

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**BOOM IMOBILIÁRIO E TREINAMENTO DE CORRETORES DE IMÓVEIS NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA LÍDER DO SETOR**

Felipe Laragnoit de Cillo Leite

Orientadora: Professora Dra. Bernadete de Lourdes Marinho

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitoria da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FELIPE LARAGNOIT DE CILLO LEITE

**BOOM IMOBILIÁRIO E TREINAMENTO DE CORRETORES DE IMÓVEIS NO
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA LÍDER DO SETOR**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bernadete de Lourdes Marinho

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Leite, Felipe Laragnoit de Cillo

Boom imobiliário e treinamento de corretores de imóveis
no Brasil : um estudo de caso de uma empresa líder do setor /
Felipe Laragnoit de Cillo Leite. -- São Paulo, 2009.

142 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009
Bibliografia.

1. Treinamento de pessoal 2. Mercado imobiliário 3. Vendas e
vendedores I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3124

**Aos meus pais,
pelo eterno estímulo em sonhar, questionar e,
por terem dedicado aos filhos muito mais do que precisávamos na vida.**

AGRADECIMENTOS

Ao longo desses três anos não imaginava o quanto eu iria ser estimulado, apoiado e principalmente ajudado por pessoas que queriam me fazer crescer, seja como ser humano, como acadêmico ou mesmo como profissional.

Assim, agradeço primeiramente à minha família, Pai, Mãe, Renato, Marcella e Biloca por me fazerem acreditar que eu chegaria até aqui.

Um agradecimento mais que especial à minha orientadora, professora Bernadete, pelo apoio irrestrito e as cobranças mais do que necessárias.

Agradeço em especial meus amigos Daniel, Bagual e José Carlos, por terem sido os maiores estimuladores de que eu entraria em um Mestrado tão concorrido e nunca me deixaram desistir ou mesmo ignorar minhas visíveis dificuldades em desenvolver o trabalho.

Aos meus amigos Lucas, Silvio, Renata, Bruna, Passos, Mohallem, Leone, Roberto, Pagnano, Kleber, Caio, Domicio, Flavio, Tania, Marcus, Fabio, Fon, Paulo, Hirota, Fabiano, Basto e ao eterno amigo Jarbas (*in memoriam*), por terem entendido e apoiado minha ausência ao longo desse processo árduo, porém compensador.

A todos os professores que contribuíram para esta caminhada, em especial, os professores Martinho e Savoia, os quais contribuíram com este projeto muitos anos antes dele se tornar realidade.

Um agradecimento aos anjos, que contribuíram com opiniões, material de apoio, dicas, (às vezes de madrugada), sem sequer imaginar o quanto eram importantes, Anita em primeiro lugar, essa futura pós-doutora e brilhante aluna, ao Julio, Toscano, Bicudo, Raquel, Regina e Maria Elisa

A todos os colegas do Pós-Graduação e principalmente aqueles que me tornei amigo, Cesar, Fabio, Eliana, Mafalada e sem dúvida nenhuma ao Julio e Anita novamente.

Aos executivos Raquel, Rubem, Roberto, Leonardo, Marcos, Mauro, Juan, Francisco, Tomas e Flavio, que entenderam desde o início que me dedicaria apenas parcialmente à carreira de executivo durante esse período.

**“Uma pessoa comum maravilha-se com coisas incomuns;
um sábio maravilha-se com o corriqueiro”
(Confúcio – século IV a.c.)**

RESUMO

A participação do mercado imobiliário na economia brasileira é bastante relevante, tanto em montante financeiro quanto na complexidade dos processos inerentes às suas transações. O corretor, profissional que faz a intermediação de compra e venda de imóveis, é uma figura-chave desse mercado e portanto, importante de ser pesquisado. O presente estudo almeja examinar a preparação do profissional atuante no mercado imobiliário, o corretor de imóveis, mediante a realização de um estudo de caso com uma empresa líder do setor no mercado de São Paulo, utilizando o instrumento de coleta de dados de questionário por email com os líderes de sua força de vendas e da área de recursos humanos. A empresa-caso está inserida em um contexto de forte aquecimento de negócios conhecido como *boom imobiliário*, caracterizado por uma combinação de fatores como queda de juros, déficit habitacional e captação de recursos para o setor em bolsa de valores. Este forte crescimento influenciou na definição do escopo do trabalho, já que o corretor de imóveis tem papel fundamental no contexto de aumento do volume de transações e na valorização dos bens imóveis. Para tanto, esta dissertação tem por objetivo compreender como se prepara o corretor de imóveis para atuar no mercado imobiliário brasileiro. A revisão da literatura nas áreas de Gestão de Força de Vendas, Treinamento e Teoria da Agência, orientou a realização de uma pesquisa qualitativa com os objetivos de (i) identificar o tipo de treinamento que o corretor de imóveis recebe por parte das Imobiliárias, no Brasil e (ii) avaliar os temas e conhecimentos relevantes para o treinamento dos corretores de imóveis. Na seqüência, realizou-se uma análise de dados secundários, levantando os assuntos de importância para o ensino específico de mercado imobiliário oferecido nas melhores escolas de negócios dos Estados Unidos. Associada ao referencial teórico essa análise de dados secundários possibilitou a realização de um estudo de caso. Por meio de um questionário, foi possível verificar se o conteúdo encontrado na fundamentação teórica e o ensinado nas melhores escolas dos Estados Unidos estão presentes na preparação que a empresa-caso oferece à sua força de vendas, composta pelos corretores de imóveis. Por último, através do mesmo instrumento de coleta, foram levantadas as dificuldades que os gestores da empresa de comercialização e imóveis do Brasil encontram no treinamento de seus corretores. Algumas considerações finais foram tecidas com base na análise do material de pesquisa e nas respostas fornecidas pelo responsável pela área de vendas e recursos humanos.

Palavras-chave: Treinamento de Pessoal; Vendas ou Vendedores; Mercado Imobiliário.

ABSTRACT

The participation of the property market in the Brazilian economy is highly relevant, both in financial amount and in complexity of processes involved in your transactions. The real estate broker, professional who intermediates the property buying and selling processes, is a key figure in that market and, therefore, important to be researched. This study aims to examine the preparation of professional working in the real estate market, the realtor, through a case study with a leading company in the market of São Paulo, using the data collection instrument through a questionnaire by email to the managers of its sales force and the area of human resources. The case-company is inserted in a context of strong heating business which became known as real estate boom, characterized by a combination of factors like fall in interest rates, the housing deficit and fund-raising for the sector on the stock exchange market. This strong growth has influenced the definition of the scope of work, since the realtor has a fundamental role in the context of increased volume of transactions and the valuation of property. Thus, the present work aims to understand how to prepare the real estate broker to act efficiently in the Brazilian property market. A review of the literature in the areas of Sales Force Management, Training and Theory of Agency, directed the implementation of a qualitative research with the objectives of (i) identify the type of training that the estate agent receives from the company to which he is associated and (ii) assess the issues and knowledge relevant to the training of the real estate agent. In sequence, a secondary data analysis was held, raising the important subjects to the teaching of specific real estate market offered by the best business schools in the United States. Associated with the theoretical framework, such analysis of data enabled a case study. Through a questionnaire, it was possible to verify that the content found in the theoretical basis and the knowledge taught in the best schools in the United States are present in the preparation that the company offers to its sales force. Finally, using the same data collection instrument, the study raised the difficulties that the managers of case study company face in the training of its brokers. Some final considerations were made on the basis of the material researched and the answers given by the persons in charge of sales and human resources.

Key-Words: Training; Sales Force; Real Estate Market;

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 3 |
| LISTA DE QUADROS | 4 |
| LISTA DE TABELAS | 5 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | 6 |
| 1 Introdução..... | 7 |
| 1.1 Tema do Estudo | 9 |
| 1.2 A questão da pesquisa..... | 11 |
| 1.3 Objetivos da Pesquisa | 13 |
| 1.4 Justificativa do tema | 14 |
| 1.5 Estrutura do Trabalho | 15 |
| 2 Fundamentação Teórica (Mercado Imobiliário) | 18 |
| 2.1 Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro | 18 |
| 2.2 O conceito de Real Estate | 27 |
| 2.3 Corretagem: Conceituação..... | 29 |
| 2.4 Teoria de Agência..... | 30 |
| 2.5 Corretor de Imóveis no Brasil..... | 32 |
| 3 Fundamentação teórica (Treinamento e Força de Vendas)..... | 34 |
| 3.1 Marketing: Conceitos e definições..... | 34 |
| 3.2 Força de vendas: Conceituação..... | 36 |
| 3.3 Treinamento de Recursos Humanos | 40 |
| 3.4 O treinamento de Recursos Humanos para Profissionais de Força de Vendas..... | 52 |
| 4 Procedimentos Metodológicos | 54 |
| 4.1 Dados Secundários – Mercado Americano..... | 54 |
| 4.2 Metodologia de Estudo de Caso | 60 |
| 4.2.1 Empresa-caso..... | 61 |
| 4.2.2 Etapas do projeto de pesquisa..... | 61 |
| 4.3 Fonte de Dados | 66 |
| 4.4 Instrumento de coleta..... | 66 |
| 4.5 Roteiro do questionário..... | 67 |
| 4.6 Aplicação do Questionário..... | 67 |
| 4.6.1 Princípio 1: Várias Fontes de Evidência..... | 67 |
| 4.6.2 Princípio 2: Criação do Banco de Dados para análise..... | 68 |
| 4.6.3 Princípio 3: Manter o encadeamento das evidências..... | 69 |
| 4.7 Protocolo do estudo de caso..... | 69 |
| 4.7.1 Classificação do questionário | 69 |
| 5 Análise dos resultados | 71 |
| 5.1 Dados Secundários – Fundamentação Teórica | 71 |
| 5.2 Dados Secundários – Mercado Americano..... | 74 |
| 5.3 Dados primários..... | 86 |
| 5.3.1 Análise quantitativa | 86 |
| 5.3.2 Análise qualitativa | 90 |
| 5.3.3 Proposições..... | 94 |
| 6 Considerações finais..... | 100 |
| 6.1 Algumas conclusões e considerações | 100 |
| 6.2 Futuras Pesquisas | 104 |
| 6.3 Limitações da Pesquisa..... | 105 |

| | | |
|---|--|-----|
| 7 | Revisão Bibliográfica | 106 |
| | APÊNDICES | 117 |
| | APÊNDICE A – Carta Convite da Pesquisa de Campo | 117 |
| | APÊNDICE B - Questionário enviado para o RH..... | 119 |
| | APÊNDICE C- Questionário enviado para Vendas | 123 |
| | APÊNDICE D – Quadro de Respostas..... | 128 |
| | APÊNDICE E – Classificação das Respostas | 137 |
| | APÊNDICE F – Informações da empresa caso | 138 |
| | APÊNDICE G – Histórico dos corretores de imóveis no Brasil | 139 |
| | APÊNDICE H – Protocolo do estudo de caso..... | 143 |
| | APÊNDICE I – Relação dos Autores e Teorias Seleccionadas | 145 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEMI - Associação de Dirigentes do Mercado imobiliário

ABECIP - Associação Brasileira das entidades de Crédito Imobiliário

BACEN – Banco Central do Brasil

BOVESPA – Bolsa de valores de São Paulo

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção

COFECI – Conselho Federal dos Corretores de Imóveis

CRECI – Conselho Regional dos Corretores de Imóveis

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IPO – *Initial Public Offer*

NAR – *National Association of Realtors* (associação dos corretores norte-americanos)

PIB – Produto Interno Bruto

SBPE - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SECOVI-SP - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais de São Paulo

TTI – Técnico em Transações Imobiliárias

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Principais aspectos da Teoria da Agência..... | 31 |
| Quadro 2 - Tabela comparativa entre as estratégias de pesquisa | 60 |
| Quadro 3 - Resumo do conteúdo de Real Estate nas universidades americanas..... | 74 |
| Quadro 4 - Tópicos encontrados por escola de negócios | 83 |
| Quadro 5 - Quadro Resumo das dimensões levantadas | 85 |
| Quadro 6 - Quadro comparativo entre as respostas divergentes | 89 |
| Quadro 7 - Palavras-chave encontradas nas respostas | 98 |
| Quadro 8 - Respostas de 1 a 4 | 128 |
| Quadro 9 - Respostas de 5 a 10 | 129 |
| Quadro 10 - Respostas de 11 a 16 | 130 |
| Quadro 11 - Respostas de 17 a 21 | 131 |
| Quadro 12 - Respostas de 22 a 25 | 132 |
| Quadro 13 - Respostas de 26 a 32 | 133 |
| Quadro 14 - Respostas de 33 a 37 | 134 |
| Quadro 15 - Respostas de 38 a 40 | 135 |
| Quadro 16 - Respostas Conteúdo Mercado Americano | 136 |
| Quadro 17 - Relação dos autores das teorias de Treinamento | 145 |
| Quadro 18 - Relação dos autores das teorias suplementares..... | 146 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Volume de crédito financiado pela poupança entre 2000 e 2008 | 8 |
| Tabela 2 - Participação da Construção Civil no PIB..... | 14 |
| Tabela 3 - Escolas selecionadas pra pesquisa conforme Ranking | 55 |
| Tabela 4 - Dados Secundários (elaboração das questões 1 a10)..... | 71 |
| Tabela 5 - Dados Secundários (Questões 11 a 25)..... | 72 |
| Tabela 6 - Dados Secundários (Questões 26 a 37)..... | 73 |
| Tabela 7 - Questões sobre mercado americano | 84 |
| Tabela 8- Análise quantitativa da aderência | 87 |
| Tabela 9 - Matriz da aderência da Empresa-Caso..... | 88 |
| Tabela 10 - Palavras-Chaves encontradas nas respostas de Conteúdo..... | 95 |
| Tabela 11 - Perguntas e respostas relativo ao conteúdo das escolas de negócio dos EUA..... | 96 |
| Tabela 12 - Palavras-chave de "Tipo de Treinamento"..... | 101 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 - Contextualização do Problema..... | 10 |
| Ilustração 2 - Estrutura do Trabalho..... | 16 |
| Ilustração 3 - O ciclo motivacional da força de vendas | 38 |
| Ilustração 4 - Visualização do problema de pesquisa | 59 |
| Ilustração 5 - Projeto de Pesquisa | 64 |

1 INTRODUÇÃO

O tema força de vendas é elemento chave nos estudos de marketing de relacionamento. Questões como, manter relacionamento de longo prazo com consumidores, melhora de desempenho das vendas e estratégias de remuneração podem ser encontradas com frequência em estudos acadêmicos.

