	0,33	4,04	0,00	48,26	0,00
HI5_v021	-0,78	0,17	-4,74	0,00	0,03	0,33	0,08	0,94	22,14	0,00
HGV1_v022	-0,96	0,17	-5,81	0,00	0,54	0,33	1,65	0,10	35,94	0,00
HGV2_v023	-0,95	0,17	-5,73	0,00	0,46	0,33	1,39	0,16	34,28	0,00
HGV3_v024	-1,39	0,17	-8,42	0,00	2,04	0,33	6,20	0,00	107,50	0,00
HGV4_v025	-1,03	0,17	-6,24	0,00	0,46	0,33	1,40	0,16	40,30	0,00
HGV5_v026	-0,92	0,17	-5,54	0,00	0,24	0,33	0,73	0,46	30,83	0,00
HM1_v027	-1,10	0,17	-6,63	0,00	1,22	0,33	3,71	0,00	56,79	0,00
HM2_v028	-2,52	0,17	-15,20	0,00	9,91	0,33	30,06	0,00	1111,15	0,00
HM3_v029	-1,03	0,17	-6,20	0,00	0,89	0,33	2,71	0,01	45,09	0,00
HM4_v030	-1,09	0,17	-6,60	0,00	0,59	0,33	1,79	0,07	46,05	0,00
HM5_v031	-0,95	0,17	-5,73	0,00	0,66	0,33	2,00	0,05	36,32	0,00
DD1_v032	-0,83	0,17	-5,03	0,00	0,62	0,33	1,89	0,06	28,44	0,00
DD2_v033	-0,65	0,17	-3,92	0,00	-0,58	0,33	-1,75	0,08	18,14	0,00
DD3_v034	-0,65	0,17	-3,94	0,00	-0,34	0,33	-1,02	0,31	16,29	0,00
DC1_v035	-0,32	0,17	-1,96	0,05	-0,87	0,33	-2,63	0,01	10,54	0,01
DC2_v036	-1,26	0,17	-7,64	0,00	1,26	0,33	3,83	0,00	71,87	0,00
DC3_v037	-1,69	0,17	-10,20	0,00	3,81	0,33	11,55	0,00	233,09	0,00
DC4_v038	-2,04	0,17	-12,35	0,00	6,05	0,33	18,34	0,00	479,35	0,00
DC5_v039	-1,31	0,17	-7,90	0,00	1,53	0,33	4,63	0,00	82,49	0,00
DC6_v040	-1,26	0,17	-7,60	0,00	1,78	0,33	5,41	0,00	85,65	0,00
DD4_v041	-1,18	0,17	-7,13	0,00	1,30	0,33	3,93	0,00	65,26	0,00
DD5_v042	-0,97	0,17	-5,83	0,00	0,71	0,33	2,15	0,03	38,11	0,00
DD6_v043	-1,07	0,17	-6,46	0,00	1,28	0,33	3,90	0,00	55,97	0,00
DD7_v044	-0,75	0,17	-4,56	0,00	0,13	0,33	0,39	0,69	20,62	0,00
DO1_v045	2,76	0,18	15,18	0,00	7,17	0,36	19,79	0,00	737,68	0,00
DO2_v046	2,19	0,18	12,26	0,00	5,27	0,36	14,84	0,00	422,87	0,00
DO3_v047	4,07	0,20	20,53	0,00	17,50	0,39	44,47	0,00	3352,71	0,00
DO4_v048	3,42	0,19	18,46	0,00	13,00	0,37	35,29	0,00	1941,12	0,00
DO5_v049	3,48	0,17	20,08	0,00	11,76	0,34	34,12	0,00	1680,97	0,00
DO6_v050	3,29	0,18	18,20	0,00	11,29	0,36	31,44	0,00	1536,82	0,00
OD1_v051	-1,29	0,17	-7,82	0,00	1,23	0,33	3,74	0,00	74,00	0,00
OD2_v052	-1,28	0,17	-7,73	0,00	1,44	0,33	4,37	0,00	77,57	0,00

OD3_v053	-1,11	0,17	-6,71	0,00	0,50	0,33	1,51	0,13	46,61	0,00
OD4_v054	-1,52	0,17	-9,17	0,00	1,92	0,33	5,84	0,00	116,23	0,00
PT1_v055	-1,16	0,17	-7,01	0,00	1,09	0,33	3,31	0,00	59,19	0,00
PT2_v056	-1,82	0,17	-11,01	0,00	5,16	0,33	15,67	0,00	359,40	0,00
PT3_v057	-1,19	0,17	-7,17	0,00	0,58	0,33	1,77	0,08	53,73	0,00
PT4_v058	-1,99	0,17	-12,04	0,00	5,08	0,33	15,42	0,00	375,45	0,00
OC1_v059	-1,45	0,17	-8,77	0,00	2,11	0,33	6,39	0,00	115,78	0,00
OC2_v060	-1,55	0,17	-9,36	0,00	2,41	0,33	7,31	0,00	138,58	0,00
OC3_v061	0,08	0,17	0,49	0,62	-1,35	0,33	-4,10	0,00	16,67	0,00
OC4_v062	-1,79	0,17	-10,83	0,00	3,68	0,33	11,18	0,00	237,83	0,00
OR1_v063	-1,32	0,17	-7,96	0,00	1,49	0,33	4,53	0,00	82,52	0,00
OR2_v064	-1,35	0,17	-8,17	0,00	0,88	0,33	2,69	0,01	72,86	0,00
OR3_v065	-0,57	0,17	-3,47	0,00	-0,92	0,33	-2,80	0,01	19,51	0,00
OR4_v066	-0,05	0,17	-0,30	0,77	-1,32	0,33	-4,01	0,00	15,84	0,00
CP1_v067	0,07	0,17	0,45	0,65	-1,23	0,33	-3,72	0,00	13,74	0,00
CP2_v068	-1,01	0,17	-6,12	0,00	0,83	0,33	2,51	0,01	43,14	0,00
CP3_v069	-0,86	0,17	-5,17	0,00	-0,42	0,33	-1,29	0,20	28,01	0,00
AP1_v070	-1,48	0,17	-8,96	0,00	2,00	0,33	6,07	0,00	115,09	0,00
AP2_v071	-2,79	0,17	-16,85	0,00	9,97	0,33	30,25	0,00	1174,50	0,00
AP3_v072	-1,98	0,17	-11,97	0,00	4,82	0,33	14,64	0,00	350,76	0,00
AD1_v073	-1,72	0,17	-10,39	0,00	1,75	0,33	5,32	0,00	134,19	0,00
AD2_v074	-1,67	0,17	-10,10	0,00	3,00	0,33	9,10	0,00	181,64	0,00
AD3_v075	-1,39	0,17	-8,38	0,00	2,50	0,33	7,60	0,00	125,67	0,00
AD4_v076	-1,70	0,17	-10,29	0,00	3,42	0,33	10,36	0,00	209,40	0,00
AD5_v077	0,67	0,17	4,02	0,00	-0,89	0,33	-2,69	0,01	23,02	0,00
AD6_v078	0,83	0,17	5,01	0,00	-0,73	0,33	-2,22	0,03	29,57	0,00
AD7_v079	-1,01	0,17	-6,08	0,00	1,44	0,33	4,36	0,00	55,00	0,00
AD8_v080	-1,28	0,17	-7,75	0,00	1,97	0,33	5,99	0,00	94,32	0,00
AD9_v081	-1,32	0,17	-7,95	0,00	1,90	0,33	5,76	0,00	94,75	0,00
AD10_v082	0,33	0,17	1,99	0,05	-1,31	0,33	-3,97	0,00	19,35	0,00
AD11_v083	-1,67	0,17	-10,09	0,00	2,90	0,33	8,79	0,00	175,95	0,00
AD12_v084	0,32	0,17	1,95	0,05	-1,33	0,33	-4,04	0,00	19,68	0,00
AD13_v085	-1,44	0,17	-8,71	0,00	2,24	0,33	6,79	0,00	119,87	0,00
AD14_v086	-2,24	0,17	-13,52	0,00	5,69	0,33	17,26	0,00	471,59	0,00
AD15_v087	-1,23	0,17	-7,43	0,00	1,29	0,33	3,90	0,00	69,30	0,00
AD16_v088	0,35	0,17	2,11	0,03	-1,38	0,33	-4,20	0,00	21,62	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Os indícios precedentes não permitem aceitar a proximidade da distribuição normal, o que indica um ponto de corte para o desvio da normalidade que não pode ser ignorado (MUTHEN; KAPLAN, 1985).

5.2.2.5 Análise da multicolinearidade

Aplicando a avaliação da multicollinearidade entre as variáveis, constatou-se o grau em que as variáveis não partilham mais de 90% de variância com as demais (VIF>10), tal qual demonstra a Tabela 6.

TABELA 6
Análise da multicolinearidade

INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF
AC1_v001	3,22	HGV2_v023	4,18	DO1_v045	3,43	CP1_v067	2,13
PM1_v002	2,64	HGV3_v024	4,81	DO2_v046	5,79	CP2_v068	3,23
PE1_v003	2,15	HGV4_v025	4,66	DO3_v047	5,24	CP3_v069	4,19
TR1_v004	2,16	HGV5_v026	4,84	DO4_v048	4,85	AP1_v070	3,91
AC2_v005	3,07	HM1_v027	5,57	DO5_v049	4,05	AP2_v071	2,45
PM2_v006	2,40	HM2_v028	3,30	DO6_v050	5,39	AP3_v072	3,01
PE2_v007	2,52	HM3_v029	5,24	OD1_v051	4,37	AD1_v073	3,13
TR2_v008	2,98	HM4_v030	4,50	OD2_v052	4,60	AD2_v074	4,02
AC3_v009	2,48	HM5_v031	4,41	OD3_v053	3,47	AD3_v075	3,35
PM3_v010	2,46	DD1_v032	3,77	OD4_v054	4,02	AD4_v076	4,04
PE3_v011	2,03	DD2_v033	4,30	PT1_v055	1,93	AD5_v077	2,19
TR3_v012	1,70	DD3_v034	7,72	PT2_v056	2,82	AD6_v078	2,22
AC4_v013	2,05	DC1_v035	6,68	PT3_v057	2,61	AD7_v079	2,60
PM4_v014	4,36	DC2_v036	3,92	PT4_v058	4,66	AD8_v080	2,46
PE4_v015	2,52	DC3_v037	4,74	OC1_v059	4,08	AD9_v081	4,26
TR4_v016	2,39	DC4_v038	4,16	OC2_v060	2,83	AD10_v082	2,83
HI1_v017	2,18	DC5_v039	4,73	OC3_v061	2,90	AD11_v083	5,79
HI2_v018	3,77	DC6_v040	4,91	OC4_v062	2,86	AD12_v084	5,89
HI3_v019	3,16	DD4_v041	4,28	OR1_v063	2,23	AD13_v085	4,55
HI4_v020	3,15	DD5_v042	6,10	OR2_v064	3,93	AD14_v086	4,08
HI5_v021	2,63	DD6_v043	6,74	OR3_v065	3,89	AD15_v087	2,41
HGV1_v022	3,05	DD7_v044	4,68	OR4_v066	2,66	AD16_v088	2,89

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a magnitude dos valores do fator de inflação da variância e a da tolerância das variáveis assume-se a inexistência de correlações expressivas que indicassem redundância entre as variáveis do estudo.