Aumentar o desempenho da força de vendas, segundo Boles *et al* (2000, p.141) é provavelmente uma das tarefas mais importantes enfrentadas atualmente pelo gestor de vendas em ambientes de negócio. Um dos caminhos para aumentar a eficiência nas vendas é o treinamento da força de vendas. Segundo Pelham (2006, p.175), isso pode ser alcançado através de treinamento voltado à consultoria em pós-vendas e atendimento ao cliente, gerando influências significativas na eficiência da força de vendas.

Essa perspectiva é também notada por Schultz e Good (2000, p.209), que confirmam ser necessário desenvolver treinamentos que explorem estratégias de relações de longo prazo, em detrimento do tradicional treinamento voltado a técnicas e táticas para “fechar a venda”. A atitude do vendedor em todo o processo de venda também é vista pelos autores como essencial à geração de resultados, o que não é diferente do profissional de vendas do presente trabalho.

O mercado imobiliário brasileiro, onde o vendedor é o corretor de imóveis, passa por um momento especial desde 2005 em função da entrada de capital abundante para financiamento do setor através da abertura de capital das empresas e empréstimos de bancos públicos e privados, o chamado *boom* imobiliário.

Veja na tabela abaixo uma demonstração do *boom* imobiliário, em que se observa o volume financiado entre 2000 e 2008 segundo o BACEN, Banco Central do Brasil e ABECIP, Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário:

Tabela 1 - Volume de crédito financiado pela poupança entre 2000 e 2008

| SBPE: OPERAÇÕES COM RECURSOS DE CADERNETA | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| Ano | Unidades Financiadas | Volume em R\$ milhões |
| 2000 | 36.355 | R\$ 1.916,40 |
| 2001 | 35.768 | R\$ 1.870,22 |
| 2002 | 28.932 | R\$ 1.768,42 |
| 2003 | 36.480 | R\$ 2.217,67 |
| 2004 | 53.826 | R\$ 3.002,26 |
| 2005 | 61.121 | R\$ 4.852,04 |
| 2006 | 113.873 | R\$ 9.340,29 |
| 2007 | 195.900 | R\$ 18.282,66 |
| 2008 | 299.685 | R\$ 30.032,34 |

Fonte: ABECIP e BACEN, 2009, site ABECIP

Essa euforia foi estimulada por fatores macro-econômicos como estabilização e queda da taxa de juros, déficit habitacional ainda elevado e uma parcela muito baixa de financiamento imobiliário em relação ao PIB brasileiro, o que permite demonstrar a crença no seu enorme potencial de crescimento.

Além das questões acima mencionadas, temos também mudanças na lei 10.931/2004¹, que rege as incorporações imobiliárias, obrigando as incorporadoras² a isolarem a contabilidade e, conseqüentemente, o risco de cada empreendimento imobiliário, transmitindo mais confiança

1 Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei no 911, de 1o de outubro de 1969, as Leis no 4.591, de 16 de dezembro de 1964, no 4.728, de 14 de julho de 1965, e no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. [...] Art. 1o Fica instituído o regime especial de tributação aplicável às incorporações imobiliárias, em caráter opcional e irretroatável enquanto perdurarem direitos de crédito ou obrigações do incorporador junto aos adquirentes dos imóveis que compõem a incorporação.[...]

² O termo incorporador é mais utilizado do que construtora, pois a empresa proprietária da incorporação, e conseqüentemente do imóvel do empreendimento imobiliário é a incorporadora. Independente se essa incorporadora construiu ou não o empreendimento.

aos participantes do setor. Outro aspecto que vale ressaltar é o de que os mercados externos, como Europa Ocidental e Estados Unidos, eram considerados saturados na questão imobiliária, estimulando os grandes fundos de investimentos internacionais a entrar no Brasil, principalmente mediante a aquisição das empresas do setor, por meio de IPOs, *Initial Public Offer* ou Oferta Pública de Ações que ocorreram a partir de 2005.

Para se ter uma idéia o volume captado via BOVESPA, Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, pelas empresas do setor³ por meio de IPOs entre 2006 e 2007 foi de aproximadamente R\$ 13,8 bilhões. Este dinheiro foi utilizado principalmente para financiar a compra de terrenos e as obras. Apenas a Rossi⁴, uma das incorporadoras mais conhecidas do mercado nacional, havia captado recurso em bolsa, cerca de US\$ 100 milhões em 1997. No site da CVM⁵, o primeiro IPO encontrado do setor foi o da Brasil Realty, conhecida como Cyrella.

É nesse contexto de super aquecimento de mercado que inserimos o nosso objeto de estudo: o corretor de imóveis.

1.1 Tema do Estudo

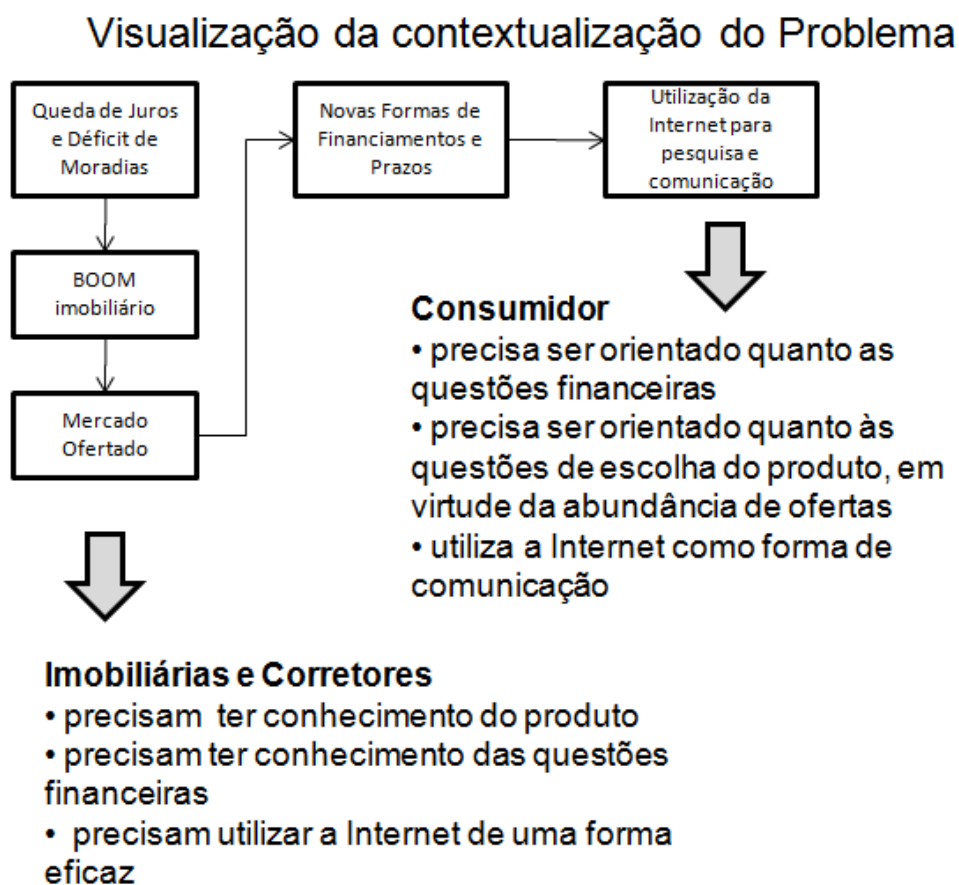
³ Segundo a ADEMI, 19 empresas do setor dirigiram-se ao mercado de ações neste ano e captaram cerca de R\$ 13,8 bilhões entre 2006 e 2007. http://ademi.webtexto.com.br/article.php3?id_article=25959 acessado em 10/janeiro/2009

⁴ http://www.mzweb.com.br/rossi2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=17139&conta=28&v=0 Acessado em 28/julho/2009

⁵ Pesquisa feita no banco de dados disponível em www.cvm.com.br Acessado em 12/julho/2009, link “Oferta Pública de Ações, consulta”

O tema principal deste estudo é o treinamento dos corretores de imóveis inseridos no mercado imobiliário brasileiro. Atualmente no mercado imobiliário, o consumidor tem plenas condições de obter informações sem a necessidade de recorrer a um corretor. Paradoxalmente, o excesso de informações e opções de produtos e serviços financeiros pode gerar uma confusão no cliente, o que o torna suscetível de demandar a assessoria de um especialista. Daí a oportunidade de pesquisa, se os corretores de imóveis utilizarem as mesmas técnicas e formas de abordagem que utilizavam no mercado antes do *boom*, dificilmente poderão auxiliar o consumidor de maneira assertiva diante de um mercado mais competitivo. Abaixo está representada a contextualização do problema conforme a Ilustração:

Ilustração 1 - Contextualização do Problema



Conforme Bretzke (2003, p.82),

Uma compra de valor, ou de alto envolvimento, é caracterizada por alto planejamento, envolvimento das pessoas interessadas, principalmente na decisão de compra, emprego de maior tempo na pesquisa do produto, preço e marcas que se deseja adquirir.

Sabendo que um imóvel tem um alto valor financeiro, é possível inferir que o cliente comprador exigirá um domínio por parte do corretor de imóveis no que tange às opções de financiamento que estão à sua disposição. Caracterizada está, portanto, a problemática que se pretende investigar ao longo dessa pesquisa, ou seja, como o corretor de imóveis é preparado para poder prestar um bom serviço e, principalmente, concluir a venda, especialmente em momentos de competição acirrada deste mercado. No tópico seguinte, abordar-se-á a pergunta-problema que norteou os trabalhos de investigação.

1.2 A questão da pesquisa

Segundo Martins (2002, p.20), a questão da pesquisa deve ser “ao mesmo tempo original e viável”. Conforme Matias-Pereira (2007, p.50), a delimitação da pesquisa, nem sempre é necessária, pois o próprio tema e objetivo podem estabelecer esses limites. Entretanto esse mesmo autor coloca uma série de outros fatores que podem exigir uma delimitação da pesquisa, como prazo, recursos humanos e econômicos.

Tendo essa orientação em mente, a pergunta-problema que norteou os esforços de pesquisa foi assim definida:

Como se prepara o profissional para atuar no mercado imobiliário brasileiro?

A preparação do profissional, nessa pesquisa, envolveu as diferentes atividades e ações de treinamento que são oferecidas pela empresa a que estão vinculados os corretores. Foram consideradas também na pesquisa outras formas de capacitação ou treinamento a que recorrem os profissionais de vendas para complementarem sua capacitação, conforme descrito no capítulo 3 concernente à Fundamentação teórica.

Ainda sobre a questão da pesquisa, conforme levantado na contextualização do problema, tanto a utilização da Internet no processo de aquisição do imóvel, quanto à escolha da melhor alternativa de Financiamento são temas importantes no processo de compra. Sendo assim, a preparação desse profissional acerca desses pontos também faz parte do trabalho. Portanto, como referência em termos de conteúdo ministrado, a pesquisa levantará junto às principais escolas de negócios dos Estados Unidos, todo o material utilizado no ensino específico voltado ao mercado imobiliário.

Para fins dessa pesquisa, entende-se “profissional” como sendo os corretores de imóveis, ou seja, conforme o artigo 3º da Lei 6.530, de 12 de maio de 1978: “Compete ao corretor de imóveis exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis; podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária.”

Por mercado imobiliário brasileiro, entende-se a comercialização de imóveis comerciais e residenciais, novos ou usados, em construção ou pronto para morar. Como o *boom* imobiliário surgiu principalmente através das incorporadoras, o mercado escolhido é o mercado primário, isto é, a primeira compra do imóvel, conhecido como “mercado de lançamento”. Dessa forma, há, de um lado, construtoras comprando terrenos e construindo imóveis comerciais e residenciais, definidas como “vendedor” e, do outro lado, compradores que podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

No geral, as imobiliárias coordenam essa transação, através dos seus corretores de imóveis, que possuem contratos com as empresas de vendas, ou seja, as próprias imobiliárias. Existem também corretores que pertencem às imobiliárias chamadas “*house*”, que vendem imóveis apenas daquela incorporadora. Esses corretores não fazem parte do estudo da pesquisa, pois

esses profissionais apenas vendem imóveis daquela incorporadora, o que enviesaria a nossa pesquisa já que um dos pontos é saber orientar o cliente na quantidade abundante de ofertas mencionada na contextualização do problema.

1.3 Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo da pesquisa é compreender como se prepara o corretor de imóveis para atuar no mercado imobiliário brasileiro. Relacionadas a esta questão básica de pesquisa, outras questões específicas também se colocam, tendo em vista a ampliação do conhecimento sobre o tema em foco:

- Que tipo de treinamento o corretor de imóveis recebe por parte das Imobiliárias, no Brasil?
- Quais os assuntos mais relevantes para o treinamento dos corretores no Brasil?
- Quais os assuntos mais relevantes para o ensino específico de mercado imobiliário dado pelas melhores escolas de negócios dos Estados Unidos?
- Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?

Essas foram, portanto, as questões norteadoras da presente pesquisa, cuja contextualização é apresentada acima, em forma de diagrama para facilitar sua compreensão.

1.4 Justificativa do tema

Na Tabela 2 a seguir, é possível observar que o setor da construção civil contribuiu com 18,42% do PIB brasileiro em 2007:

Tabela 2 - Participação da Construção Civil no PIB

**RESUMO CONTAS NACIONAIS: PIB e VAB TOTAL BRASIL, VAB INDÚSTRIA e VAB CONSTRUÇÃO CIVIL
TAXA % DE CRESCIMENTO DO PIB TOTAL, VAB CONSTRUÇÃO CIVIL e PARTICIPAÇÕES %**

| ANO | PIBpm BRASIL (em R\$ milhões) | VALOR ADICIONADO BRUTO - VABpb (em R\$ milhões) | | | TAXA REAL DE CRESCIMENTO (%) | | PARTICIPAÇÃO DO VABpb CONSTRUÇÃO CIVIL | |
|-------|----------------------------------|--|---------------------|-----------|------------------------------|-----------------------------|---|------------------------|
| | | BRASIL | CONSTRUÇÃO CIVIL | INDÚSTRIA | BRASIL - PIBpm | CONSTRUÇÃO CIVIL - VABpb | VABpb TOTAL BRASIL (%) | VABpb INDÚSTRIA (%) |
| 2000 | 1.179.482 | 1.021.648 | 56.364 | 283.321 | 4,3 | 2,0 | 5,5 | 19,89 |
| 2001 | 1.302.136 | 1.118.613 | 59.486 | 301.171 | 1,3 | (2,1) | 5,3 | 19,75 |
| 2002 | 1.477.822 | 1.273.129 | 67.219 | 344.406 | 2,7 | (2,2) | 5,3 | 19,52 |
| 2003 | 1.699.948 | 1.470.614 | 68.935 | 409.504 | 1,1 | (3,3) | 4,7 | 16,83 |
| 2004 | 1.941.498 | 1.666.258 | 84.868 | 501.771 | 5,7 | 6,6 | 5,1 | 16,91 |
| 2005 | 2.147.239 | 1.842.253 | 90.228 | 539.283 | 3,2 | 1,8 | 4,9 | 16,73 |
| 2006 | 2.369.797 | 2.034.734 | 96.287 | 585.602 | 4,0 | 4,7 | 4,7 | 16,44 |
| 2007 | 2.558.821 | 2.190.906 | 115.874 | 628.915 | 5,4 | 5,0 | 5,3 | 18,42 |
| 2008* | ... | ... | ... | ... | 5,0* | 8,8* | ... | ... |

Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Brasil.

Contas Nacionais Trimestrais: Nova Série 2006. Banco de dados agregados - SIDRA/IBGE

(*) Projeções de acordo com o Relatório de Inflação-BACEN: setembro/2008.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

(...) Dado não disponível.

Fonte: boletim da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção)

Assim, levando em consideração que um setor tão importante na economia passa, na maior parte das vezes, por esse profissional, o corretor de imóveis, é preciso conhecer melhor sua realidade e buscar formas de melhorar sua atuação. Incentivar estudos desse tipo pode estimular um aprofundamento do conhecimento dessa indústria, o que se reflete diretamente num setor importante da economia nacional: a construção civil

Além disso, conforme assinalado por Almeida; Botelho (2008) e Giglio (2002, p.23), existe uma carência muito grande no Brasil em termos de produção acadêmica voltada para o

mercado imobiliário. Uma simples pesquisa na biblioteca da FEA/USP⁶, por meio do sistema Dedalus, com a palavra “corretor de imóveis”, não oferece resultado positivo. Continuando a pesquisa sobre a profissão do corretor de imóveis no banco de dados das teses USP⁷, encontra-se apenas uma referência a uma tese sobre cinema americano.

Finalmente, vale ressaltar que o ponto mais importante que guiou o autor na escolha do tema é de caráter pessoal. O autor trabalhou por mais de quatro anos no mercado imobiliário do Rio de Janeiro e de São Paulo, sendo sua última posição a de Diretor de Operações na maior imobiliária do Rio de Janeiro.

Durante esse período de convívio com inúmeros corretores de imóveis, a percepção era de que a gestão da força de vendas dependia exclusivamente do líder de cada equipe. Houve a percepção também da carência desses indivíduos em relação a itens comuns a qualquer profissão, como livros, cursos de graduação, além de uma regulamentação rígida da profissão.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em sete capítulos, sendo a primeira parte, Introdução. As outras partes, conforme mostra a Ilustração 2 compreendem o desenvolvimento do trabalho propriamente dito. A fundamentação teórica serve inicialmente como sustentação da pesquisa em si e foi dividida em questões ligadas ao Mercado Imobiliário e Teoria da Agência (Capítulo 2) e teorias ligadas a gestão de força de Vendas e Treinamento (Capítulo 3).

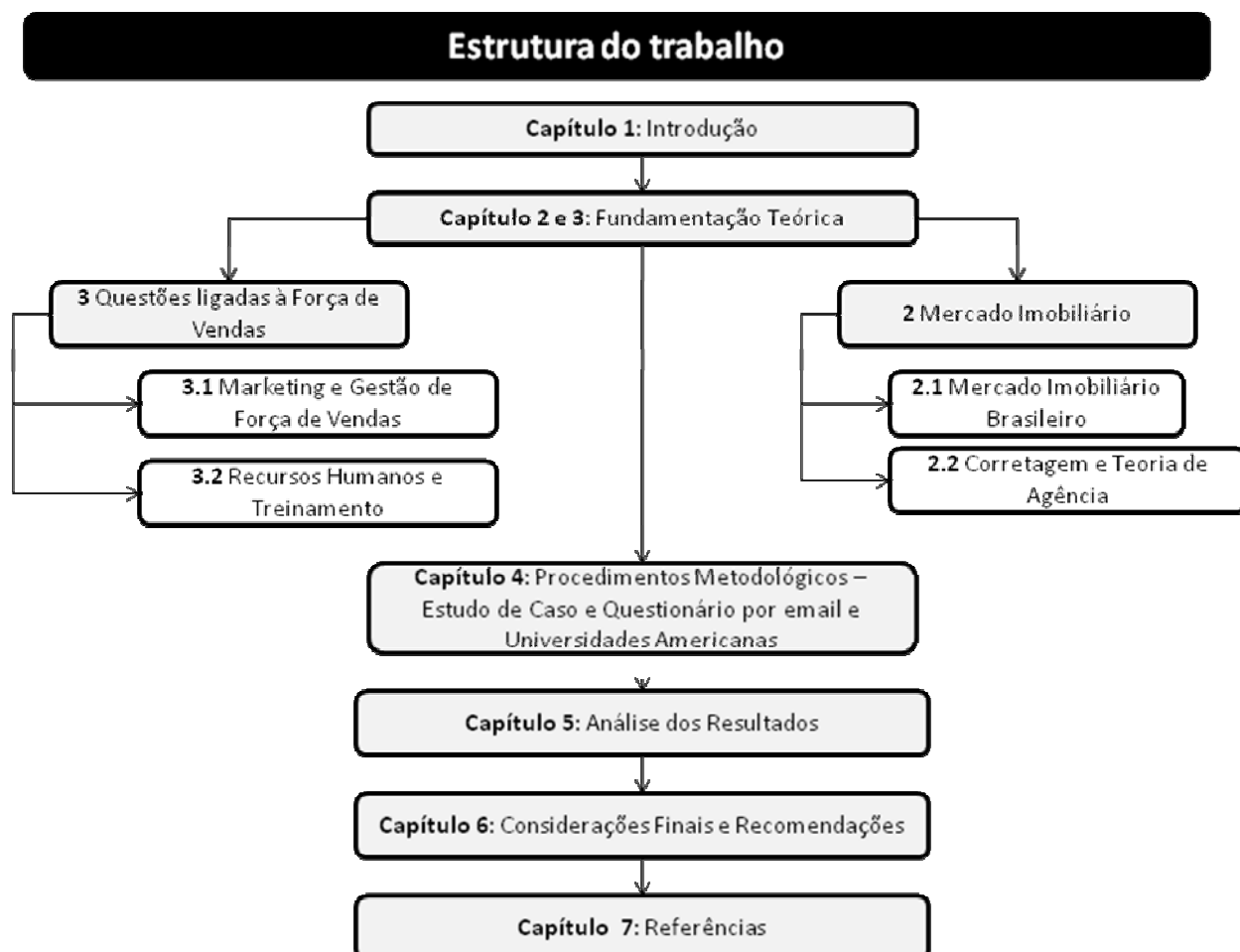
⁶ Sistema dedalus: <http://dedalus.usp.br:4500/ALEPH/por/USP/USP/DEDALUS/START> acessado em fevereiro/2009.

⁷ <http://www.teses.usp.br/>, banco de dados das teses da USP. Acessado em 15 de março/2009

A escolha da fundamentação teórica específica para mercado imobiliário passou primeiramente por levantar o Panorama atual onde esta inserida a Empresa-caso. Em seguida, estudaram-se as conceituações de “*Real Estate*”, Corretagem e Teoria da Agência, uma vez que o trabalho do corretor está constantemente inserido em um conflito entre a parte que quer comprar e a que quer vender o imóvel.

Já para o Capítulo 3, a fundamentação foi baseada em Treinamento de Força de Vendas. Na primeira parte estudou-se os conceitos de Força de Vendas, inseridos no Marketing e, na segunda parte foi levantado o conteúdo de Treinamento, dentro de Recursos Humanos.

Ilustração 2 - Estrutura do Trabalho



Por último têm-se os capítulos finais da pesquisa propriamente dita, divididos em Procedimentos Metodológicos, onde há um detalhamento da coleta dos dados secundários de mercado americano e da metodologia de Estudo de Caso, além das técnicas utilizadas para coleta de dados. Já os capítulos 5 e 6 é estão as análises e recomendações da pesquisa propriamente dita.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (MERCADO IMOBILIÁRIO)

2.1 Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro

O mercado imobiliário brasileiro passou por uma série de estruturações ao longo das últimas décadas para institucionalizar maneiras de financiamento e acesso aos imóveis para a população nacional, tal como Palermo (2006) apresenta detalhadamente em seu estudo. Inerentemente a esse processo, vários questionamentos práticos da área de corretagem de imóveis vieram à tona para se tentar entender os mecanismos dessa indústria e os reflexos que essas mudanças trouxeram para o contexto do mercado imobiliário. Martini e Skedsvold (2007) levantam também o potencial de crescimento do mercado, uma vez que o total de financiamento representa apenas 1,7% do PIB brasileiro.

Porém, muitas perguntas sobre o mercado imobiliário nacional ainda necessitam de respostas e precisam de desenvolvimentos teóricos por parte da academia brasileira. Isso abrange desde a estrutura econômica e social do mercado, como também, dos diversos elementos constituintes desse mercado. Se de um lado isso trouxe necessidades de maiores compreensões e sustentação teórico-acadêmica para os problemas e questões dessa indústria, por outro, também se levantaram oportunidades de estudos sobre o setor que são relevantes e essenciais para a compreensão da sistemática, problemas e especificidades. No entanto, grande parte dos estudos da área está concentrada em entender a formação de preços dos imóveis (*e.g.* ARRAES; SOUZA FILHO, 2008; PAIXÃO, 2009), fazendo com que se reafirme ainda mais a necessidade por estudos capazes de abranger outros elementos que envolvem o mercado imobiliário brasileiro.

Essa demanda por sustentações teóricas para o caso brasileiro se reafirma quando se percebe que o mercado nacional aqueceu-se e cresceu significativamente nos últimos anos (principalmente entre 2006 e 2008). Dados da Embraesp (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio) (2009) sobre a região metropolitana de São Paulo que abrange dados dos últimos 23 anos (1985 a 2008) revela que nesses três últimos anos (apesar de ter ocorrido um leve recuo no passar desses anos), foram anos com ofertas de imóveis relativamente maiores que o

período anterior. E isso se refletiu também no valor do imóvel, que na amostra analisada, em média, cresceu de US\$2.061 (preço por m²) em 2005 para US\$3.305 em 2008.