5.2.2.6 Análise da linearidade

Buscando verificar o ajuste linear entre as variáveis, adotou-se a avaliação da significância do coeficiente de correlação de *pearson* cuja matriz com 3828 correlações não redundantes ($88 \times 87 / 2$) finalizou 1888 correlações fora dos limites de $\pm 0,1349$, sendo significativas ao nível de 5%. De tal forma que demonstrasse que existe um razoável ajuste linear entre as variáveis do estudo à medida que 50% das correlações existentes entre os indicadores foram significativas. Para os indicadores de performance objetiva, observa-se uma potencial discrepância da linearidade, devido a maior amplitude e dispersão das

escalas. Neste caso, pretende-se testar o modelo contemplando tanto os indicadores originais quanto seu logaritmo natural.

5.2.3 Análise da qualidade da mensuração

Observando-se os critérios requeridos para assegurar que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo são confiáveis e válidos, buscou-se evidenciar e purificar as medidas por meio dos processos usualmente aceitos nas ciências sociais(COSTA, 2011; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994a).

5.2.3.1 Análise da dimensionalidade

A dimensionalidade medida está relacionada com a homogeneidade de itens, de modo que uma medida é considerada unidimensional, quando seus itens referem-se a um único construto ou fator. Por outro lado, um construto que tenha múltiplas facetas ou fatores será considerado multidimensional, tipicamente tratado como um fator de segunda ordem (ou superior). Neste estudo, pode-se verificar a estrutura dimensional *a priori* dos construtos, conforme se nota no Quadro 2 (p. 168). Deste modo, é relevante operacionalizar em congruência com sua respectiva dimensionalidade e fazer uma avaliação empírica desta antes de avançar na análise de dados(NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Partiu-se à verificação da qualidade da mensuração por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas. Aplicou-se a análise fatorial exploratória com extração por componentes principais retendo fatores com autovalores superiores (Tabela 7)(GERBING; ANDERSON, 1988).

TABELA 7
Cargas fatoriais e comunalidades

ITEM	C	DIM	COM.	ITEM	C	DIM	COM.	ITEM	C	DIM	COM.	ITEM	C	DIM	COM.
AC1_v001	0,876	1	0,768	HGV2_v023	0,829	1	0,687	DO1_v045	0,858	1	0,736	CP1_v067	0,487	1	0,237
PM1_v002	0,761	1	0,651	HGV3_v024	0,807	1	0,651	DO2_v046	0,724	1	0,525	CP2_v068	0,795	1	0,632
PE1_v003	0,662	1	0,438	HGV4_v025	0,811	1	0,658	DO3_v047	0,782	1	0,611	CP3_v069	0,793	1	0,629
TR1_v004	0,650	1	0,422	HGV5_v026	0,809	1	0,654	DO4_v048	0,656	1	0,430	AP1_v070	0,709	1	0,502
AC2_v005	0,873	1	0,763	HM1_v027	0,842	1	0,709	DO5_v049	0,622	1	0,387	AP2_v071	0,829	1	0,687
PM2_v006	0,783	2	0,616	HM2_v028	0,566	1	0,320	DO6_v050	0,481	1	0,231	AP3_v072	0,737	1	0,543
PE2_v007	0,660	1	0,435	HM3_v029	0,895	1	0,800	OD1_v051	0,843	1	0,711	AD1_v073	Exc.	Exc.	-
TR2_v008	0,746	1	0,557	HM4_v030	0,858	1	0,736	OD2_v052	0,912	1	0,832	AD2_v074	0,658	3	0,540
AC3_v009	0,220	1	0,048	HM5_v031	0,804	1	0,647	OD3_v053	0,874	1	0,763	AD3_v075	0,804	3	0,684
PM3_v010	0,788	2	0,632	DD1_v032	0,789	2	0,702	OD4_v054	0,769	1	0,591	AD4_v076	0,728	3	0,645
PE3_v011	Exc.	Exc.		DD2_v033	0,857	2	0,745	PT1_v055	0,817	1	0,668	AD5_v077	0,762	2	0,639
TR3_v012	Exc.	Exc.		DD3_v034	0,871	2	0,796	PT2_v056	0,878	1	0,771	AD6_v078	0,702	2	0,578
AC4_v013	Exc.	Exc.		DC1_v035	Exc.	Exc.		PT3_v057	0,792	1	0,628	AD7_v079	0,790	1	0,632
PM4_v014	0,865	1	0,751	DC2_v036	0,731	1	0,534	PT4_v058	0,832	1	0,692	AD8_v080	0,584	1	0,479
PE4_v015	0,760	1	0,578	DC3_v037	0,836	1	0,699	OC1_v059	0,842	1	0,708	AD9_v081	0,538	3	0,572
TR4_v016	0,663	1	0,440	DC4_v038	0,786	1	0,617	OC2_v060	0,839	1	0,703	AD10_v082	0,819	2	0,694
HI1_v017	0,626	1	0,392	DC5_v039	0,830	1	0,689	OC3_v061	(0,262)	1	0,068	AD11_v083	0,485	1	0,270
HI2_v018	0,709	1	0,503	DC6_v040	0,722	1	0,521	OC4_v062	0,765	1	0,585	AD12_v084	0,541	2	0,383
HI3_v019	0,812	1	0,660	DD4_v041	0,735	1	0,656	OR1_v063	0,582	1	0,339	AD13_v085	0,735	1	0,603
HI4_v020	0,727	1	0,529	DD5_v042	0,875	1	0,792	OR2_v064	0,812	1	0,660	AD14_v086	Exc.	Exc.	-
HI5_v021	0,670	1	0,449	DD6_v043	0,892	1	0,811	OR3_v065	0,835	1	0,697	AD15_v087	0,633	1	0,614
HGV1_v022	0,756	1	0,572	DD7_v044	0,857	1	0,767	OR4_v066	0,720	1	0,519	AD16_v088	0,734	2	0,583

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe destacar que além dos indicadores já extraídos previamente na Tabela 6, procedeu-se à exclusão de indicadores com baixas comunalidades (inferior a 0,400), a fim de garantir a integridade dos dados. A exceção ficou por conta do construto Desempenho Objetivo, dado a importância do construto e sua centralidade para as conclusões da tese. Para avaliar a qualidade dos dados e da solução fatorial foi analisado: (i) se as medidas KMO estão acima de 0,700 (ou 0,600 no mínimo); (ii) se a variância extraída é superior a 60%; e (iii) se o teste de esfericidade de Bartlett apresenta resultados significativos. Os resultados podem ser vislumbrados na Tabela 8.

TABELA 8

Medidas gerais de adequação da solução fatorial para os construtos

CONSTRUTOS	KMO	TESTE DE BARTLETT	GL	SIG.	VARIÂNCIA EXPLICADA
Autoconsciência	0,508	81,944	3	0,000	0,768
Adaptabilidade	0,579	26,875	3	0,000	0,422
Ambiguidade do papel	0,580	31,484	3	0,000	0,438
Conflito de papel	0,761	382,690	6	0,000	0,692
Desempenho Comportamental	0,830	470,493	10	0,000	0,654
Desempenho objetivo	0,802	227,908	10	0,000	0,449
Desfecho do desempenho	0,843	515,286	10	0,000	0,647
Habilidades de mercado	0,818	806,339	21	0,000	0,792
Habilidades gestão de vendas	0,625	446,613	15	0,000	0,736
Habilidades interpessoais	0,788	439,573	10	0,000	0,617
Orientação a compensação	0,706	192,111	6	0,000	0,519
Orientação ao desafio	0,677	172,389	6	0,000	0,585
Orientação ao reconhecimento	0,575	59,198	6	0,000	0,616
Perspectiva moral internalizada	0,816	1.128,473	105	0,000	0,540
Prazer da tarefa	0,813	450,701	6	0,000	0,591
Processamento equilibrado	0,611	84,640	3	0,000	0,543
Transparência relacional	0,549	45,159	3	0,000	0,632

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode se notar que algumas dimensões apresentam valores de consistência baixa, especialmente na medida KMO inferior a 0,6 e a variância extraída ficando abaixo do patamar de 60% e, em alguns casos, 50%. É importante destacar que tais problemas se concentram em construtos multidimensionais no qual cada dimensão isolada foi operacionalizada a partir de poucos indicadores (três indicadores aproximadamente). Neste caso, acredita-se que o problema não é significativo dado que, como será demonstrado em sequência, os construtos multidimensionais serão operacionalizadas pelo critério da média dos seus

indicadores em cada dimensão, ou seja, será calculada a média dos indicadores representativos de cada dimensão e estes valores serão inseridos no modelo estrutural.

5.2.4 Validade de construto e confiabilidade

Neste tópico se apresenta critérios de validade e confiabilidade usados para depuração e validação das escalas com vistas a testar o modelo de pesquisa proposto. Centra-se o debate na análise dos erros sistemáticos, associados à validade, e aleatórios, ligados ao conceito de confiabilidade. Em última instância o objetivo do pesquisador é verificar se o instrumento de pesquisa é válido e deste modo livre do erro total (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2003).

Quando se analisa instrumentos que utilizam construtos latentes verificar a qualidade da medição refere-se buscar congruências entre dados e teoria (NETEMEYER *et al.*, 2003), o que se alcança basicamente ao testar os três componentes da validade de construtos; a validade convergente, validade discriminante e validade nomológica.

Tipicamente isto é feito por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais são os dados sua capacidade de tratar a mensuração de múltiplos relacionamentos entre construtos e ainda avaliar a qualidade do modelo de mensuração que suporta a validade das escalas (FORNELL; LARCKER, 1981a; PODSAKOFF *et al.*, 2003). Genericamente o termo equações estruturais refere-se a técnicas com o objetivo de testar estruturas de covariância (HAENLEIN; KAPLAN, 2004) e que foram bastante popularizadas a partir da criação de softwares como o LISREL, que muitas vezes é usado como sinônimo para *equações estruturais* (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982, p.440).

Apesar de popular, este método é bastante restritivo quanto a seus pressupostos, o que limita sua aplicabilidade em algumas situações práticas. Destaca-se a necessidade de amostras de tamanho elevado especialmente quando ocorre à violação da normalidade multivariada ou se tem modelos mais complexos (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982). Neste estudo considerando haverem inicialmente 88 variáveis, uma amostra adequada teria que ter aproximadamente 3828 casos.

Por tal motivo, buscou-se como alternativa a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*PartialLeastSquares - 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. Deste modo, nas etapas seguintes testa-se a validade de construto em suas três componentes.

5.2.4.1 Validade convergente

Considerando tais pontos, para avaliar a *validade convergente* se verificou as cargas fatoriais dos construtos; sendo estas significativas ao nível de 5% ou 1% (através de testes *t* unicaudais com *t* crítico $t_{0,05} = 1,65$ ou $t_{0,01} = 2,33$) têm-se evidências da validade convergente das medidas. Cabe notar que as estimativas de erro padrão usadas no PLS usam o *bootstrapp* como alternativa para estimar parâmetros e erros padrão. Assim torna-se possível calcular erros padrão da estimativa do PLS, verificando a significância dos resultados. Na Tabela 7 estão dispostos os resultados da validade convergente dos indicadores.