Esse aquecimento do setor se justificou por algumas variáveis do mercado nacional. A primeira delas parte da realidade no Brasil em que as famílias de menor renda são aquelas que se comprometem mais com alugueis e que têm maior participação deles na sua renda familiar (KILSZTAJNA *et al.*, 2009). Isso faz com que essa classe social busque alternativas que não o aluguel para moradia. Por um lado, muitos deles vão recorrer à moradia marginalizada da sociedade, que é a instituição de favelas, cortiços, autoconstrução, domicílios improvisados e ocupações ilegais de terrenos (*Ibid.*, 2009). Por outro, busca-se formas de financiamento de um imóvel próprio a pagar alugueis. Essa segunda alternativa em especial, foi uma das responsáveis pelo aquecimento do mercado imobiliário no país na última década.

Atrelado a isso, tiveram grande influência nesse desenvolvimento da indústria o maior acesso aos financiamentos de imóveis e a queda de juros (que impulsiona o consumo dos indivíduos e incentiva o endividamento) faz com que esse movimento de busca por imóveis seja mais intenso e com que a economia do setor seja impulsionada. O detalhamento de cada um dos fatores identificados que influenciaram o contexto brasileiro a adquirir o formato que o mercado imobiliário atualmente tem, podem ser mais bem compreendidos através das explicações mais detalhadas a seguir.

No entanto, o foco do presente estudo volta-se a outro elemento relevante do mercado imobiliário brasileiro, que é a força de vendas atuante nessa indústria. Ela que tem papel fundamental não apenas nas vendas, mas na forma como se dão as ligações entre compradores e vendedores.

Não obstante, para compreender como a força de vendas pode ter esse papel influente, deve-se compreender primeiramente como ela se estrutura e se desenvolve em termos de capacidades, porque desta maneira se consegue entender uma necessidade teórica anterior e diretamente influente nesses outros pontos que é de como esses agentes do mercado imobiliário formam seus conhecimentos e capacidades. Esses que, posteriormente, irão

influenciar em toda a cadeia da indústria imobiliária. Por isso, o primeiro passo nessa discussão é compreender como se dá o treinamento dessa força de vendas e como ela se prepara para o mercado. Conforme iremos destacar ao longo deste capítulo, o Brasil está inserido em um contexto com indicadores extremamente favoráveis para o mercado imobiliário, com paralelos mundiais de passado semelhantes, mesmo com a crise que assola o mundo desde julho de 2008.⁸ Abaixo um resumo das questões mais relevantes que corroboram com o aquecimento do setor:

- Queda de juros e Déficit de moradias.

Conforme demonstra o Gráfico 1 - Déficit habitacional, em 2006 existia no Brasil um déficit de aproximadamente oito milhões de moradias:

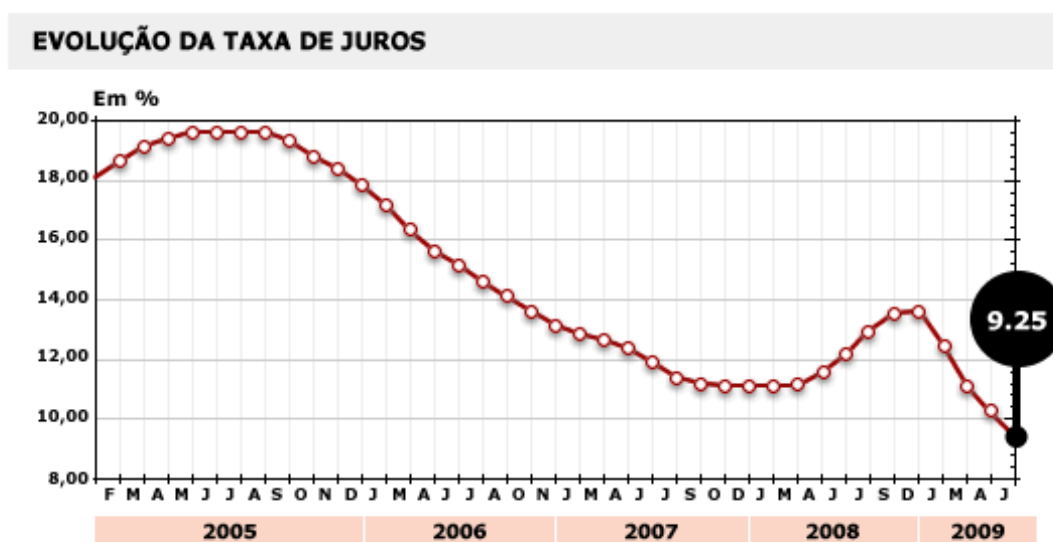


Fonte: BRASIL, Ministério das Cidades, 2009.

⁸ Crise originada pela falência de algum dos maiores bancos do mundo como o Lehman brothers

Aliado a este cenário, tem-se a queda na taxa de juros SELIC⁹. Esses dois fatores contribuem significativamente para o expressivo aquecimento do mercado imobiliário, uma vez que consumo está intimamente ligado a crédito e demanda segundo Meirelles (2007, p.5).

Gráfico 2 - Evolução da Taxa de juros no Brasil



Fonte: Banco Central

Fonte: Banco Central, publicado na Folha de São Paulo¹⁰, 11/Junho/2009

- “Boom imobiliário”

⁹ Taxa Selic é a taxa que reflete o custo do dinheiro para empréstimos bancários, com base na remuneração dos títulos públicos, definida pelo Comitê de Política Monetária (COPOM).

¹⁰ Publicado no caderno dinheiro: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u579813.shtml>

Enquanto temos uma recessão surgindo no ano de 2008 em todo o mundo, o mercado imobiliário brasileiro ainda apresenta sinais do seu chamado “boom imobiliário” (POPOVEC, 2008). Os fundamentos para esse boom envolvem além dos itens mencionados acima, os IPO's¹¹ das construtoras¹², o que segundo Gomes e Skedsvold (2007, p.17) surgiu uma nova fonte de financiamento para os projetos imobiliários no Brasil.

Ainda segundo esses autores, o mercado era tradicionalmente financiado por Bancos, capital próprio e pelo próprio consumidor final, que comprava o imóvel ainda em construção. Aliado a esses fatores, temos também uma entrada de fundos de investimento internacionais, segundo Sinnock (2007, p.9), em busca de uma rentabilidade que perderam em mercados saturados como o europeu ou mesmo em bolhas que estouraram como a americana, através da crise dos subprimes¹³ em 2008.

Apesar do “boom” ter se iniciado em meados de 2005, com a abertura de capital das construtoras, em um artigo de Junho de 2008, Dolan (2008, p.58) ainda comentava sobre o potencial do Brasil comparado com outros mercados como o México:

Assim como no México há quatro anos, o mercado imobiliário brasileiro tem sido beneficiado pela queda nas taxas de juros, entre outras boas notícias da economia, a diferença é que o Brasil está aberto e vem recebendo uma enorme quantidade de investimento estrangeiro.(*Ibid.*, 2008)¹⁴

Ainda sobre a questão do “boom”, temos um artigo escrito por Henrique Meirelles, então presidente do Banco Central do Brasil, citando fatores específicos da legislação que também contribuíram para a expansão desse mercado.

¹¹ Siglas em inglês de Initial Public Offer, ou primeira oferta pública de ações, ou a própria abertura de capital.

¹² O mercado utiliza tanto o nome construtora quanto incorporadora. Apesar de tecnicamente o termo certo para o desenvolvedor do projeto de construção ser incorporadora, a grande maioria delas tem sua própria construtora, daí a utilização dos dois nomes.

¹³ Os subprimes são os empréstimos sobre as moradias norte-americanas que levou a uma falta de Crédito generalizado em consequência da inadimplência. Em alguns casos existia mais de uma hipoteca para o mesmo imóvel.

¹⁴ “As in Mexico four years ago, Brazil's real estate market has been a prime beneficiary of the drop in borrowing rates and other good economic news. The difference is that Brazil's market is open and drawing in enormous amounts of foreign capital”

Segundo Meirelles (2007, p.5), a definição do patrimônio de afetação pela lei 10.931/2004¹⁵ “representa um marco importante no desenvolvimento do crédito imobiliário no Brasil” uma vez que obriga as incorporadoras a recolherem os impostos separadamente para cada empreendimento, com um CNPJ específico. Certamente o presidente do Banco Central se referia a falida ENCOL¹⁶, então maior incorporadora do país, que afetou a confiança dos financiadores de obras e sem dúvida nenhuma dos compradores. Portanto, com esse ajuste na lei podemos afirmar que, comparado com a realidade antes desta lei, a probabilidade de uma incorporadora falir e deixar os empreendimentos inviáveis de dar continuidade é muito remota, já que cada empreendimento tem um CNPJ próprio, controlando assim as receitas e despesas isoladamente.

O autor (*Ibid.*, p.5) contribui também com dados relevantes como “entre janeiro e setembro de 2007, R\$ 12,1 bilhões em novos financiamentos, volume 30% superior concedido em todo o ano de 2006.” Outro ponto relevante apontado no artigo é o espaço de crescimento desse setor no Brasil:

[...] Considerando-se a experiência internacional e os fundamentos da economia brasileira, pode-se afirmar que existe um grande espaço para crescimento dos setores relacionados ao crédito imobiliário. O crédito imobiliário no país não atinge 5% do PIB e não é difícil encontrar países desenvolvidos em que essa relação é superior a 60% e países em desenvolvimento em que a relação financiamento imobiliário/PIB já ultrapassa 20%[...] (*Ibid.*, p.6)

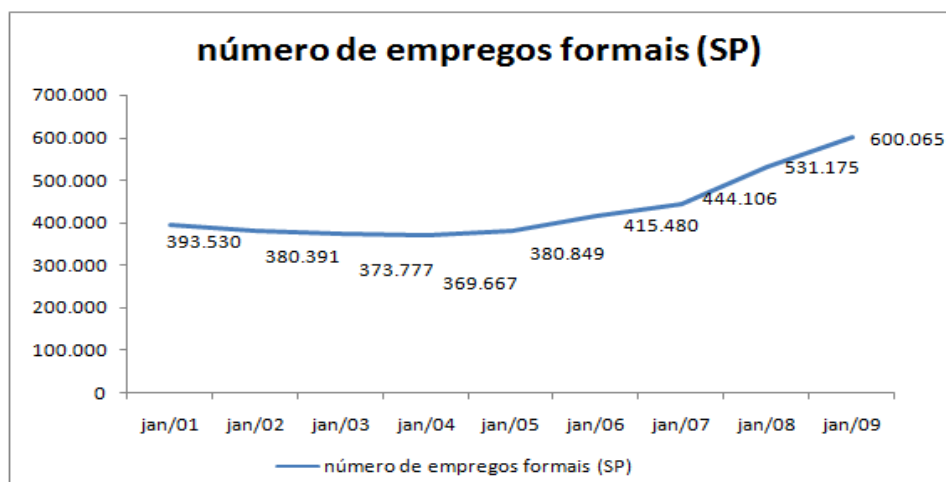
- Grande demanda por profissionais do setor

¹⁵ Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei no 911, de 1o de outubro de 1969, as Leis no 4.591, de 16 de dezembro de 1964, no 4.728, de 14 de julho de 1965, e no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. [...] Art. 1o Fica instituído o regime especial de tributação aplicável às incorporações imobiliárias, em caráter opcional e irretroatável enquanto perdurarem direitos de crédito ou obrigações do incorporador junto aos adquirentes dos imóveis que compõem a incorporação.[...]

¹⁶ Chegou a ser a maior das construtoras brasileiras. Entrou num processo de decadência no ano de 1997, levada por uma crise de inadimplência, a empresa não pode cumprir suas obrigações, deixando mais de 700 empreendimentos inacabados no país.

Aliado aos fatores já mencionados, o aquecimento desse mercado brasileiro vem acumulando números impressionantes. Como referência desse setor, a FGV Projetos e o Sinduscon-SP¹⁷ realizam pesquisa mensalmente desde 2001 sobre a quantidade de empregos formais na Construção Civil, onde podemos ver a estabilidade entre 2001 e 2004 e o crescimento acelerado a partir de 2005.

Gráfico 3 - Evolução do número de empregos formais na construção civil (SP)



Fonte: Sinduscon/SP e FGV Projetos

- Diversas opções de financiamento e parcelas no mercado

As diversas formas de financiamento disponíveis e as inúmeras fontes de empréstimos geram uma combinação de fatores ao cliente que podem causar algum tipo de confusão na hora de decidir. Veja alguns desses exemplos:

¹⁷ http://www.sindusconsp.com.br/downloads/estprod/economia/2009/emprego_na_cc_abril.xls Histórico, mês a mês, desde 2001, de empregos formais na construção civil.

- Pagamento de parcelas através do FGTS¹⁸. Montante disponível para o funcionário para utilizações bem específicas, sendo a aquisição de imóveis a mais utilizada delas.
- Financiamentos em até 360 meses nos principais bancos brasileiros¹⁹. Sem dúvida nenhuma, além dos prazos longos, as taxas contratadas, as promoções para os primeiros meses, bem como as correções monetárias geram inúmeras combinações para o cliente.
- Tabela SAC²⁰ e Tabela PRICE²¹. Segundo Travassos (2006, p.109), a Tabela PRICE, o que será amortizado aumentará ao longo do tempo, já na Tabela SAC, a amortização é contínua. Essas duas opções normalmente geram confusões até em gerentes de bancos, uma vez que dependerá do perfil do cliente, tempo de financiamento e do próprio fluxo de recebimentos.
- Correção monetária, como exemplo a TR²². De acordo com Vieira Sobrinho (1995, p. 142), na economia se utiliza um indexador, que nada mais é que:

[...] medida por um índice de preços calculado por uma entidade credenciada [...] indexador, tal como usado pelo mercado, pode ser entendido como qualquer valor ou índice utilizado como parâmetro para atualizar o valor da unidade monetária, depreciado em função da elevação sistemática dos níveis gerais de preços.

¹⁸ Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. É formado por Contribuições compulsórias do empregador, cuja alíquota é de 8,5% sobre o total da folha de pagamento, depositadas na Caixa Econômica Federal.

¹⁹ Itau: https://ww3.itau.com.br/imobline/pre/produtos/prod_sac.aspx?ident_bkl=pre&imob_tipobkl=personnalite
Bradesco: http://www.shopcredit.com.br/shopcredit/br/pf/creditoimobiliario_avaliacaoimovel_caracteristica3.asp?

Banco

Real:

http://www.bancoreal.com.br/creditoimobiliario/quero_contratar/tpl_compra_imovel_residencial.shtm

²⁰ SAC (Sistema de Amortização Constante): Método de pagamento de uma dívida em que a parcela de amortização é constante e a parcela de juros, que incide sobre o saldo devedor, é decrescente ao longo do prazo de financiamento.

²¹ Método de cálculo das prestações de financiamentos que tem, como os outros sistemas, duas parcelas: uma de amortização e outra de juros. A Tabela Price é também chamada Sistema Francês de Amortização

²² Taxa definida todo mês pelo Banco Central de acordo com a remuneração média das aplicações bancárias. É a referência para reajustes da caderneta de poupança e de diversos tipos de contratos e dívidas, inclusive financiamentos imobiliários.

Essas são apenas algumas das variáveis que comprovam a necessidade de assessorar o cliente não só na questão do imóvel, mas principalmente qual a melhor alternativa para aquele cliente realizar um negócio ou o “sonho da casa própria”, como se utiliza popularmente.

- Utilização da Internet para pesquisa e comunicação por parte do cliente.

“A Internet é um valioso canal de marketing que permite armazenagem, entrega e troca de uma vasta quantidade de informações a um custo baixíssimo” (PETERSON *et al*, 1997).

Em um mercado carente de informações precisas pré-internet, podemos inferir que um dos principais desafios do consumidor era colher informações livre de vieses dos corretores e imobiliárias, sem contar que antes do advento da internet, tínhamos que visitar uma série de imóveis para se ter alguma noção do mercado.

Primordialmente, temos na Internet o que Tse e Webb (2002) chamam de:

[...] esta realização está mudando drasticamente a maneira que a corretagem é feita, uma vez que os corretores de imóveis e imobiliárias estão investindo pesadamente em novas tecnologias [...]

Nesta primeira década do século XXI, a Internet está posicionada como um dos canais que impulsionam o futuro dos negócios, da integração social, da inovação e da inteligência coletiva de acordo com Norris et al. (2003).

Segundo Bristow et al (2004), foi realizada uma pesquisa com corretores de imóveis e provou-se uma correlação positiva entre uso da tecnologia e performance. Além de sugerir explicitamente no artigo que as imobiliárias deveriam “realizar workshops que estimulem os corretores a utilizarem as ferramentas online” nas conclusões do artigo, os autores fizeram a seguinte afirmação:

Comparado com outros profissionais, os corretores de imóveis tipicamente trabalham sozinhos e seus ganhos vêm do próprio esforço. Portanto, o foco principal dos corretores deveria ser investir no desenvolvimento dessa expertise, uma vez que temos essa correlação positiva entre uso da Internet e Performance. As aplicações existentes inclusive para melhorar a prestação de serviço entre compradores e vendedores. (BRISTOW et al , 2004)

Portanto, como último item relativo ao ambiente onde está inserido o corretor brasileiro, há uma mudança clara na forma que o consumidor se comporta atualmente na hora de adquirir o seu imóvel. Diante de inúmeras opções de um mercado bastante ofertado e munido de informações qualificadas ao alcance do mouse do computador, o consumidor procura o corretor de imóveis já bastante esclarecido sobre o que busca. Mais do que apresentar opções de imóveis disponíveis, o comprador espera que o corretor assuma um papel de consultor, que ajuda no processo de decisão. Além do fato da compra de um imóvel ser tipicamente a transação de maior montante que uma pessoa realiza ao longo de sua vida, essa transação está envolta em inúmeros riscos jurídicos e de ordem técnica.

Nesse contexto, a figura do corretor ganha importância para dar aos compradores e vendedores de imóveis acerto na seleção da melhor tipo de transação e maior segurança financeira e jurídica. O que pode ser entendido como uma oportunidade de elevar a relevância da profissão de corretor de imóveis na cadeia de negócios, também pode ser visto com uma responsabilidade desse profissional inserido num mercado cada vez mais sofisticado e complexo.

Como resposta a esse contexto e às expectativas que se surgem sobre o trabalho do corretor de imóveis, entendemos que a principal iniciativa a ser empreendida por esse profissional ou pela organização empresarial ao qual ele se associa – seja uma incorporadora ou uma imobiliária – é o desenvolvimento de um esforço de treinamento de elevada qualidade.

2.2 O conceito de Real Estate

Alguns autores antigos pesquisados como Downs (1950), diziam que “*Real Estate*”²³ é um produto imóvel de longo prazo, usado por consumidores que mudam o tempo todo de local. Sendo assim, o autor conclui que “*Real Estate*” é um bem de consumo e não um bem de capital. Ademais esse enaltece que quem atribui valor ao imóvel são as pessoas. Outro autor contemporâneo ao supracitado é Fisher (1951), já citava a influência da oferta e procura, mencionando alguns termos como: “*buyer’s market*” ou “*seller’s market*”. Ou seja, quando o mercado está favorável ao comprador ou ao vendedor em termos de opções no mercado. Percebe-se então que o mercado imobiliário, apesar da influência macroeconômica, é algo local e que deve ser analisado localmente. O que veremos na revisão bibliográfica é que algumas etapas da cadeia de valor do mercado imobiliário podem ser comparadas de uma maneira global a fim de enriquecer o conhecimento.

Já os autores mais recentes, Ficek *et al.* (1994, p.39), esclarecem que “*Real Estate*” não é apenas a terra ou propriedade, mas as benfeitorias realizadas. Ademais, acreditamos que a melhor definição para o mercado imobiliário veio desse mesmo livro:²⁴

O Mercado Imobiliário: Todos os negócios devem colocar seus produtos ou serviços no mercado. O Marketing envolve troca, venda ou compra de qualquer produto e/ou serviço. O conceito de “mercado”, portanto, inclui o comprador e o vendedor, além dos meios onde realizam as suas transações comerciais. Desta maneira, o mercado imobiliário envolve a compra e a venda de um imóvel, as pessoas envolvidas e os lugares onde o negócio é conduzido. No mercado imobiliário, embora, os termos “comprar” e “vender” devam ser estendidos também para financiamentos e as locações, estes em uma medida muito maior do que a maioria dos outros produtos. Aluguel e leasing, juntamente a outros serviços, formam um grande segmento do mercado imobiliário. Existem ainda os financiamentos e as locações englobando essa cadeia, ou seja, o grande segmento de Mercado Imobiliário. (FICEK *et al.*, 1994, p. 14)

Conforme foi sendo realizada a pesquisa acerca do mercado imobiliário, deparou-se com uma questão fundamental: a baixa produção acadêmica do setor. Giglio (2002, p.23), em sua tese

²³ Real Estate é a tradução de Imóvel e Real Estate Market é Mercado Imobiliário.

²⁴ P14: *The Real Estate Market: All businesses must “market” their products or services. Marketing any product involves the buying, selling, or exchanging of the product. The concept of a “market” therefore, includes the buyer and seller and the places or means by which they get together and transact business. Thus, the real estate market relates to the buying and selling of real estate, the people involved, and the places where the business is conducted. In Real Estate, however, the terms “buying” and “selling” must be extended to including renting and leasing to much greater extent than with most other products. Renting and leasing, along with other services, form a large segment of real estate market.*

de doutorado focada na satisfação do consumidor do mercado imobiliário, já alertava ao empirismo do setor no desenvolvimento dos produtos.

2.3 Corretagem: Conceituação

Para Marsden (1982), a corretagem existe quando duas partes (vendedor e comprador) necessitam de um ator intermediário para facilitar as transações entre os agentes quando não existe acesso ou confiança entre eles. Logo, por definição, corretagem está ligada ao contrato de corretagem. Este que existe, portanto, quando um indivíduo é obrigado a representar um ou mais negócios de uma segunda pessoa (geralmente, jurídica). Nessas relações existem contratos e instruções legais formalizadas, além do pagamento de uma remuneração pelos serviços prestados por esse indivíduo (ANTUNES JR., 2003).

Observa-se na literatura que o conceito de corretagem tem seus alicerces apoiados nas teorias jurídicas de mediação comercial. No entanto, é importante compreender que este conceito, por mais que seja uma concepção já institucionalizada informalmente no Brasil, só foi formalmente definido recentemente. Ou seja, as bases legais que amparam os contratos de corretagem só foram explícitas nas leis brasileiras a partir de 2003, com o novo Código Civil que abrangia todas as formas de corretagem e juntamente com o amparo do Código Comercial para leis específicas e a regulamentação da profissão do corretor (*Ibid.*, 2003). O Código Civil, portanto, aponta em suas palavras que: “Pelo contrato de corretagem, uma pessoa, não ligada a outra em virtude de mandato, de prestação de serviços ou por qualquer relação de dependência, obriga-se a obter para a segunda um ou mais negócios, conforme as instruções recebidas” (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2002, art. 722). No Apêndice G deste trabalho, temos um detalhado histórico da profissão segundo a Legislação.

A corretagem existe no mercado imobiliário porque as vendas de imóveis no mercado não são líquidas e por isso, por muitas vezes, necessitam do auxílio de um corretor para que se encontre um comprador (JUD *et al.*, 1996, p.5). Neste aspecto, aqueles corretores que detêm maior tempo de mercado e o conhecem melhor, conseguem um desempenho maior nas vendas (*Ibid.*, 1996).

2.4 Teoria de Agência

A idéia de corretagem muito se assemelha à Teoria de Agência, que é apresentada da seguinte forma: tem-se de um lado o agente que detém maior nível de informações que o principal, isto é, as informações não são uniformemente distribuídas. Isso gera uma vantagem para aquele que detém maior informação no momento da negociação.

Situações de venda se caracterizam com um vendedor (agente) comercializando um produto/serviço para um cliente (principal). Esse agente representa os interesses de uma empresa (outro principal) que no caso de uma imobiliária, tem essa relação regulamentada legalmente por uma lei de agência (Izzo; Vitell, 2003, p.26)

Aplicando-se este conceito à corretagem, é possível observar o corretor detentor de maiores informações, tendo maiores vantagens nas negociações, podendo oferecer um produto a um preço superior ao real valor. Resumidamente, a teoria da agência pode ser compreendida da seguinte forma:

Quadro 1 - Principais aspectos da Teoria da Agência

| Overview da Teoria da Agência | |
|--------------------------------------|--|
| idéia principal | Relações entre Principal-Agente devem refletir a eficiência do fluxo de informação e custo da estrutura |
| Unidade de Análise | Contrato entre o agente e o principal |
| Premissas (ser-humano) | Interesses pessoais; Racionalidade Limitada; Aversão ao Risco |
| Premissas (Organizacionais) | Conflito de Parcialidade entre os participantes; Eficiência como critério de assimetria de informação entre principal e agente |
| Premissas (Informação) | Informação como uma commodity "comprável" |
| problemas contratuais | Agencia (risco moral e seleção adversa); Risco de distribuição |
| Domínio do problema | Relações onde o principal e agente possuem objetivos diferentes e preferências de risco diferentes (Ex.: Remuneração; Regulação; liderança; transferência do preço) |

Fonte: adaptado de Eisenhardt, Kathleen M. (1989, p.59)

A relação regulamentada entre principal/agente cria responsabilidades que dependem da confiança entre o comprador e o vendedor.

As assimetrias de informações surgem porque os compradores e vendedores, ao adquirirem imóveis são raramente requisitados para divulgarem informações sensíveis como ganhos, dívidas, divórcio ou mesmo falências pessoais, mesmo eles tendo quase que o mesmo conhecimento do processo que o corretor de imóveis. (*Ibid.*, 2003, p.26-27).

No caso do corretor de imóveis, Yavas (1994) diz que a distribuição assimétrica de informações gera dois grandes efeitos:

- incertezas para se encontrar um parceiro de negociação que detenha informações para negociar com o corretor;
- incertezas para se concretizar a transação, uma vez encontrado o parceiro - porque o valor disposto a ser pago pelo comprador com aquele que o vendedor está disposto a vender pode ser conflitante a ponto de não haver negócio - as capacidades de barganha das partes podem influenciar e as características físicas do imóvel podem ser conhecidas apenas por uma das partes (corretor).