Além disto, é possível verificar se os indicadores conseguem explicar ao menos 40% da variância dos indicadores, de modo que um valor mínimo de 0,40 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas, isto é, a confiabilidade das medidas. O teste de significância foi feito a partir das medidas da abordagem de estimação PLS, dado os expressivos desvios da normalidade identificados e o tamanho reduzido da amostra, comparativamente a complexidade do modelo.

Deve-se destacar que nos casos de construtos multidimensionais já foi aplicada a redução das escalas para aplicar os fatores de segunda ordem como itens (escalas somadas) dos itens que correspondem a cada fator, conforme expresso na Tabela 6 (p. 178) e sugerido por Ciavolino e Nitti (2010). Esta abordagem é chamada de desagregação parcial sugerida no teste de modelos complexos, usando a média aritmética simples dos indicadores de acordo com suas respectivas dimensões, é para operacionalizar fatores de segunda

ordem(HAIR et al., 2014; RONKKO; EVERMANN, 2013).A estas médias se dá o nome de nome de *Parcels*, que ainda apresentam algumas vantagens, quais sejam a) esses itens são mais confiáveis que os itens individuais; b) *parcels* tem melhores características de distribuição; c) modelos complexos podem ser estimados mais facilmente com o uso de *parcels*(LITTLE et al., 2002).

É importante destacar que se escolheu trabalhar, conforme citado previamente, com o logaritmo natural dos indicadores de desempenho objetivo, dado que o percentual de variância explicada quando se trabalha neste formato é cerca de 6% superior ao obtido quando se trabalha com indicadores na escala original. Isso releva que a relação entre as variáveis do modelo e o desempenho objetivo não é linear, na verdade, segue uma relação exponencial (TAB. 9).

TABELA 9
Avaliação da validade convergente dos indicadores

CONSTRUTO	ITEM/ DIMENSÃO	PESO	ERRO	VALOR T
Adaptabilidade	ADAPT1	0,90	0,02	38,03
Adaptabilidade	ADAPT2	-0,21	0,12	1,78
Adaptabilidade	ADAPT3	0,91	0,02	48,09
Amb. do papel	AP1_v070	0,79	0,04	20,94
Amb. do papel	AP2_v071	0,83	0,04	21,54
Amb. do papel	AP3_v072	0,64	0,10	6,64
Conflito de papel	CP2_v068	0,87	0,04	21,16
Conflito de papel	CP3_v069	0,81	0,05	16,00
Des. Comport.	DC2_v036	0,72	0,05	14,77
Des. Comport.	DC3_v037	0,82	0,03	31,18
Des. Comport.	DC4_v038	0,78	0,06	12,95
Des. Comport.	DC5_v039	0,83	0,03	33,22
Des. Comport.	DC6_v040	0,75	0,04	16,65
Des. objetivo	pre ln DO1_v045	0,83	0,04	20,39
Des. objetivo	pre ln DO2_v046	0,70	0,06	11,63
Des. objetivo	pre ln DO3_v047	0,77	0,05	14,32
Des. objetivo	pre ln DO4_v048	0,67	0,08	8,60
Des. objetivo	pre ln DO5_v049	0,55	0,09	6,22
Des. objetivo	pre ln DO6_v050	0,58	0,08	7,73
Desf. desemp.	DD1	0,71	0,10	6,92
Desf. desemp.	DD2	0,94	0,02	45,81
Hab. em Vendas	HGV	0,91	0,01	70,66
Hab. em Vendas	HI	0,79	0,04	20,52
Hab. em Vendas	HM	0,89	0,02	45,13
Lid. autêntica	AC	0,72	0,10	7,42
Lid. autêntica	PE	0,41	0,25	1,65
Lid. autêntica	PM1	0,33	0,27	1,23
Lid. autêntica	PM2	0,81	0,09	9,43
Lid. autêntica	TR	0,69	0,15	4,58
Orient. compensação	OC1_v059	0,85	0,03	29,96
Orient. compensação	OC2_v060	0,86	0,02	35,29
Orient. compensação	OC4_v062	0,75	0,06	13,53
Orient. desafio	OD1_v051	0,83	0,03	30,49
Orient. desafio	OD2_v052	0,91	0,02	54,64
Orient. desafio	OD3_v053	0,86	0,02	39,78
Orient. desafio	OD4_v054	0,79	0,04	20,33
Orient. reconhec.	OR2_v064	0,63	0,26	2,42
Orient. reconhec.	OR3_v065	0,87	0,15	5,94
Orient. reconhec.	OR4_v066	0,86	0,16	5,54
Prazer da tarefa	PT1_v055	0,81	0,04	19,85
Prazer da tarefa	PT2_v056	0,88	0,02	57,41
Prazer da tarefa	PT3_v057	0,79	0,03	27,19
Prazer da tarefa	PT4_v058	0,84	0,02	34,01

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS.: 1) PESO de regressão do fator para o construto; 2) ERRO da estimativa; 3) VALOR T da estimativa de regressão.

Observa-se uma tendência a correlação negativa da segunda dimensão de adaptabilidade, mas mesmo após a reversão do indicador não foi possível obter uma carga fatorial significativa, imperando a exclusão desta dimensão (2). No construto liderança autêntica as dimensões PE e PM1 também não alcançaram validade convergente, sendo excluídas. Após estes procedimentos obteve-se validade convergente em todos os indicadores remanescentes e dimensões.

5.2.4.2 Validade discriminante

A *validade discriminante* pode ser entendida como o grau em que as medições de construtos supostamente diferenciados tem correlações relativamente moderadas a fim de justificar que ambos representam construtos diferentes (NETEMEYER *et al.*, 2003). Usualmente, a validade discriminante é obtida quando as medições não se correlacionam em patamares deveras elevados que indiquem que os construtos medem o mesmo conceito (MALHOTRA, 2001, p.266).

Outro critério da validade de construto avaliado, fora a *validadediscriminante*, busca identificar se escalas concebidas para medir construtos diferentes são efetivas neste objetivo (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994b). Quando duas escalas não apresentam validade discriminante, pode-se dizer que não ocorreu distinção entre as mensurações dos construtos de modo que os respondentes podem compreender as questões como sendo parte do mesmo conceito (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para os construtos de segunda ordem do modelo estrutural empregou-se o método tradicional de análise de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981b), visando avaliar a validade discriminante. Estes 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 10.

TABELA 10

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	0,67	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.

OBS.: 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 medições e 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. Enquanto as medidas de confiabilidade das escalas requerem um maior patamar, pois neste caso é que se tem a preocupação com a qualidade de mensuração usando múltiplos itens, na medida de Variância Média Extraída (VME ou AVE) os índices tendem a ser menos rigorosos, dado que a preocupação não está na qualidade da medição de um indicador separado, e sim no quanto o conjunto de indicadores contribui para resultados confiáveis e, por consequência, passíveis de validade(NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).Para as medidas de confiabilidade das escalas usou-se como ponto de corte o valor de 0,700 (HAIR et al., 2014).Já para as medidas de confiabilidade dos indicadores, a

métrica proposta foi de 0,500 (FORNELL; LARCKER, 1981b). Pode-se atestar que os resultados foram adequados, com somente um valor AC abaixo do padrão (para Conflito de Papel), mas os demais indicadores de confiabilidade deste construto mostraram robustez (AVE e CC), revelando boas condições de mensuração e teste do modelo estrutural.

5.2.4.3 Validade nomológica

Nesta etapa final, procede-se à avaliação da validade nomológica, buscando evidências do grau em que as hipóteses de pesquisa são suportadas pelos dados coletados (NETEMEYER *et al.*, 2003). Em última instância, este teste refere-se à qualidade geral da aderência dos dados da teoria, sendo que, como as demais etapas transparecem uma qualidade aceitável dos dados, pode-se, aqui, ter maior ênfase na qualidade do modelo de pesquisa por si. Deste modo procedeu-se ao teste estrutural dos modelos usando a abordagem PLS, conforme Figuras 8 e Figura 9.

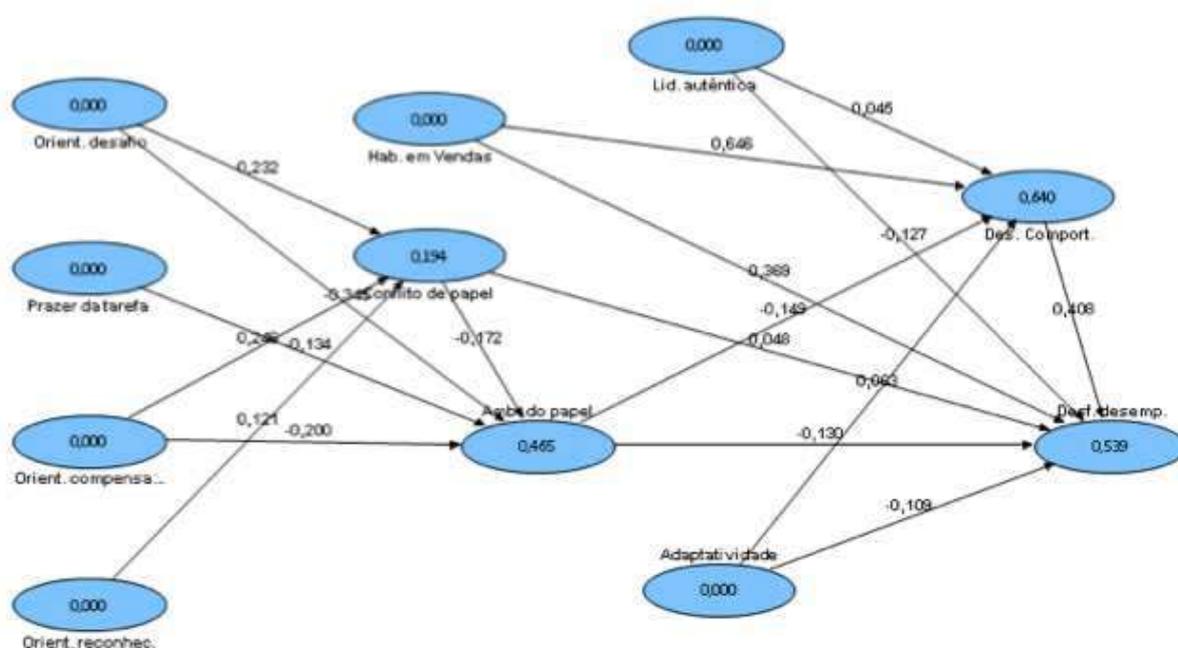


FIGURA 8 – Modelo de pesquisa: pesos e R^2
Fonte: Dados da pesquisa.