Completando com Eisenhardt (1989, p.63-64): “A existência de assimetria de informações, juntamente com a elevada autonomia, coloca para os agentes inúmeras oportunidades de explorarem ou representarem mal o principal”

Diversos autores, dentre muitas sugestões para lidar com os problemas principal/agente, levantam a questão de que o principal deve recorrer a “sinais” que indiquem reputação e credibilidade de seu agente (Mishra *et al*, 2003). Além disso, existem sugestões até de remunerar o agente conforme os interesses do principal, como por exemplo pagar pelo sucesso completo da transação, seja esperar a finalização da parte burocrática ou até mesmo a compensação completa da parte financeira. (Klein and Leffler 1981)

2.5 Corretor de Imóveis no Brasil

De acordo com o jurista Fran Martins:

São denominados corretores as pessoas que se interpõem entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, para a realização de transações comerciais. Caracterizam-se, assim, os corretores pelos atos de intermediação praticados para a realização de uma operação comercial, finda a qual cessa a sua atuação. São eles, portanto, mediadores, promovendo a realização de contratos e auferindo do seu trabalho, um pagamento chamado corretagem. Algumas operações de venda só podem ser realizadas por intermédio de corretores, sendo, por lei, privativas de suas funções. (MARTINS 2007, p.201-202)

Sancionada em 27 de agosto de 1962, a Lei nº 4.116 foi a primeira que regulamentou a profissão dos intermediadores imobiliários. Todavia, parte de seu texto foi julgado inconstitucional pois não apresentava a grade curricular necessária para uma formação técnica específica. Assim, nova regulamentação à profissão foi obtida com a Lei nº 6.530 de 12 de maio de 1978, que, além de permitir o exercício da profissão ao Técnico em Transações Imobiliárias, ratificou também a atuação dos Conselhos Federal e Regionais - autarquias dotadas de personalidade jurídica de direito público, vinculadas ao Ministério do Trabalho, com autonomia administrativa, operacional e financeira. Cabe aos Conselhos a disciplina e fiscalização do trabalho dos profissionais que compõem a categoria²⁵.

No entanto, em virtude da declaração de parcial inconstitucionalidade da lei 4.116/62, a profissão de corretor passou a ser regida exclusivamente pela lei 6.530/78²⁶, a qual, revogando expressamente a Lei anterior, ratificou a legitimidade dos Conselhos em sua função de determinar os requisitos a serem preenchidos pelos interessados ao exercício da corretagem bem como a tarefa de sancionar aqueles que violarem às obrigações decorrentes do exercício da profissão.

²⁵ www.crecisp.gov.br/legislacao/legislacao.asp; 11/11/2008

²⁶ www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6530.htm

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (TREINAMENTO E FORÇA DE VENDAS)

3.1 Marketing: Conceitos e definições

É comum haver confusões e más interpretações sobre a conceituação e, conseqüentemente, o escopo de atuação do marketing. À primeira vista, muitos pensam na idéia superficial do conceito, associando o termo à publicidade e à propaganda de algum produto ou serviço. No entanto, o marketing é muito mais abrangente que isso.

No entanto, indo mais a fundo na conceituação e discussão existente entre os próprios acadêmicos, muito se teve de discórdia e desentendimento na construção do conceito ao longo dos anos (HOUSTON, 1986, p.81). As teorias de marketing demoraram a seguir uma grande linha de pensamento, e isso só veio a ocorrer na primeira metade do início do século XX, com o advento da Era Industrial, diante de uma necessidade gerencial para as práticas de marketing. Assim, o marketing passou a focar-se nas transações entre produtores e clientes, num foco relacionado às estratégias de vendas e distribuição. Portanto, a Era Industrial que trouxe a produção em massa, o surgimento dos gerentes e supervisores médios e a separação do consumidor com o produtor impulsionou por outro lado a uma mudança de foco no marketing, tornando-o transacional (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p.5).

Posteriormente, essas mudanças aliadas à disponibilidade das tecnologias (principalmente de informação), o marketing direto retomou sua forma, neste instante, com a orientação voltada à construção do relacionamento com o cliente (*Ibid.*, 1995, p.18). Um movimento de mudança de foco o marketing transacional para o marketing de relacionamento passou a ser instituído conforme o marketing de relacionamento construía seus alicerces nas críticas ao marketing transacional (COVIELLO; BRODIE, 1998). Desta forma, o envolvimento com o cliente durante o processo produtivo passa a ser uma ferramenta não apenas comum entre as organizações, mas é uma variável geradora de diferencial competitivo para aqueles que conseguem desempenhar essa função de maneira mais eficiente.

Ademais, sabendo ainda que este contato com o cliente não tem garantias de sustentabilidade porque esse cliente pode querer trocar de fornecedor a qualquer instante, numa avaliação que envolve não apenas suas perspectivas de marketing, mas também, as economias de custos de transação envolvidos na escolha (MUDAMBI; MUDAMBI, 1995, p.419), direcionar esforços para manter o cliente ganha ainda mais relevância. Conquistar a fidelidade de clientes passa a ser o foco dos esforços de marketing.

Diante disso, cria-se uma realidade em que a busca por cliente tem seus pressupostos na expectativa gerada a esses clientes. Isso faz com que a atividade de venda contenha mais que apenas o produto, devendo abranger uma série de outros fatores que acompanham esse produto de forma tácita. O marketing de relacionamento, em que o foco está na manutenção do relacionamento sustentável e de longo prazo com o cliente e no qual o vendedor passa a não apenas vender um produto, mas também passa a ser elemento-chave para influenciar o comportamento do comprador (WEITZ; BRADFORD, 1999, p.241).

No entanto, importante ressaltar que essas atividades focadas no cliente devem ser lideradas através de esforços de comunicação com o cliente e não através da mera persuasão (DUNCAN; MORIARTY, 1998, p.1). O que se reforça nos dias atuais conforme a interação com o cliente aumenta e a comunicação cada vez ganha papel central para a intermediação com o cliente. Ou seja, não se foca mais apenas em persuadir compradores potenciais e construir marcas porque o valor adicionado é maior quando se criam relacionamentos através da comunicação integrada de marketing, o que Hutton chama de *IMC*²⁷ (HUTTON, 1996, p.155).

Esse marketing de relacionamento com cliente, portanto, assume papel importante nas atividades e nas estratégias de marketing das organizações. Diante disso, Gordon (2001) afirma que as estratégias para se definir o marketing de relacionamento são usualmente

²⁷ *IMC = Integrated Marketing Communications, is to a large extent, a false issue, given that few scholars or practitioners would argue for non integrated marketing communications.*

instrumentadas pelos conhecidos 4Ps (*mix* de marketing). Nele, as preocupações sobre o marketing devem abranger quatro grandes dimensões: preço (competitividades ou estabelecimento de marca através de preços); praça (localização); produto (qualidade e diferenciação); promoção (técnicas de vendas e publicidade). Por isso, eles representam uma ferramenta de marketing uma forma difundida entre os teóricos e práticos da área, além de uma forma de exteriorizar e instrumentalizar o marketing de relacionamento.

Importante ressaltar que existem autores (GRÖNROOS, 1997, p.322) que consideram o *mix* de marketing um antecessor do marketing de relacionamento, sendo assim uma teoria que já caiu em obsolescência entre os estudiosos. Elas seriam, portanto, teorias antagônicas e divergentes. No entanto, importante denotar aqui que não se avalia o marketing de forma temporal, mas sim, de como ele evoluiu e abrangeu diferentes técnicas e teorias, formando por vezes um amalgama que fazem das teorias constituídas complementares ou auxiliares. Por isso, o importante aqui é entender que os 4Ps são considerados uma forma de instrumentalizar o marketing de relacionamento.

Neste ponto, deve-se entender que os esforços do ofertante (fornecedor / produtor) voltam-se às suas iniciativas para buscar melhores vendas e maior poder de convencimento sobre o comprador. Para tal, o papel do vendedor surge com grande ênfase e acaba ganhando grande relevância. Isso ocorre não apenas pelo distanciamento entre produtor e cliente, o que o faz ser o elo entre os dois, mas também porque ele é o representante das aplicações estratégicas de marketing do produtor frente o comprador, aquele que tem o contato direto com esse comprador.

3.2 Força de vendas: Conceituação

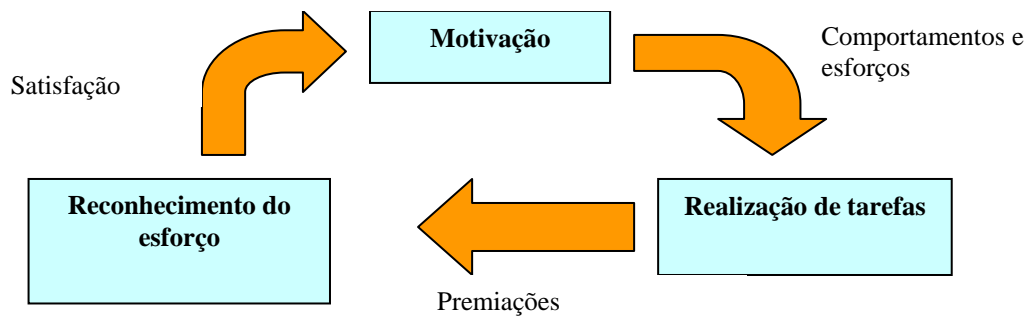
Segundo Thome e Castro (2004, p.8) em sua dissertação de mestrado: “[...] as vendas de uma empresa são determinadas pelo resultado da gestão das variáveis de marketing: produto,

preço, distribuição, comunicação e força de vendas [...]”, como no caso as variáveis produto, preço, distribuição e comunicação não fazem parte do escopo a ser estudado, a grande questão a ser entendida é a gestão da força de vendas, mais especificamente o treinamento da equipe.

Neste contexto, a força de vendas surge como uma via de duas mãos em que ao mesmo tempo em que a organização ganha através do lucro obtido, o vendedor também ganha através da maximização de sua utilidade. Essa conceituação de força de vendas teve sua origem a partir dos estudos da teoria das expectativas de Vroom (1964). Para o autor, o comportamento do indivíduo no seu local de trabalho é variável que explica sua escolha do trabalho, a satisfação do trabalho e o desempenho do indivíduo no trabalho. Esse estudo serviu de base para a estruturação conceitual da força de vendas.

Para Krafft (1999, p.121) a sistemática da força de vendas acontece a partir num movimento cíclico do momento em que os indivíduos vendedores passam a agir sob um determinado nível motivacional que os influenciam positivamente em seus comportamentos e esforços para suas atividades de vendas. Esses fatores levam a um nível de realização de tarefas em uma ou mais dimensões de desempenho no trabalho (resultados). Essa performance, por sua vez, é premiada com um ou mais prêmios (por exemplo, benefícios, aumento de comissão, reconhecimento, etc.). Essa premiação que reconhece os esforços voltados à vendas realizados pelo vendedor o satisfaz ao mesmo tempo em que o motiva ainda mais, fazendo-o voltar ao início do ciclo. Trata-se de um ciclo que não apenas se retro-alimenta, mas que pode ganhar mais força conforme ocorre ao longo do tempo. Essas idéias podem ser representadas conforme a figura a seguir:

Ilustração 3 - O ciclo motivacional da força de vendas



Fonte: adaptado dos conceitos de Krafft (1999, p.121)

Essa mesma sistemática é corroborada também por Chen (2000, p.188), que percebe essa sistemática e avança nos pensamentos de forma matemática, sob o enfoque da função de utilidade do vendedor. Neste modelo, o vendedor deve buscar o ponto em que consegue elevar ao máximo sua utilidade e assim, atingir através de seu trabalho, a maior satisfação possível. Colocando suas idéias numa fórmula, o autor assume que $H(w, e)$ é a utilidade do agente (vendedor) durante o período, w é sua renda adquirida nesse período através de seu trabalho e e é seu esforço gasto nesse período para realização do trabalho. Assim sendo, a função de utilidade do vendedor segue o seguinte racional descrito:

$$H(w, e) = U(w) - V(e)$$

Importante ainda denotar que nessa formulação, $U(.)$ é côncavo crescente, enquanto $V(.)$ é convexo decrescente.

Portanto, o vendedor irá alocar seus esforços numa quantidade em que eles possam gerar rendas, alocando num ponto ideal entre esforço e renda obtida que lhe parecer razoável. A priori, podemos pensar que a escolha do vendedor seja se esforçar o máximo possível, considerando que seus esforços gastos podem trazer rendas em proporções maiores. No entanto, deve-se considerar primeiramente que nem sempre a renda adquirida tem retornos em proporções maiores que os esforços gastos, fazendo com que o agente se esforce até o ponto em que ele julgar necessário para uma renda que lhe seja razoável para custear seus gastos planejados. Pode ainda haver situações em que o agente passe a ganhar tamanha quantidade de renda que um pouco a mais não lhe traz tanto valor quanto em outro nível, ou seja, curva $U(.)$ crescente que pode mudar de inclinação ao longo de seu crescimento. Isso faz com que

possa haver um ponto a partir do qual ele valorize mais reduzir seus esforços que aumentar sua renda.

Por isso tudo, o que deve se ter em mente é que cada agente tem sua função de utilidade específica e particular, e que cada um vai sempre tentar alocar sua função utilidade de forma a maximizá-la, conforme suas preferências individuais.

A adoção dessa técnica de vendas é bastante utilizada em novos produtos, já que ela se demonstra capaz de contribuir para seu sucesso (MORIARTY; KOSNIK, 1989) e para seu desempenho de vendas também (HULTINK; ATUAHENE-GIMA, 2002, p.435). Isso porque a força de vendas é uma forma de comunicar e divulgar novos produtos (MORIARTY; KOSNIK, 1989). Diante desse contexto de lançamento de novos produtos, Di Benedetto (1999) reafirma essa importância quando diz que o treinamento, as habilidades e os recursos disponíveis às forças de vendas são fundamentais para o sucesso de lançamento de novos produtos.

No mais, para alguns setores específicos, a força de vendas acaba por ser o principal canal pelo qual se dá a intermediação entre a empresa e seus clientes. Alguns setores da economia são estruturados de uma forma que essa estratégia de marketing acaba não apenas sendo predominante, mas também sendo decisiva. Por isso, nesses casos, aqueles que melhor lidam com ela, acabam tendo um diferencial competitivo de mercado. Assim sendo, a administração efetiva e a motivação desse tipo de marketing passam a ser cruciais para o sucesso do marketing organizacional (COUGHLAN; NARASIMHAN, 1992, p.93): “A motivação dos vendedores deve ser uma das tarefas prioritárias da administração de vendas” (MIETTO, 1997, p. 90). Compreender detalhes da força de vendas e de que forma a organização pode então treiná-la para torná-la mais competitiva e a direcionada ao foco e à missão da empresa, é fundamental para se entender o diferencial que a força de vendas pode trazer e seu papel dentro da organização.

3.3 Treinamento de Recursos Humanos

O treinamento de recursos humanos de uma organização é uma ferramenta muito importante para os gestores de organizações porque não só permite que as pessoas possam compreender melhor suas atividades desenvolvidas, como podem identificar formas de realizá-las. Esses conhecimentos podem estar relacionados a novos conhecimentos ou à melhoria dos conhecimentos que o funcionário já detém (MATHIEU *et al.*, 1992, p.828). Em síntese, o treinamento é uma experiência de aprendizado planejada que tem como objetivo trazer mudanças significativas e definitivas para o conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários que levam a um melhor desempenho por parte desses funcionários (CAMPBELL *et al.*, 1970). O treinamento auxilia o desempenho da organização porque respalda o aumento da produtividade das tarefas realizadas, da lucratividade, da segurança envolvida na realização da atividade, da redução de erros e ainda pode impulsionar maior participação de mercado (HUSELID, 1995, p.637).

Isso se reflete para a organização de forma que aqueles funcionários que são treinados têm maior propensão a desenvolver um trabalho mais produtivo e atingir melhores níveis de desempenho para a organização dado que os funcionários treinados conseguem adquirir novas habilidades (AGUINIS; KRAIGER, 2009, p.452). De fato, o treinamento em algum grau, costuma trazer retornos para o empregador que oferece o treinamento para seus funcionários (LOEWENSTEIN; SPLETZER, 1999).

Rae (1995) faz uma revisão dos itens mais relevantes para o treinamento de pessoas até os anos 1990. No presente estudo, esse levantamento foi complementado pelo trabalho de Aguinis e Kraiger (2009), que fizeram uma reclassificação dos elementos importantes para treinamento de pessoal na década seguinte. Com base no levantamento desses itens relevantes para o treinamento de pessoal que se desenvolveram, posteriormente, os itens importantes para o treinamento de força de vendas. É importante compreender não apenas os elementos que constituem um treinamento, mas principalmente, aqueles que tornam esse treinamento eficaz (NOE, 1986, p. 736) e que trazem valor por deterem informações que são incorporados e interiorizados pelos indivíduos treinados.

Assim sendo, para Rae (1995, p.33), os seguintes pontos devem ser considerados num treinamento de pessoal:

- Aulas e palestras;
- Auto-desenvolvimento;
- Treinamento no ambiente de trabalho;
- Aprendizado em grupo;
- Preparação para eventos de treinamentos;
- Equipamentos de suporte ao treinamento;
- Treinamento com interações pessoais e individuais;
- Treinamento de relações humanas;
- Feedback;
- Avaliação e validação do treinamento.
- Além desses itens acima, para a exploração dos dados do estudo de caso, foi definido mais três dimensões:
 - Ambiente de aprendizado
 - Motivação
 - Formas alternativas de treinamento

No mais, outros elementos complementares para o treinamento de funcionários podem ser considerados, principalmente como forma alternativa de treinamento que são válidas para o reforço do aprendizado. Além das formas de ensino tradicionais, podem haver maneiras

alternativas de se fixar o conteúdo planejado a ser ensinado que também são válidos e usados no cotidiano das organizações e consultorias de treinamento.

- Aulas e palestras

Uma das formas mais tradicionais para se promover treinamentos é através de aulas e palestras para os funcionários. Nesse caso, o fator relevante para o aprendizado em aulas e palestras é a capacidade de compreensão verbal que o aprendiz detém (CARTER, 2002, p.84). Isso implica que o método exige que se tenha uma platéia que detém essa habilidade específica para que se tenha eficácia no método de ensino.

Importante ressaltar que a forma tradicional de aulas e palestras envolve o aprendizado individual dos aprendizes. Ou seja, o nível de aprendizado depende da capacidade individual de cada um em absorver o conteúdo do treinamento (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128). Por isso, aulas e palestras são adequadas para conteúdos não complexos (CARTER, 2002, p.72). No intuito de tentar dar maior profundidade e aplicabilidade para os conteúdos de aulas e palestras, a recomendação é que se tenha simulações capazes de dar maior realismo e praticidade ao aprendizado às tarefas cotidianas da organização (*Ibid.*, p.72). Isso faz com que exista maior participação dos aprendizes nas aulas, o que gera auto-eficácia por parte deles no conteúdo aprendido (GIST, 1989, p.787).

Para Rae (1995, p.73), as vantagens em se fazer uma palestra ou aula expositiva é que o professor do conteúdo tem total controle de algumas variáveis envolvidas no processo: material; tempo; ordem cronológica lógica do conteúdo; fácil substituição do treinador em eventualidades; segurança do aprendiz. Por outro lado, esse mesmo autor ainda propõe as desvantagens desse método de treinamento: a apresentação ou aula pode ser ineficiente; a repetição da aula pode não ser recomendável porque as platéias diferem entre si; a passividade da audiência pode comprometer o treinamento tanto pelo lado da platéia quando do treinador; falta de feedback, porque sem ele, não se sabe se o treinamento foi efetivo e se existem elementos que poderiam ser melhorados ou reforçados.

É importante que o conteúdo do treinamento não exceda a capacidade dos aprendizes em captar informações e conhecimentos para evitar desperdício de tempo por parte dos

treinamentos (dispêndio de recursos) e para que o treinamento tenha contornos bem delimitados e objetivos válidos. Van Merriënboer (1997) *apud* Burke e Hutchins (2007, p.275) dizem que esse efeito se chama *cognitive overload* (sobrecarga cognitiva) em que a carga oferecida no treinamento passa a ser maior que aquela possível de captação por parte do aprendiz.

- Auto-desenvolvimento

O conceito de auto-desenvolvimento está ligado à capacidade do indivíduo em conseguir buscar formas de aprender e se desenvolver por si só. Portanto, todas aquelas atividades que o indivíduo realiza, como suas leituras prévias, leituras próprias, suas anotações pessoais durante um treinamento (RAE, 1995, p.46). Para estimular esse auto-desenvolvimento, algumas ações podem ser tomadas sobre o material utilizado para que se estimule a busca pessoal pelo aprendizado por parte dos funcionários, como o livro texto programado (desenvolvido para fins de aprendizado), auxílio de pacotes auditivos ou áudio-visuais e os cursos por correspondência, que hoje, são substituídos pelos cursos à distância (EAD – Ensino à Distância). Essa tendência é comumente adotada pelas organizações que vêm nessa modalidade uma forma de auxiliar o treinamento dos seus funcionários (SCHREIBER; BERGE, 1998), além de reduzir custos de treinamento e oferecer maior disponibilidade às informações para seus funcionários (HASHIM, 2008, p.253). Vale reforçar que esses treinamentos podem ser disponibilizados pela Intranet das organizações ou mesmo pela própria Internet.

Assim sendo, o auto-desenvolvimento depende dos estímulos próprios que o funcionário tem para buscar aprender novos conhecimentos. Por mais que a organização ofereça ferramentas que possam fornecer informações relevantes para o funcionário, cabe ao indivíduo ter motivação²⁸ para realizar esse tipo de treinamento de forma efetiva. Por isso, o conceito aqui desenvolvido é também altamente ligado com a motivação do aprendiz, dado que ele precisa

²⁸ Motivação será um dos fatores analisados sobre o treinamento a seguir.

de auto-motivação para buscar e realizar seu auto-desenvolvimento. No entanto, o empregador deve estar ciente que essa motivação não surge simplesmente pela inerente vontade de aprender do indivíduo. O que faz o funcionário buscar seções de treinamento e aprender novas habilidades, não a obtenção do conhecimento como meio de realizar suas atividades de forma mais produtiva, mas sim como fim de um processo em que ele busca se especializar e, principalmente, em assegurar um compromisso com o emprego dele em épocas de riscos e incertezas perante o mercado de trabalho (HALLIER; BUTTS, 1999, p.82).

London e Smither (1999, p.3) encontraram em seu estudo elementos que incentivam os funcionários a buscarem o auto-desenvolvimento: fornecer *feedback* não ameaçadores sobre o desempenho daqueles que treinam; assegurar que as escolhas dos funcionários são voltadas ao treinamento; encorajar os funcionários a busca de *feedbacks* de suas atividades; premiação de funcionários que se comprometem com atividades de treinamento.

- Treinamento no ambiente de trabalho

Para Rae (1995, p.64), o treinamento do ambiente de trabalho depende muito da existência do *coaching*²⁹. Ou seja, de um gestor que sirva de instrutor pessoal para o funcionário e que lhe ensina conhecimentos práticos e, principalmente, sociais e comportamentais. Esses *coaches*, que geralmente são gestores, acabam assumindo um papel de facilitadores do aprendizado do funcionário (ELLINGER; BOSTROM, 1999, p754).

No entanto, por mais que exista um indivíduo que vai receber conhecimentos de um *coach*, existe um cenário controverso quando o *coach* em si, não recebe nenhum treinamento em como ser um *coach*. Isso quer dizer que o *coach* não tem um aprendizado para realizar essa sua atividade (POPPER; LIPSHITZ, 1992) e pouco é feito a fim de prepará-lo para ensinar os demais. Por isso, é importante que exista uma cultura de aprendizado e um ambiente propulsor ao aprendizado para que esse *coach* tenha condições naturais institucionalizadas no clima e cultura organizacionais para instituir um bom treinamento aos empregados.

²⁹ *Coaching* para Ellinger e Bostrom (1999) significa direcionar, controlar e prescrever o comportamento do funcionário, num contexto em que o gestor assume um papel de professor ou orientador ao empregado.

No mais, além disso, Rae (1995, p.69) diz que esse tipo de problema sobre o planejamento do conteúdo do treinamento pode ser amenizado se existir um acordo entre *coach* e aprendiz para que exista um conteúdo a ser transmitido definido entre ambos. Isso leva em conta, obviamente, o que o *coach* é capaz de transmitir e aquilo que o aprendiz pretende e precisa aprender.

Existe ainda o *mentoring*, no entanto, ele é um treinamento que ocorre por um período indeterminado, estando mais ligado ao contexto ao qual a organização passa e precisa de um profissional adequado para esse contexto do que para o conteúdo cotidiano do aprendizado em si (DRANSFIELD, 2001, p.79). Pelo fato do *mentoring* ter um caráter de longo prazo e de transmissão de conhecimentos de caráter mais tácito, ele costuma ser utilizado no treinamento de executivos, enquanto o *coaching* por vezes é usado em treinamento de analistas de nível operacional.

- Treinamento e aprendizado em grupo

Um das táticas de treinamento que constantemente são utilizadas pelas organizações é o treinamento em grupo. Desta forma, muitas organizações têm investido esforços e recursos para que o treinamento de sua equipe de funcionários ocorra em grupo (TANNENBAUM, 1997, p447). O método apresenta vantagens e desvantagens, sendo, conforme Rae (1995, p.73), as vantagens: há eficiência de custos quando vários são treinados simultaneamente; podem haver discussões que ajudam o aprendizado nessa interação em grupo; novas técnicas ou idéias são apresentadas para um número maior de pessoas. Já as desvantagens, de acordo como autor supracitado são: um grupo heterogêneo demanda diferentes abordagens de ensino; nem todos do grupo têm a mesma motivação para aprender (podendo atrapalhar aqueles que têm); atividades em grupo podem ser prejudicadas por aqueles que têm barreiras para esse tipo de atividade.