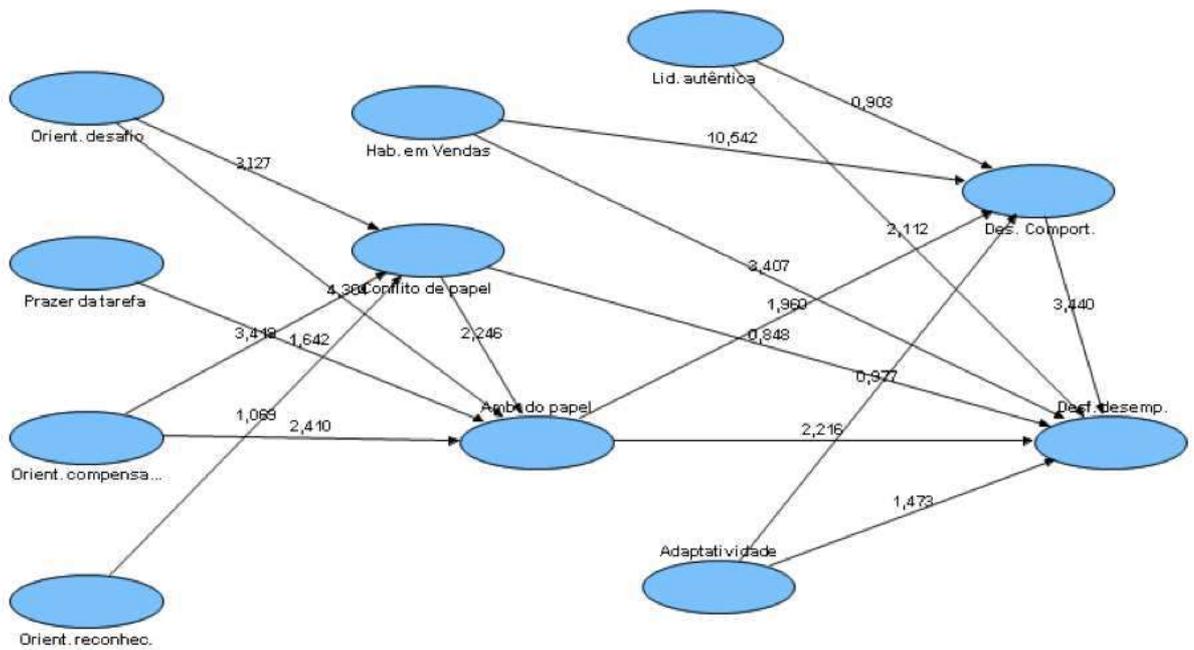


FIGURA 9 – Modelo de pesquisa: Valor T
 Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, acima, que existe grande variação no poder explicativo dos construtos, reiterando o elevado poder preditivo do desempenho, a partir das medidas de habilidades de vendas, adaptabilidade e ambigüidade do papel. Um resumo completo destes resultados pode ser visto na Tabela 11.

TABELA 11
Resultado das hipóteses do modelo proposto

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

FONTE: Dados da pesquisa.

OBS.: 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).

Nas tabelas anteriores, como os intervalos de confiança das estimativas significativas no grupo estudado, as relações não significativas são destacadas em negrito na Tabela 10. Destaca-se que o modelo apresentou poder preditivo moderado, com GoF igual a 67,05%, representando seu poder preditivo moderado.

5.2.4.4 Modelo alternativo com liderança autêntica

Como sugestão, testou-se o modelo alternativo representado pela Figura 10 e Figura 11.

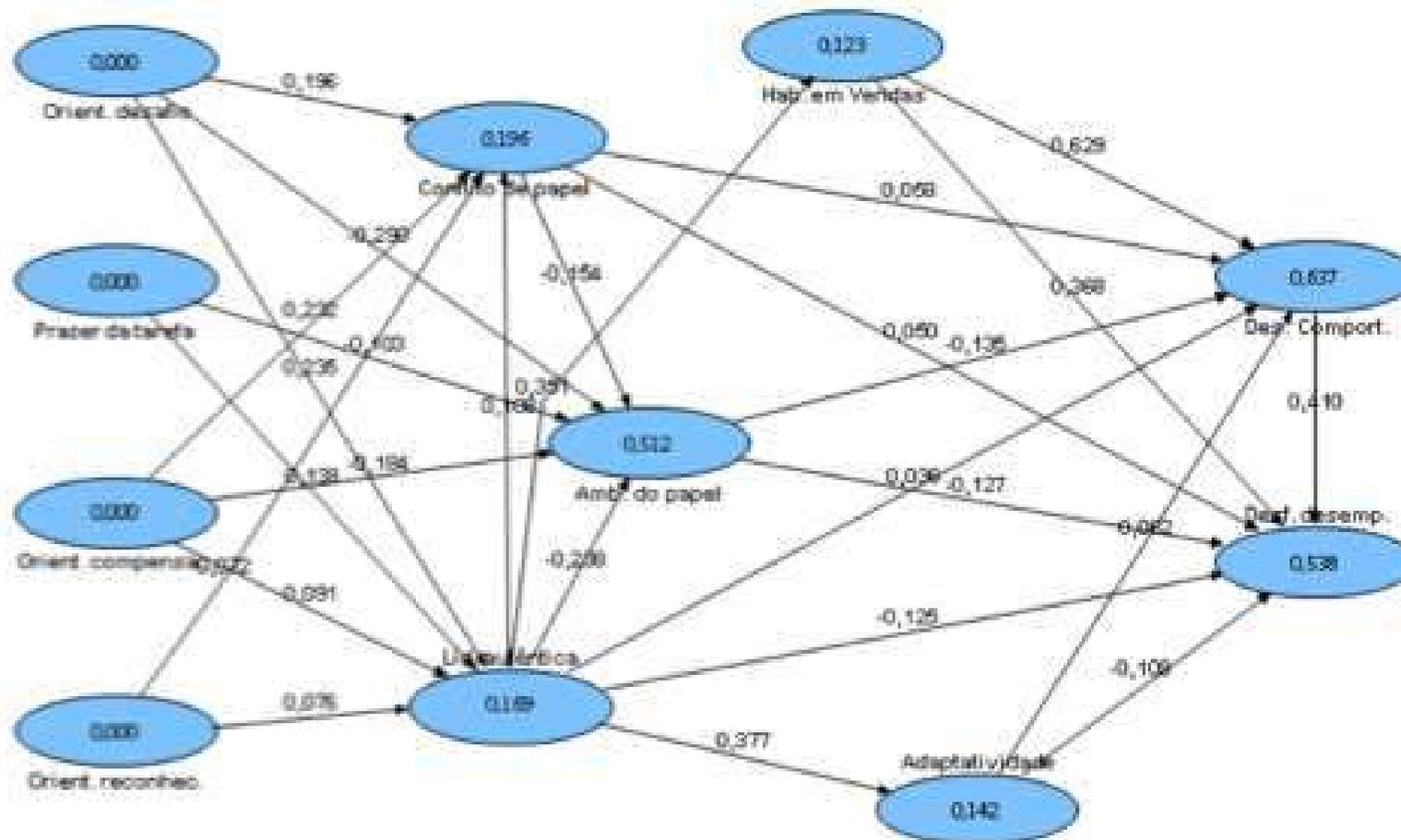


FIGURA 10 - Modelo de pesquisa: pesos e R²
 Fonte: Dados da pesquisa.

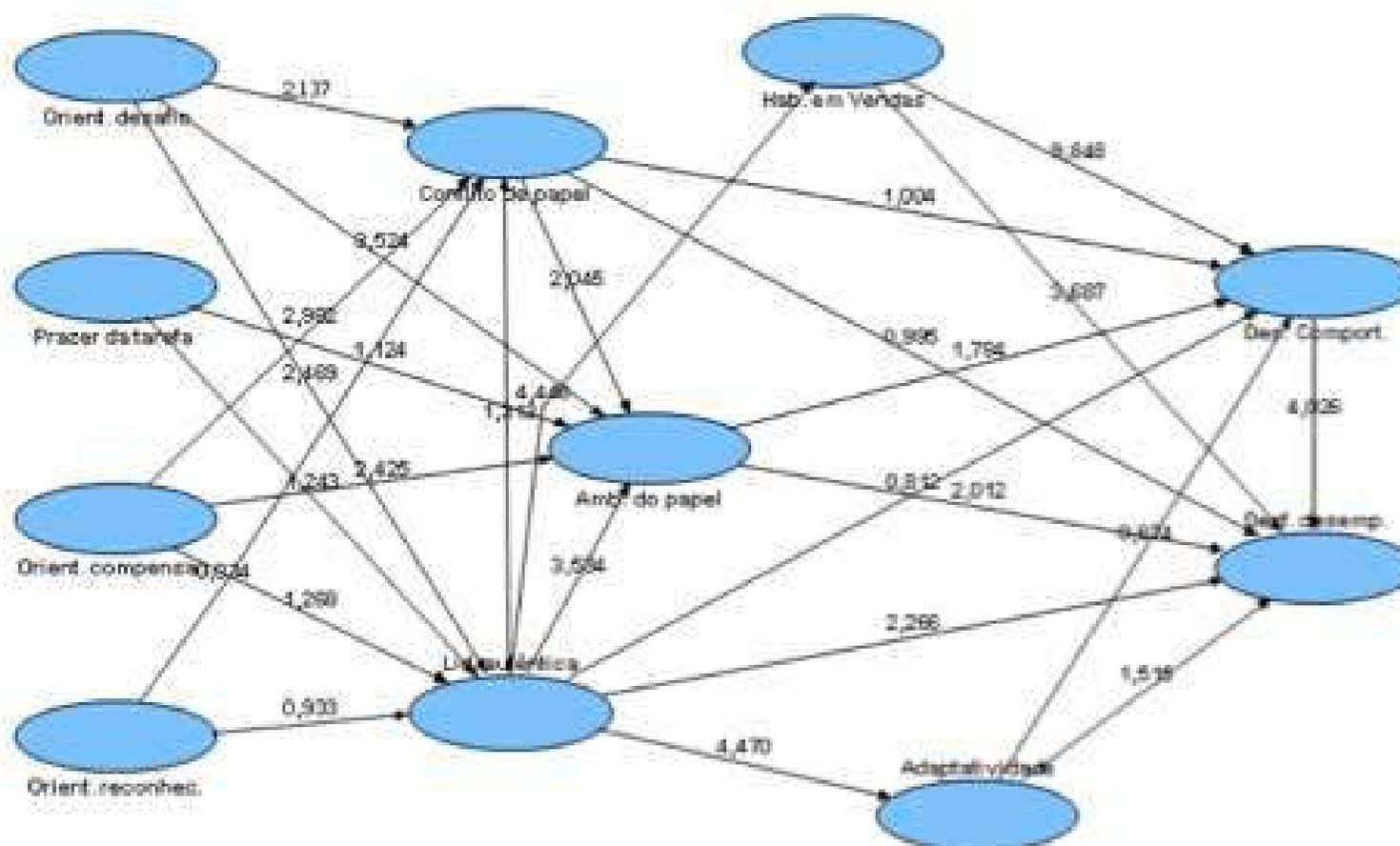


FIGURA 11 - Modelo de pesquisa: Valor T
 Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 12

Resultado das hipóteses do modelo proposto

INDEPENDENTE	ORI	DESV	T	T
<i>Adaptatividade -> Des. Comport.</i>	0,07	0,07	1,05	0,14ns
<i>Adaptatividade -> Desf. desemp.</i>	-0,12	0,07	1,72	0,04*
<i>Amb. do papel -> Des. Comport.</i>	-0,16	0,07	2,42	0,01**
<i>Amb. do papel -> Desf. desemp.</i>	-0,08	0,06	1,37	0,08ns
<i>Conflito de papel -> Amb. do papel</i>	-0,15	0,07	2,17	0,01**
<i>Conflito de papel -> Desf. desemp.</i>	0,05	0,05	0,91	0,18ns
<i>Des. Comport. -> Desf. desemp.</i>	0,40	0,11	3,59	0,001***
<i>Hab. em Vendas -> Des. Comport.</i>	0,64	0,06	10,53	0,001***
<i>Hab. em Vendas -> Desf. desemp.</i>	0,36	0,10	3,64	0,001***
<i>Lid. autêntica -> Adaptatividade</i>	0,38	0,08	4,61	0,001***
<i>Lid. autêntica -> Amb. do papel</i>	-0,24	0,06	3,82	0,001***
<i>Lid. autêntica -> Conflito de papel</i>	0,11	0,08	1,38	0,08ns
<i>Lid. autêntica -> Hab. em Vendas</i>	0,35	0,08	4,50	0,001***
<i>Orient. compensação -> Amb. do papel</i>	-0,18	0,08	2,35	0,01**
<i>Orient. compensação -> Conflito de papel</i>	0,23	0,08	2,90	0,01**
<i>Orient. compensação -> Lid. autêntica</i>	0,09	0,07	1,21	0,11ns
<i>Orient. desafio -> Amb. do papel</i>	-0,29	0,08	3,45	0,001***
<i>Orient. desafio -> Conflito de papel</i>	0,19	0,08	2,32	0,01*
<i>Orient. desafio -> Lid. autêntica</i>	0,23	0,09	2,45	0,01**
<i>Orient. reconhec. -> Conflito de papel</i>	0,07	0,09	0,82	0,20ns
<i>Orient. reconhec. -> Lid. autêntica</i>	0,08	0,08	0,89	0,18ns
<i>Prazer da tarefa -> Amb. do papel</i>	-0,10	0,09	1,15	0,12ns
<i>Prazer da tarefa -> Lid. autêntica</i>	0,14	0,11	1,34	0,09ns

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).

Nas tabelas anteriores, como os intervalos de confiança das estimativas significativas no grupo estudado, as relações não significativas são destacadas em negrito na Tabela 12. Destaca-se que o modelo alternativo apresentou poder preditivo moderado, com GoF igual a 47,18%, representando seu poder preditivo moderado.

5.2.5 Comparação do perfil dos vendedores de alto desempenho

Nesta análise, apresenta-se o perfil dos vendedores de alto desempenho. Para definir os vendedores de alto desempenho, considerou-se que os vendedores com valores superior ao 80 percentil na variável desempenho

comportamental como possuindo alto desempenho e os demais foram classificados como tendo desempenho normal. O ponto de corte para o alto desempenho foi de 8,59 na escala. Para comparar as médias aplicou-se a Análise de variância e a comparação de médias. Primeiro se apresenta-se a comparação de médias, desvios padrão e tamanho dos grupos (TAB. 13).

TABELA 13

Comparação de médias das variáveis do estudo para vendedores de alto desempenho

Desempenho		<u>Adapta- tividade</u>	<u>Amb. do papel</u>	<u>Conflito de papel</u>	<u>Des. Comport.</u>	<u>Hab. Vendas</u>	<u>Lid. autêntica</u>	<u>Or. Compens.</u>	<u>Orient. desafio</u>	<u>Or. reconhec</u>	<u>Prazer da tarefa</u>
Desempenho normal	Média	8,1	1,6	6,7	8,1	7,9	7,3	8,3	7,7	5,7	8,0
	N	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
	Desvio	1,4	1,5	2,4	1,4	1,3	1,5	1,7	2,0	2,7	1,7
Alto Desempenho	Média	8,8	0,8	7,8	9,3	8,9	7,5	9,1	8,9	6,3	9,1
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Desvio	0,9	0,9	2,1	0,7	0,7	1,6	1,1	1,3	2,9	1,2
Total	Média	8,2	1,4	6,9	8,4	8,1	7,4	8,5	8,0	5,8	8,2
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
	Desvio	1,3	1,4	2,4	1,4	1,3	1,5	1,6	1,9	2,7	1,7

Fonte: Dados da pesquisa.

É notável que existem grande diferenças de médias entre os grupos. Na Tabela 14 são feitas comparações estatísticas das médias entre os grupos. Observa-se que não se obteve significância estatística somente para a variável liderança autêntica, pois em todos os demais casos a probabilidade de igualdade de médias é menor que 0,05.

TABELA 14

Análise de variância das variáveis do estudo: vendedores de alto desempenho

		Soma dos quadrados	GL	Quadrado médio	F	Sig.
Adaptatividade	Entre grupos	16,980	1	16,980	9,734	,002
	Dentro dos grupos	373,286	214	1,744		
	Total	390,266	215			
Amb. do papel	Entre grupos	22,778	1	22,778	11,786	,001
	Dentro dos grupos	413,580	214	1,933		
	Total	436,358	215			
Conflito de papel	Entre grupos	41,282	1	41,282	7,334	,007
	Dentro dos grupos	1204,493	214	5,628		
	Total	1245,775	215			
Des. Comport.	Entre grupos	49,853	1	49,853	28,549	,000
	Dentro dos grupos	373,698	214	1,746		
	Total	423,551	215			
Hab. em Vendas	Entre grupos	41,046	1	41,046	26,760	,000
	Dentro dos grupos	328,243	214	1,534		
	Total	369,288	215			
Lid. autêntica	Entre grupos	1,138	1	1,138	,491	,484
	Dentro dos grupos	496,146	214	2,318		
	Total	497,284	215			
Orient. compensação	Entre grupos	21,556	1	21,556	8,674	,004
	Dentro dos grupos	531,801	214	2,485		
	Total	553,356	215			
Orient. desafio	Entre grupos	51,478	1	51,478	15,156	,000
	Dentro dos grupos	726,878	214	3,397		
	Total	778,356	215			
Orient. reconhec.	Entre grupos	13,502	1	13,502	1,812	,180
	Dentro dos grupos	1594,668	214	7,452		
	Total	1608,170	215			
Prazer da tarefa	Entre grupos	45,704	1	45,704	17,209	,000
	Dentro dos grupos	568,341	214	2,656		
	Total	614,045	215			

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda se mostra que as diferenças apresentam grande percentual de associação ao perfil de vendedores de alto desempenho, em especial devido à grande diferença encontrada para as variáveis Habilidade em Vendas, Prazer na Tarefa, Orientação ao Desafio e Ambiguidade do Papel. Esses valores são representados pelo percentual de variância compartilhada dada pela medida do eta ao quadrado (TAB. 15).

TABELA 15
Medidas de associação

	<i>Eta</i>	<i>Etaquadrado</i>
<i>Adaptatividade</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,209	,044
<i>Amb. do papel</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,228	,052
<i>Conflito de papel</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,182	,033
<i>Des. Comport.</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,343	,118
<i>Hab. em Vendas</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,333	,111
<i>Lid. autêntica</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,048	,002
<i>Orient. compensação</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,197	,039
<i>Orient. desafio</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,257	,066
<i>Orient. reconheç.</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,092	,008
<i>Prazer da tarefa</i> * Alto Desempenho (percentil 80)	,273	,074

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi feita uma análise discriminante para verificar quais variáveis, incluindo variáveis como tempo de experiência, sexo, idade. No entanto, neste modelo, usando uma abordagem *stepwise*, somente as variáveis habilidade em vendas e prazer da tarefa foram significativas. Isso reforça que, consideradas para fins de previsão estas duas medidas são as que melhor distinguem vendedores de alto desempenho daqueles de desempenho normal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar os fatores individuais, internos e externos que impactam o desempenho do vendedor de imóveis, visando determinar os antecedentes do seu desempenho em mercados de serviços de corretagem de imóveis, valendo-se do Modelo Hipotético da Pesquisa, resultante da adaptação do modelo de Miao e Evans (2007) pelo acréscimo dos construtos Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, ao final deste estudo, comprovou-se a sua validade e confiabilidade parcial no plano quantitativo, que apresentou resultado positivo para os construtos Adaptabilidade e Habilidades, mas negativo para o construto Liderança, embora no plano qualitativo, que investigou a presença dos três construtos na atuação dos vendedores na visão dos gestores de marketing e vendas, este construto tenha apresentado um resultado significativo.

Desta forma, na avaliação estatística do Modelo Hipotético da Pesquisa, inicialmente, verificou-se um resultado parcial obtido do perfil da amostra, que atestou que somente os construtos Habilidades e Prazer na Tarefa apresentaram resultados significativos. Isso reforça que, consideradas para fins de previsão, as medidas desses dois construtos foram as que melhor distinguiram os vendedores de alto desempenho do resultado daqueles de desempenho do resultado normal.

O resultado final, no entanto, atestou diferenças que apresentam um grande percentual de associação ao perfil de vendedores de alto desempenho, em especial, em decorrência da expressiva diferença encontrada nos construtos Habilidades, Prazer na Tarefa, Orientação para o Desafio e Ambiguidade de Papéis. Verificou-se, também, uma expressiva variação no poder explicativo dos construtos, reiterando o elevado poder preditivo do Desempenho do Resultado a partir das medidas dos construtos Habilidades, Adaptabilidade e Ambiguidade de Papéis.

De forma diversa, a avaliação dos dados qualitativos – originados da entrevista aberta com os gestores de marketing e vendas – apresentou resultados significativos para os três construtos: Liderança, Adaptabilidade e Habilidades. Especificamente com relação ao construto Liderança, conforme atestado por falas dos entrevistados – analisadas com foco nos vendedores liderados por esses gestores – observou-se o impacto de sua influência tanto em relação ao

desempenho do comportamento alcançado por vendedores neste construto, como em relação ao desempenho do resultado (alto e baixo) e possíveis diferenças de características pessoais, e também quanto à motivação e orientações e ao impacto desse novo antecedente no desempenho do resultado.

Desta forma, a despeito da limitação de sua abrangência, constatou-se a importância dos antecedentes de venda Liderança, Adaptabilidade e Habilidades, inseridos no Modelo Hipotético proposto nesta pesquisa, no âmbito da avaliação do desempenho do comportamento e do desempenho do resultado de vendas de vendedores das equipes dos gestores de marketing e vendas entrevistados.

Pode-se deduzir que tal dicotomia apresentada pelas análises quantitativa e qualitativa resultaram de limitações da pesquisa, em especial, a relativa à amostra que, reduzida a 216 sujeitos, apresentou um perfil deficitário. Problema agravado pelo meio de contato com a maioria dos respondentes, que recebeu e devolveu o questionário via *e-mail*, o que resultou em falhas de preenchimento, denunciadas na análise estatística dos dados.

Decorrentes dessas limitações e da abrangência deste estudo restrita aos mercados de serviços de corretagem de imóveis, surgem importantes sugestões de pesquisa, a saber: (i) a aplicação deste Modelo Hipotético a outro mercado de produtos e serviços; (ii) a aplicação deste Modelo Hipotético com ênfase no construto Liderança; (iii) a aplicação deste Modelo Hipotético com ênfase no construto Adaptabilidade; (iv) a aplicação deste Modelo Hipotético com ênfase no construto Habilidades; a aplicação deste Modelo Hipotético acrescido de um ou mais construtos conforme o mercado a ser estudado.

Há que se registrar a importância deste estudo no campo da Administração de Marketing, por disponibilizar, em termos teóricos, uma consistente revisão da literatura, e em especial, um Modelo Hipotético inovador de avaliação do desempenho em vendas de gestores e vendedores, por incluir a mensuração dos fatores *Liderança, Adaptabilidade e Habilidade*, ainda ausentes nos modelos disponíveis na literatura.

Como contribuição acadêmica, por meio deste Modelo Hipotético, este estudo vem sanar uma lacuna na esfera da avaliação do resultado em vendas, investigando separadamente o desempenho do comportamento do desempenho do resultado. Ao se concentrar, em primeiro lugar, no desempenho do resultado, a maioria das pesquisas anteriores foram ineficazes para descobrir suas

consequências distintas, contribuindo, assim, para resultados incongruentes, limitação que este estudo pretendeu reparar.

Considerando que o mundo se move em direção a uma economia de conhecimento intensivo, esta pesquisa vem ratificar a importância do estudo dos antecedentes do desempenho em vendas, por gerar um Modelo Hipotético inovador de avaliação do desempenho de gestores e vendedores tanto do mercado imobiliário como de outros setores mercadológicos, contribuindo para o enriquecimento teórico do tema.

REFERÊNCIAS

ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Phillip. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 146-163, 1999.

AHEARNE, M.; MacKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; MATHIEU, J. E.; LAM, S. K. The role of consensus in sales team performance. *Forthcoming in Journal of Marketing Research*, XLVI, 2010b.

ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALLPORT, G. W. *Personality: a psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart & Wiston, 1937.

ALMEIDA, Lúcia Karine de. Tendências e contradições do processo de expansão do segmento mercantil-capitalista de provisão de moradias na região de Venda Nova – Belo Horizonte/MG. 2009. 221 fls. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Escola de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp122707.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2017.

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomsom, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANSZDNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira, 2004.

AMABILE, Teresa M.; HILL, Karl G.; HENNESEY, Beth A.; TIGHE, Elizabeth M. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 66, p. 950-967, may 1994.

AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, São Paulo, n. 8, p. 110-116, jul.-ago. 1999.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e torias. *Revista Brasileira de Orientação Profissiona*, v. 15, n. 1, p. 15-24, jan.-jun. 2014.

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T. Old friends, new faces: motivation research in the 1990's. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, v. 25, p. 231-292, 1999.

AMES, C.; ARCHER, J. Achievement goals in the classroom: students' learning strategies and motivation process. *Journal of Educational Psychology*, v. 80, n. 3, p. 260-267, 1988.

AMORIM, M. F.; MOTTA, A. L. T. S. A segurança no trabalho e qualidade de vida na construção civil. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, IX, 20 a 23 jun. 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2013.

ANDERSEN, J. C., NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 3. ed. Pearson International Edition, 2009.

ANDERSON, C. A., HOROWITZ, L. M.; FRANCH, R. S. Attributional style of lonely and depressed people. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 45, p. 127-136, jul. 1983.

ANDERSON, C. A.; JENNINGS, D. L. When experiences of failure promote expectations of success: the impact of attributing failure to ineffective strategies. *Journal of Personality*, n. 48, p. 393-407, 1980.

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

ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, n. 58, p. 53-67, 1994.

ARAÚJO, F. F. Expectativas para o desenvolvimento e a formação do administrador no mercado globalizado: um estudo de caso em uma universidade brasileira. *Revista Facef Pesquisa*, v. 14, n. 2, p. 207-224, 2011.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARRAES, R. A.; SOUSA FILHO, E. Externalidades e formação de preços no mercado urbano brasileiro. *Economia Aplicada*, v. 12, n. 2, p. 289-319, 2008.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999, 519 p.

BAGOZZI, Richard P. Salesforce performance and satisfaction as a function of individual individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, v. 15, n. 4, p. 517-531, 1978.

BAGOZZI, Richard P. Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, n. 44, p. 65-77, Spring 1980.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science Quarterly*, v.36, n.3, p.421-458, sept, 1991.

BAGOZZI, R.P., HEATHERTON, T.F. *A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem*. Structural Equation Modeling, 133, p.35-67, 1994.

BAKER, M. J.; HART, S. *The marketing books*. 6 ed. Burlington (USA): Elsevier, 2008.

BALDAUF, Artur; CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. Sales Management control research-synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 1, p. 7-26, winter 2005.

BALL, M. London and property markets: a long-term view. *Urban Studies*, v. 33, n. 6, p. 859-877, 1996.

BARRINGTON-LEIGH, C. P.; INAM, U. S.; STANLEY, M. Identification of sprites and elves with intensified video and broadband array photometry. *Journal Geophys Res.*, v. 106, p. 1741-1750, 2001.

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

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

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argum*, Curitiba, v. 3, n. 68, p. 171-184, mar. 2012.

BENNIS, W. G. *An invented life: reflections on leadership and change*. Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 238 p.

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

BENNIS, W. Leading for results. *Executive Excellence*, p. 8-9, 1995.

BENNIS, W. The secrets of creative collaboration. *Inc. Magazine*, v. 97, n. 99, p. 101, 1996.

BENNIS, Warren G.; NANANUS, Burt. *Leaders: the strategies for taking charge*. 2. ed. New York: HarperCollins Publishers, 1997.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34. n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Consumer behavior*. South-Western; Thompson Learning, 2001.

BLANCHARD, K. *Leading at a higher level: leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2007.

BOLLEN, Kenneth A. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BORGES, A. As oscilações da classe média. *ALAI – América Latina em Movimento*, 2006. Disponível em: <<http://alainet.org/active/11630&lang=es>>. Acesso em: 25 nov. 2009.

BOUDIER, Pierre. *A miséria do mundo*. Tradução de Matheus S. Soares. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.; STEWART, Marcus M. Work teams and intergroup relations: managing collaboration and conflict. In: *A primer on organizational behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008. p. 179-207.

BRANDSTETTER, M.C.G.O.; HEINECK, L.F.M. Aspectos conceituais e metodológicos do comportamento do consumidor do mercado imobiliário: uma caracterização da carreira habitacional. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 5, n.3, p. 7-21, 2005.

BRANDSTETTER, M.C.G.O.; HEINECK, L.F.M. Discussão comportamental da demanda – variáveis de influência para o projeto do produto imobiliário. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006. *Anais...*Fortaleza: ENEGEP, 2006.

BRASIL. Decreto n. 81.871, de 29 de junho de 1978. Regulamenta a Lei n. 6.530, de 12 de maio de 1978. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 jun. 1978a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D81871.htm>. Acesso em: 21 maio 2013.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 22 maio 2013.

BRASSINGTON, F.; PETTITT, S. *Principles of marketing*. Financial Times Press, 2006.

BROWN, S. P.; ROBERT, A. P. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, v.30, p. 63-77, feb. 1993.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

CAMARANO, Ana Amélia; BELTRÃO, Kaizô Iwakami. *Distribuição espacial da população brasileira: mudanças na segunda metade deste século*. Rio de Janeiro: IPEA, nov. 2000.

CAMPBELL, J. P.; McCLOY, R. A.; OPLLER, 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.

CAMPBELL, J. P.; McCLOY, R. A.; OPLLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, E.; BORMAN, W. C. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CANNON, J. P.; PERREAULT, Jr, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. *JMR Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.

CASTILHOS, R.B.; ROSSI, C.A.V. Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. In: ROCHA, A.; SILVA, J.F. da (Org.). *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. Innovative sales planning and management: a framework proposition. *International Research Journal 'Innovative Marketing'*, v. 3, n. 2, p. 7-18, 2007.

CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. *Reengenharia do negócio: aumento de habilidade para competir através da redução de custos*. São Paulo: Pioneira, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

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

CHADWICK-DIAS, A.; McNULTY, M.; TULLIS, T. Web usability and age: how design changes can improve performance. PROCEEDINGS OF THE CONFERENCE ON UNIVERSAL USABILITY, 2003. *Anais*,.. 2003, p. 10-11, 2003.

CHALLAGA, Goutam N.; SHERVANI, Tasadduq A. Dimension and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 1, p. 89-105, 1996.

CHAUVEL, M.A.; MATTOS, M.P.A.Z. Consumidores de baixa renda: uma revisão dos achados de estudos feitos no Brasil. *Cadernos Ebape*, v. 6, n. 2, 2008.

CHEN, G.; KIRKMAN, B. L.; KANFER, R.; ALLEN, D.; ROSEN, B. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 2, p. 331-346, 2007.

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, G. A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. 8 ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2003.

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. XXII, p. 103-118, may 1985.

CIAVOLINO, E.; NITTI, M. High-Order constructs for the structural equation mode. IV MEETING ON DYNAMICS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS. *Anais*...Salento: 2010.

COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Ibero-Americana, 2003.

CORRÊA, H. L. Flexibilidade nos sistemas de produção. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.3, p. 22-35, mai./jun. 1993.

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.

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

CRAVENS, David W.; INGRAM, Thomas N.; LaFORGE, Raymond W.; YOUNG, Clifford E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 47-59, 1993.

CRAVENS, T. E. [et al.] (2004), The ionosphere of Titan: An updated theoretical model. *Adv. Space Res.*, v. 33, p. 212, 2004.

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

CRUZ, Raquel M. *Planeamento em marketing: um estudo de caso B2B*. 2012. 109 fl. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012.

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

CURBETE, Marcelo. Mas, afinal, o que é desempenho? Conhecimento estratégico, 2010. Disponível em: <<http://www.conhecimentoeconomico.com.br/2010/03/mas-afinal-o-que-e-desempenho.html>>. Acesso em 28 set. 2015.

DAFT, R. L. *The leadership experience*. (3 ed.). Toronto: Thompson South Western., 2005.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. New York: Plenum Press, 1985.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A P. Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático. 2006. Disponível em: <http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/03/habilidades-sociais-conceitos-e-campo-teorico-pratico.pdf>. Acesso em: 2 out. 2015.

DeSHON, R. P.; KOZLOWSKI, S. W. J.; SCHMIDT, A. M.; MILNER, K. R.; WIECHMANN, D. A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 1035-1056, 2004.

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, jul./ste. 2014.

DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Learning Thompson, 2002.

DUBINSKY, Alan J.; KOTABE, Masaaki; LIM, Chae Un; MICHAELS, Ronald E. Differences in motivational perceptions among U.S., Japanese, and Korean sales personnel. *Journal of Business Research*, v. 30, n. 2, p. 175-185, 1994.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2006.

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

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.

DWECK, C.; LEGGETT, E. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, n. 95, p. 256-273, 1988.

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

ELLIOTT, Elaine S.; DWECK, Carol S. An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 54, n.1, p. 5-12, jan. 1988.

ETZEL, Michael J. Etzel, WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing: an introductory text*. New York: McGraw Hill, 2004.

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.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR [et al.]. *Marketing strategy*. 11. ed. Australia: South-Western Cengage Learning, 2011. 743 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FIELD, D.; MILLSAP, R. E. Personality in advanced old age: Continuity or change? *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, n. 46, p. 299-308, 1991.

FLAHERTY, Teresa B.; DAHLSTROM, Robert; SKINNER, Steven. 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, spring 1999.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FORD, N. M.; WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A.; HARTLEY, S. W. Selecting successful salespeople: a meta-analysis of biographical and psychological selection criteria. In: Houston, M. J. (Ed.). *Review of Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1987.p. 90-131.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 6 p. 6-21, 1992.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, February, 1981.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 440, nov. 1982.

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, ago. 1981b.

FREUDENGERGER, H. J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, v. 30, p. 159-165, 1974.

FRIEDLANDER, D.; MARTINS, I.; MOON, P. A nova classe média do Brasil. *Revista Época*,v.XX, n.534, p.92-101, ago. 2008.

FRY, Louis W.; FRUTELL, Charles M.; PARASSURAMAN, A.; CHMIELEWSKI, Margaret A. An analysis of alternative casual models of salesperson role perception and work-related attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 23, n. 2, p. 153-163, 1986.

GATTI, B. A. *Habilidades cognitivas e competências sociais*. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de La Calidad de La Educación: OREALC, 1997. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183655por.pdf> Acesso em: 2 out. 2015.

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, maio 1988.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GLASS, G. Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, v. 10, p. 3-8, 1976.

GLASS, G.; MCGAW, B.; Smith, M. *Meta-analysis in social research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1981.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRANT, Ken; CRAVENS, David W.; LOW, George S.; MONCRIEF, William 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.

GREENWOOD, R. M.; CHATEL, D. L. Differences between strains of rhizobium trifolii in ability to colonize soil and plant roots in the absence of their specific host plants. *Soil Biology and Biochemistry*, v. 5, n. 6, p. 809-813, 1973.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, F. J. *et al. Multivariate data analysis*. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HAIR JR, F. J. *et al. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publications, 2014. v. 46.

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

HARRISON, M., HAGUE, P.; HAGUE, N. Why is business-to-business marketing special? Manchester: BtoB International, 2005.

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, n. 60, p. 52-70, oct 1996.

HENEMAN JR, Herbert. Research roundup. *The Personnel Administrator*, v. 91, 1975.

HEAPHY, E. D.; DUTTON, J. E. Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 137-162, 2008.

HELSON, R.; JONES, C. J.; KWAN, V. S. Y. Personality change over 40 years of adulthood: HLM analyses of two longitudinal samples. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 83, p. 752-766, 2002.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HOFFMAN, K. D., CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P. [et al.] *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOLLANDER, E. F. J. Leadership dynamics. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 59, p. 270-280, New York: Free Press, 1978.

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, apr. 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. *Evaluating model fit*. IN: HOYLE, Rick, H. (ed) *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 5, p. 76-99

HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, v. 74, n. 4, p. 81-96, jul. 2010.

HUMPHREYS, Michael A.; MICHAEL, R. Williams. Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 16, n. 3, p. 47-57, sum. 1996.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., 2005.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INGRAM, Thomas N.; LEE, Keun S.; SKINER, Steven J. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 9, n. 3, p. 25-33, 1989.

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

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Existe bolha no mercado imobiliário brasileiro? São Paulo, ago. 2012. Textos para discussão.

JAIN, S. C. *Marketing planning and strategy*. 5. ed. United States: South-Western, 1996.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P. Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, v. 28, n. 1, p. 37-51, win. 2008.

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

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

JAVORSKI'S, Bernard J.; STATHAKOPOULOS, Vlasis; KRISHNAN, H. Shanker. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 57-69, 1993.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, p. 602-611, 1979.

JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. LISREL® 7. A guide to the program and applications. 2nd ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.

KAHN, Robert.; WOLFE, Donald M.; QUINN, Robert P.; SNOEK, J. Dietrick; ROSENTHAL, Robert A. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.

KANFLER, R. Motivation Theory and Industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2.ed. Palo Alto-CA: Consulting Psychologists Press, 1990. v.1.

KALERBERG, R.; BLAU, G. J. An examination of level and direction of effort and

KELLOWAY, E.K. *Using LISREL for structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KELLEY, H.H. Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Org.). Nebraska Symposium on Motivation, 15, Nebraska, *Anais...* Lincoln: University of Nebraska Press, 1967. p. 192-238.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Parables of leadership. *Harvard Business*

Review, jul-ago 1992.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press, 2005.

KOHLI, Ajay K. Effects of supervisory behavior: the roly of individual differences among dalespeople. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 40-50, oct. 1989.

KOHLI, Ajay K.; SHERVANI, Tasadduq A.; CHALLAGALLA, Goutam N. Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketin Research*, v. 32, n. 2, p. 263-274, 1998.

KORMAN, A. K., GREENHAUS, J. H. BADIN, I. J. Personnel attitudes and motivation. *Annu. Rev. Psychol*, v.28, p. 175–96, 1977.

KOTLER, Philip; LEVY, Didney J. Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, v. 33, n. 1, p. 10-15, jan. 1969.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. *Jornal of Marketing*, v. 35, n. 3, p. 3-12, jul. 1971.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, p. 46-54, apr. 1972.

KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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. XXII, n. 4, p. 285-295, 2002.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUHNEN, Volney José; VIEIRA, Deodete Packer. Avaliação do processo de planejamento de vendas nas medias empresas do setor metal/mecânico de Blumenal-SC. *Revista de Negócios*, v. 8. n. 3, 2003.

KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; REINATZ, W. (2008). Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *Journal of Marketing*, n. 72, 50-68, 2008.

LABOUVIE-VIEF, G.; DIEHL, M.;TARNOWSKI, A.; SHEN, J. Age differences in adult personality: findings from the United States and China. *Journal of Gerontology*, n. 1, p. 4-17, 2000.

LAMBIN, J. *Marketing estratégico*. 4. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1993.

LAUTERBORN, R. New marketing litany: 4P's passe; C-words take over.

Advertising Age, 1st October, 1990.

LEACH, Mark P.; LIU, Annie H.; JOHNSTON, Wesley J. The Role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 25, n. 3, p. 269-281, summer 2005.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, v. 41, n. 3, p. 23-35, 1995.

LEIGH, T. W.; RETHANS, A. J. A script-theoretic analysis of industrial purchasing behavior. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 4, p. 22-32, 1984.

LEITÃO, E. S. *Análise do comportamento de compra do consumidor de imóveis residenciais – estudo de caso: apartamentos novos de 2 e 3 dormitórios*.1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

LEITÃO, E.S.; FORMOSO, C.T. Análise do comportamento de compra do consumidor de imóveis residenciais: pesquisa qualitativa. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIX, 1999, Niterói. *Anais...Niterói-RJ:ENEGERP*, 1999.

LEME, G. A. Auto-eficácia, competitividade e esforço como fundamento do resultado em vendas. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP – SEMEAD, XI, ago. 2008, São Paulo. *Anais... São Paulo: FEA-USP*, 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=124>

LEVY, M.; Weitz, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONG, Siew Meng; BUSCH, Paul S.; JOHN, Deborah Roeder. Knowledge bases and salesperson effectiveness: a script theoretic analysis. *Journal Marketing Research*, v. XXVI, p. 164-178, 1989.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. V. *Mercator Xxi teoria e prática do marketing*. 12 ed. Dom Quixote, 2009.

LITTLE, T. D. et al. To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits structural equation modeling. *A Multidisciplinary Journal*, v. 9, n. 2, p. 151-173, 2002.

LYSONSKI, Steven. A boundary theory investigation of the product manager's role. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 1, p. 26-40, 1985.

LOCKE, Edwin A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 3, p. 157-89, may 1998.

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

LUCENA, M. D. S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

MacCOBY, M. *Por que seguimos os líderes: o poder da transferência*. Harvard Business Review, n. 9, v. 82, p.59-68, set. 2004.

MACLNNIS, D.; FOLKES, V. The disciplinary status of consumer behavior: a sociology of science perspective on key controversies. *Journal of Consumer Research*, v.36, n. 6, 2010.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving consumer research through latent variable structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 28, n. 1, p.159-166, 2001.

MAGALHÃES, Felipe Nunes Coelho. Tendências recentes da economia urbana. In: CALDAS, Maria Fernandes; MENDONÇA, Jupira Gomes de; CARMO, Lélío Nogueira do. (Coords.). *Estudos urbanos: Belo Horizonte 2008: transformações recentes na estrutura urbana*. Belo Horizonte: Prefeitura de Belo Horizonte, 2008. p.81-151.

MAIDEN, R. J.; PETERSON, A. S.; CAYA, M.; HAYSLIP JR, B. Personality changes in the old-old: a longitudinal study. *Journal of Adult Development*, v. 10, n. 1, p. 31-39, 2003.

MALASCH, C.; SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. *Job burnout*. *Annu. Rev. Psychol.*, v. 52, p. 397-422, 2001.

MALASCH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, n. 2, p.99-113, 1981.

MALASCH, C.; JACKSON, S. E. *Maslach Burnout Inventory*. 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1986.

MALASCH, C.; CHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. *Annual Review Psychology*, n. 52, p. 397-422, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSHALL, A. *Princípios de economia: tratado introdutório*. 2. ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

MARTIN, P.; VALORA, L. M.; POON, L. W. Age change and differences in personality traits and states of the old and very old. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, n. 57, p. 144-52, 2002.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paula Izabela Nogueira. *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.

MATSUO, M.; KUSUMI, T. Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 7/8, p. 840-85, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; PINTO, Ricardo. Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, p. 52-60, 2005.

McADAMS, Dan P. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: Morrow, 1993.

McADAMS, Dan P. What do we now when we now a person? *Journal of Personality*, v. 63, n. 3, 1995.

McAdams DP, Hoffman BJ, Mansfield ED, Day R. Themes of agency and communion in significant autobiographical scenes. *Journal of Personality*, v. 64, p. 339-375, 1996.

McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

McCRAE, R. R.; JOHN, O. P.; COSTA, P. T. An introduction to the five factor model and its applications, special issue, "the five factor model: issues and applications". *Journal of Personality*, v. 60, n. 2, p.175-210, 1992.

MEECE, J. L.; BLUMENFELD, P. C.;HOYKE, Rick H. Students goal orientations and cognitive engagement in classroom activities. *Journal of Educational Psychology*, v. 80, n. 4, p. 514-523, 1988.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin de. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. *Production*, São Paulo, v. 19, n. 2, 2009.

MENDONÇA, M. J.; SACHSIDA, A. *Existe bolha no mercado imobiliário brasileiro?* Brasília: IPEA, 2012.

MENDONÇA, Heloísa. 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.

MEYER, J. Conceptual issues in the study of dynamic hazard warnings: human factors. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, v. 46, n. 2, p. 196-204, 2004.

MIAO, Fred C.; EVANS, Kenneth R. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter, 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.

MICHAEL, Ronald E.; DAY, Ralph L.; JOACHIMSTHALER, Erich A. Role stress among industrial buyers: an integrative model. *Journal of Marketing*, n. 51, p. 28-45, 1987.

MICHAEL, Ronald E.; DUBINSKY, Alan J.; JOACHIMSTHALER, Erich A. Influence of formalization on the organizational commitment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 4, p. 376-383.

MINGOTI, SUELI. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Editora UFMG, 2005.

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

MOREIRA, J. C. T. *Marketing business to business: é fazer ou morrer*. São Paulo: Makron Books, 1998.

MOREIRA, J. C. T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOREIRA, E. G. *Diagnóstico organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

MOREIRA, Júlio César Tavares; GOBE, A. C.; FISCHER, C. H; SOUZA, J. J.; PASQUALE, P. P. *Administração de vendas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MORGAN, George A.; GRIEGO, Orlando V. *Easy and use interpretation of SPSS for windows: answering research questions with statistics*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers 1998.

MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, v. 38, p. 171-189, 1985.

NAYLOR, J.; PRITCHARD, R; ILGEN, B. *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press, Inc., 1980.

NEELY, A. D.; RICHARDS, A. H.; MILLS, J. F.; PLATTS, K. W.; BOURNE, M.C. S. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 11, p. 1131-1153, 1997.

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

NETEMEYER, Richard G., BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas; BOLES, James S. A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 1, p. 49-60, 2004.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). *Anais...Atibaia: ANPAD*, 2003, p.1-15.

NICHOLLS, J. G.; DWECK, C. S. *A definition of achievement motivation*. Unpublished manuscript. University of Illinois at Champaign-Urbana. Sarason, S. B., 1979.

NORUSIS, M. J. *SPSS 9.0 – a guide to data analysis*. Prentice Hall, inc, 1999.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. 3. ed. Columbus: Mcgraw Hill, 1994b.

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

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. Behavior-and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 15, n. 4, p. 1-15, 1995.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997.

OLIVEIRA, M.C.G.; HEINECK, F.M. Os fatores que interferem na formação da satisfação pós ocupacional - um estudo de caso em uma edificação residencial multifamiliar. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, I, 1998, Niterói-RJ. *Anais...Niterói: ENEGEP*, 1998.

OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n. 9, p. 11-27, 2003.

ORVILLE C.; WALKER, Jr.; GILBERT A.; CHURCHILL Jr., Neil M. Ford. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 2, p. 156-168, may 1977.

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 maio 2013.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

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

PARVATYIAR, A; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N; PARVATIYAR, A (Eds) *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 1999. p. 1-49.

PASQUAL, Cássia A.; BASEGGIO, Tiago Riboli; MONTOYA, Marco Antônio. *Estratégia de broker: uma nova alternativa de mercado para a empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda*. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/cepeac/download/texto%208.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2013.

PASSOS, R. C. M.; NOGAMI, O. *Princípios de economia*. São Paulo: Pioneira Thomson Laerning, 1998.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier, 2006.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS*. 2. ed. Lisboa, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One to One B2B*. Oxford: Capstone, 2001.

PERREAULT, W. D.; MCCARTHY, E. J. *Princípios de marketing*. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PERREAULT JR, W. D.; CANNON, Joseph P.; MCCARTHY, E. J. *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. 13 ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2013.

PIEIDADE, A. G. S. *A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers: o caso Contax S/A*. 2011. 170 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Macroeconomia*. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

RAVALD, A; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

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.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. O enigmático, mas indispensável consumidor: teoria e prática. *Revista de Administração*, v. 19, n. 3, p. 46-56, Jul./Set. 1984.

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RONKKO, M.; EVERMANN, J. A critical examination of common beliefs about partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 3, p. 425–448, 7 mar. 2013.

ROSSOMME, J. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business e Industrial Marketing*, v. 18, n. 3, p. 179-195, 2003.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social, development and well-being. *American Psychologist*, n. 55, p. 68-78, jan. 2000.

SALLOWICZ, Mariana. Intenção de comprar imóvel quase dobra em dois anos. *Folha de São Paulo*, 2011, Caderno Economia, p. 1. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/870006-intencao-de-comprar-imovel-quase-dobra-em-dois-anos.shtml>>. Acesso em 13 jan. 2012.

SANDRONI, Paulo (Org.). *Dicionário de Economia do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SANTOS, Izequias Estevam dos. *Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus. 2001.

SANTIAGO, Flávio Zola. Liderança: características e habilidades do líder – um estudo em organizações prestadoras e serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração de

Empresas) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SAVICKAS, M. L. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, n. 45, p. 247-259, 1997.

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

SAVICKAS, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENR, R. W. (Eds.), *Career development and counselling: putting theory and research to work*. 2. Ed. Hoboken: Wiley, 2013.p. 147-183.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure or the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing*, v. 19, n. 3, p. 343-351, 1982.

SCHEIN, E. H. Organizational learning: what is new? Jul. 1996. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf?sequence=1>>. Acesso em 20 set. 2015.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

SEITZ, Helgo Max. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 1, n. 3, out.-dez. 2005, p. 91-126.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed., 6 reimp. São Paulo: Cortez, 2007.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, v. 4 n. 4, p. 397-418, 1995.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.

SHIMOYAMA, Cláudio; ZELA, Douglas Ricardo. Administração de marketing. In: MENDES, Jonas Tadeu Grassi (Org.). *Marketing*. Curitiba: Unifae/Gazeta do Povo, 2002. (Coleção Gestão Empresarial 3).

SILVA, B. T. L.; SILVA, R. C. M.; ARAÚJO, F. F. Comportamento do consumidor no mercado imobiliário: atributos relevantes na compra de imóveis no Rio de Janeiro. *Sociedade, Contabilidade e Getão*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 6-27, mai./ago. 2013.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E. S. *Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas*. Juiz de Fora: JuizForana, 2003.

SINK, D. S., TUTTLE, T. C. *Planejamento e medição para a performance*. Tradução de Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO – SECOV-SP. *Boas práticas na intermediação de compra e venda de imóveis*. São Paulo: Universidade Secov-SP, 2013.

SINGH, Jagdip. Striking a balance in boundary-spanning position: an investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 69-86, jul. 1998.

SMITH, Carlla S.; TISAK, John; SCHMIEDER, Robert A. The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: a review and extension of the empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 1, p. 37-48, 1993.

SOHI, Ravipreet S. The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance, and job satisfaction. *European Journal of marketing*, v. 30, n. 7, p. 49-67, 1996.

SOMENNTAG, S.; FREGE, M. Performance concept and performance theory. In SOMENNTAG, S. (Ed). *Psychological management of individual performane*. New York: Wiley, 2002. p. 3-25.

SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): a new Look at the interfacebetween non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 518-528, 2003.

SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira, 2005.

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

STATON, J. M. Galton, pearson, and the peas: a brief history of linear regression for statistics instructors. *Journal of statistics Education*, v. 9, n. 3, 2001.

STAW, B. M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, n. 35, p. 627-66, 1984.

STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, v. 47, n. 1, Jan 1950.

SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning orientation, working smart and effective selling. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 39-52, jul. 1994.

SUPER, D. E.; KNASEL, E. G. Career development in adulthood: some theoretical problems. *British Journal Guidance and Counseling*, v. 9, p. 194-201, 1981. OK
SUPER, D. E.; THOMPSON, A. S.; LINDEMAN, R. H. *Adult career concerns inventory: manual of research and exploratory use in counseling*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1988.

SWIFT, R. *Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campos. 2001.

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

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TEAS, R. Kennet. Supervisory behaviour, role stress and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, v. 20, n. 1, p. 84-91, 1983.

TERBORG, J.R.; MILLER, H.E. Motivation, behavior, and performance: a closer examination of goal setting and monetary incentives. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC (USA), v.63, n.1, p. 29-39, feb.1978.

THOMPSON, J. J. Anatomia da comunicação. Tradução de J. M. Salazar. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A., 1973. (Obra original publicada em 1969)

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; KING, D. *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TYAGI, Pradeep K. Work motivation through the desing salesperson jobs. *Journal of Personal Salling & 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. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

VAN DE VEN, A.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, v. 26, p. 9, p. 1377-1404, 2005.

VAVRA, T. *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

VELOSO, Pedro Matos. Bolha Imobiliária em Belo Horizonte: uma análise de

evidências de riscos. 2014. Especialização (Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

VERWALL, E.; CARVALHO, M. C.; BAETA-LARA, F. M. C. How small entrepreneurial firms generate rents from global alliance networks. IELBE SLADE, III, 10-11 Oct. 2010, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, 2010.

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, p. 407-428, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 93 p.

VERGARA, S. C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

VINCHUR, Andrew J.; SHIPPMANN, Jeffery S.; SWTZER, Fred. S., III; ROTH, Philip L. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 4, p. 586-597, 1998.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert.K. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUGUE, R.; MAXIMIANO, A. C. A. *Project complexity and management processes*. In: PMI RESEARCH AND EDUCATION CONFERENCE, 2012, Limerick, Ireland. *Anais...* IRELAND: PMI/REC, 2012.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

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

WALKER, O.; MULLINS, J.; HARPER, Jr. Boyd. *Marketing strategy: a decision focused approach*. McGraw-Hill Higher Education, 2010.

WAQUIL, P. D.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. *Mercados e comercialização de produtos agrícolas*. Porto Alegre: Editora UFRG, 2010. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad016.pdf> Acesso em: 22 set. 2015.

WEINER, Bernard. *Human motivation*. New York: Holt. Rinehart and Winston, 1980.

WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 1, p. 85-103, 1981.

WEITZ, Barton A.; SUJAN, Harish.; SUJAN, Mita. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, v. 50, p. 174-191, oct 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, 241-255, 1999.

WIND, Y.; CARDOZO, R. *Industrial market segmentation – industrial marketing management*, 1974. p. 153-166.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. *California Management Review*, v. 43, n. 4, 2001.

APÊNDICE

1 Avaliação Qualitativa

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DE MARKETING E VENDAS

- 1 – Perfil da imobiliária: Qual o perfil de sua empresa no mercado imobiliário?
- 2 – Mercado imobiliário: Como você avalia o mercado imobiliário da grande Belo Horizonte?
- 3 – Resultado de vendas: Como estão os resultados de vendas de sua organização?
- 4 – Perfil do corretor: Qual o perfil de corretores prevalece, hoje, no mercado?
- 5 – Política de seleção: Como é o sistema de seleção deste mercado?
- 6 - Política de treinamento: Existe uma política de treinamento para os corretores?
- 7 - Política de acompanhamento: Existe acompanhamento dos corretores pela empresa?
- 8 - Política de remuneração: Como funciona a remuneração dos corretores de imóveis?
- 9 - Política de recompensa: Há uma política de recompensas fora os ganhos normais de corretagem? Ou seja, os corretores tem incentivos por metas por exemplo?
- 10 - Resultado de desempenho: Como você avalia o resultado do desempenho de sua equipe de corretores?

2 Avaliação quantitativa

QUESTIONÁRIO