Neste caso, as formas encontradas para realizar treinamentos consistem principalmente em grupos de discussões e sessões de *brainstorming*. O *brainstorming* faz com que os indivíduos dêem idéias sobre determinado assunto, sem compromisso com as idéias lançadas, de forma a

ir formando um conhecimento coletivo até que se consiga chegar à solução viável de determinado problema diante das diversas possibilidades levantadas. É importante que nesse processo se permita que os funcionários contribuam com qualquer idéia, sem que haja limitações às suas exposições e julgamentos de suas idéias na fase de geração de idéias (OSBORN, 1963). Além de se promover o levantamento de idéias e estimular a criatividade das pessoas, *brainstormings* criativos são formas de se criar conhecimento dentro da organização de forma integrada entre os indivíduos (KARAKAS; KAVAS, 2008, p.11), por isso a importância da existência regular dessa técnica no cotidiano das organizações.

- Preparação para eventos de treinamento

Preparar uma sessão de treinamento adequada, seja ela qual for, é um item que tem impacto direto no aprendizado do empregado, dado que o conteúdo pode ser melhor preparado, adaptado e adequado ao funcionário. A preparação desses eventos consiste em certificar-se que todos os materiais auxiliares estarão disponíveis e em funcionamento no momento do treinamento. Para os treinamentos através de aulas e palestras, os materiais mais comuns podem ser escritos (RAE, 1995, p.97) ou ainda qualquer material áudio-visual (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2006) preparado para a ocasião. Ainda sobre as aulas, é importante que o layout do local seja adequado para as técnicas de ensino que serão abordadas nessa aula (RAE, 1995, p.97).

É importante também que seja providenciado ao aprendiz um documento contendo as intenções e objetivos do treinamento (RAE, 1995, p.101). Esse script prévio é fundamental para que os funcionários possam compreender os objetivos do treinamento, tal como é importante para que eles se sintam através dessa apresentação, motivados e envolvidos com o tema a ser ensinado. Deve-se assegurar que existe um planejamento para o treinamento e que ele está elaborado conforme um objetivo específico, que pode ser importante, inclusive, para que se avalie posteriormente a efetividade do treinamento.

Reforça-se assim a idéia de que o envolvimento do gestor, do treinador e do aprendiz no planejamento, desenvolvimento e implementação do treinamento é algo que traz resultados mais positivos e maior efetividade aos treinamentos (BROAD, 2008, p.7). O treinamento deve ser um processo integrado em que há envolvimento de todos os indivíduos-chave para que ele

ocorra. Ele não depende apenas da boa vontade e do preparo do treinador / professor, é necessário que todos estejam cientes e que sejam participantes ativos do processo. Portanto, a preparação é importante, mas é mais eficiente quando realizada em conjunto com os envolvidos.

- Uso de equipamentos de suporte ao treinamento

É importante que o treinador utilize-se também de recursos que sejam capazes de facilitar a compreensão e o aprendizado dos funcionários. Por isso, o apoio de recursos para o treinamento, sejam eles tecnológicos ou não, tem efeito positivo no resultado do treinamento oferecido.

Muitos desses instrumentos tecnológicos são utilizados não apenas como recursos auxiliar, mas como meio intermediador entre aprendizes e treinadores, como é o exemplo do *e-coaching* (BURKE; HUTCHINS, 2007, p.277). Esses instrumentos são viáveis e agregam valor ao treinamento quando ele é intensivo em informações para a formação dos aprendizes e não ntensivo em desempenho da atividade (*Ibid.*, p.278).

- Treinamento com interações individuais e pessoais

Para Rae (1995, p.137), as interações pessoais e individuais devem servir para complementar outras formas de aprendizado, de forma que um tutor possa oferecer situações reais do cotidiano da organização para que o conteúdo possa ser aplicado de forma prática. Por isso as interações individuais com ocasiões e vivências dentro da rotina da organização são formas de complementar aquilo que foi aprendido de forma individual (leituras, aulas, etc.). A experiência vivencial do aprendiz é uma forma de garantir que ele terá condições de aplicar aquilo que treinou na teoria aplicado na prática.

- Treinamento de relações humanas

A interação humana pode trazer por natureza resultados que são eficientes para o treinamento de funcionários. As interações em grupo podem trazer sinergias relativas à própria relação

entre os participantes. As reflexões são realizadas de forma coletiva e idéias são construídas por muitas vezes através do consenso do grupo.

Por isso, grupos que trabalham bem juntos são mais eficientes (MARGERISON *et al.*, 1986) e, conseqüentemente, trazem maiores resultados para a organização. Com o treinamento não é diferente. Grupos que conseguem interagir de forma mais eficiente internamente, tendem a ter maiores resultados sinérgicos e a conseguirem atingir melhores resultados e maior nível de aprendizado em treinamentos, dado, que têm uma reflexão coletiva maior.

- Feedback

Todo treinamento deve ter *feedbacks* para que os organizadores do treinamento possam ter ciência e monitorar o que foi aprendido e absorvido por parte dos aprendizes.

Os *feedbacks* servem ainda para se verificar quais os membros do grupo tiveram maior participação no treinamento, dado que essa pode ser uma indicação daqueles que tiveram maior aprendizado (RAE, 1995, p.209). Quando os participantes têm comportamentos positivos e participantes, solidários e conformistas com as regras do treinamento, considera-se que o indivíduo teve maior envolvimento com o treinamento e assim, essa maior participação, representa maior receptividade do treinamento por parte do indivíduo aprendiz.

No entanto, nem sempre se pode perceber esses resultados e tão pouco se pode esperar por iniciativas dos próprios participantes do treinamento (aprendizes) para apresentarem por vontade própria suas percepções e opiniões sobre o treinamento. Por isso, é importante que o treinador peça após a sessão de treinamento informações, opiniões e sugestões de melhoria para os funcionários treinados (*Ibid.*, 217).

Além de monitorar o aprendizado do funcionário pós-treinamento, o *feedback* permite que o desempenho do empregado possa ser melhorado (KARL *et al.*, 1993) através de correções que possam ser necessárias no momento da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ou ainda para que exista um acompanhamento por parte dos treinadores no início das atividades aplicadas que o funcionário adquiriu num treinamento teórico.

- Avaliação e validação do treinamento

A avaliação e a validação do treinamento estão ligadas à efetividade do treinamento e à capacidade dele trazer retornos e resultados à organização. Por isso, avaliar o treinamento e verificar se ele é válido depende do estabelecimento de objetivos do treinamento por parte da organização (WICKRAMSINGHE, 2006, p.227). Isso implica que a avaliação e validação do treinamento pela organização dependem se e o quanto se conseguiu alcançar com o treinamento, dado objetivo estipulado pela organização de resultados e aprendizado a ser obtido com o treinamento. Por isso, treinamento não deve existir sem um propósito na organização, ele deve vir estabelecido em conjunto com um objetivo. Esse objetivo que se estabelece conforme o planejamento estratégico da organização, que deve definir qual é o conhecimento necessário para a organização dada sua estratégia adotada.

- Ambiente de aprendizado e treinamento em ambiente de trabalho

Um elemento altamente ligado com a motivação existente no funcionário para aprender é o ambiente de aprendizado da organização, que por muitas vezes, ele mesmo influencia na geração de motivação para o aprendizado. A existência de um ambiente propício ao aprendizado, por mais que não seja um elemento prioritário na atenção das organizações quando se fala em treinamento, é um elemento importante também (NOE, 1986, p.736). Deve haver um clima organizacional que incentive o aprendizado para que os funcionários possam passar pelo treinamento e encarar seus novos conhecimentos como úteis, necessários, além de compreender que o conhecimento pode ser benéfico para a carreira deles.

Para Grabinger e Dunlap (1995, p.6), um ambiente de aprendizado é aquele que: promove o estudo e a investigação no seu contexto; incentiva o aumento da responsabilidade, iniciativa, tomada de decisão e aprendizado intencional dos aprendizes; cultiva colaboração entre as pessoas; promove atividades de aprendizado dinâmicas, interdisciplinares que auxiliam na construção de estruturas de conhecimento; avalia o progresso do aprendiz, proporcionando-lhe contextos em que possa aplicar seus novos conhecimentos em atividades reais com desempenhos verdadeiros.

Importante ressaltar que o treinamento pode ocorrer não apenas de maneira formal, em que o funcionário pára suas atividades para se dedicar ao ensino de novas atividades e novas técnicas. O treinamento pode ocorrer no cotidiano da organização, no chamado *on-the-job training* por Salas e Cannon-Bowers (2001, p.491). Por isso, quando se fala de ambiente de aprendizado para o treinamento, a abrangência vai desde o treinamento formal, passando pelo treinamento no cotidiano e indo até o momento pós-treinamento, em que o funcionário coloca em prática o aprendizado e ainda pode aperfeiçoá-lo e transmiti-lo para outros empregados.

Diante disso, importante salientar que o treinamento não pode ser dissociado do sistema ao qual ele pertence, estando ele, portanto, embutido num contexto organizacional (*Ibid*, p.492). Isso significa que deve haver na organização um ambiente propício à implementação do treinamento, seja em termos de estrutura, mas principalmente, na existência de um ambiente de colaboração que facilite o aprendizado. Deve haver um ambiente de aprendizado em que a cooperação existe e serve de elemento propulsor ao aprendizado na organização (NONAKA, 1994). Deve haver clima e cultura organizacional propulsores de aprendizado, principalmente em termos mercadológicos (SLATER; NARVER, 1995). Ou seja, o aprendizado adquirido num treinamento depende não apenas da existência de um ambiente propulsor no momento do treinamento, mas da existência desse ambiente pós-treinamento, em que os efeitos do treinamento perduram, fazem efeito e podem servir de fonte para novos aprendizados dentro do contexto da organização em seu dia-a-dia.

- Motivação

A motivação para aprender é um elemento importante para a eficácia da iniciativa de treinamento de uma organização (NOE, 1986) porque ela está ligada à disposição do funcionário a aprender e assim a direcionar-se à interiorização do conteúdo do treinamento (ROWOLD, 2007). Assim sendo, aplicando a motivação do funcionário para o treinamento organizacional, ela se refere à intensidade da persistência dos esforços que o aprendiz despense em atividades orientadas para o aprendizado e melhoria (BURKE; HUTCHINS, 2007, p.267). No entanto, a necessidade da organização em se treinar seu pessoal e a necessidade em motivá-los não são sinônimos porque a motivação está associada com o reforço que o indivíduo e esses dois elementos se retro-alimentam, não sendo conceitualmente iguais (BADAWY, 2007).

A motivação é relevante no contexto do treinamento primeiramente porque em algumas organizações oferecem treinamentos que não são obrigatórios aos funcionários e nem existe recompensas para aqueles que realizam esses treinamentos. A motivação pessoal do funcionário é o que faz com que ele realize esse treinamento (THARENOU, 2001), mesmo sem ganhos aparentes. Nessa mesma linha de identificação de oportunidades perante o treinamento, pode-se também dizer que quando o aprendiz consegue identificar valor ao conhecimento a ser adquirido, sua motivação aumenta, fazendo com que a capacidade de absorção dele seja maior (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e conseqüentemente, melhor a eficácia dos esforços de treinamento, tais como os resultados atingidos.

No entanto, a motivação ao treinamento e ao aprendizado, não parte apenas dos estímulos que a organização insere sobre o funcionário. Boa parte da motivação para o treinamento é oriunda do próprio empregado, *i.e.* das características pessoais de cada um tem propensas ao aprendizado (COLQUITT *et al.*, 2000), sejam elas de ordem sócio-econômica, características psico-sociais, *mindsets* construídos ou ainda por características pessoais.

- Formas alternativas de treinamento

Existem autores que defendem o treinamento de forma alternativa, como, por exemplo, Rodrigues e Rocha (2008), que acreditam ser possível realizar um treinamento da força de vendas através de jogos de tabuleiro, devido à existência de interação entre os participantes, adaptabilidade do conteúdo, aspecto lúdico e capacidade de personalização que podem remeter às situações práticas dos representantes de vendas. Isso quer dizer que podem existir formas de treinar a força de vendas de uma organização pela construção de significados oriundos de jogos de tabuleiro. Esses significados que podem servir como analogia para a rotina profissional dos empregados de força de vendas. Trata-se de uma forma de treinamento não convencional e não tradicional, mas que pode servir de método para trazer novos resultados no treinamento de uma equipe deste tipo de marketing. Essa técnica se justifica útil porque formas alternativas de treinamento que envolva jogos e prêmios podem servir para incrementar a motivação do funcionário para o aprendizado (RICCI *et al.*, 1995).

3.4 O treinamento de recursos humanos para profissionais de força de vendas

Partindo do pressuposto de que o treinamento é importante para a organização incrementar sua capacidade de desempenho (CAMPBELL *et al.*, 1970), analogamente, o treinamento da força de vendas passa a ser importante para que a organização consiga aumentar seu desempenho de vendas (ROMÁN *et al.*, 2002). Trata-se, portanto, de um instrumento que a organização detém para melhorar suas vendas e incrementar seu poder de inserção no mercado. Reafirma-se isso no caso das forças de vendas quando se constata empiricamente que aqueles vendedores que receberam maior quantidade de horas de treinamento tiveram um desempenho em suas vendas melhores (ROMÁN *et al.*, 2002).

No entanto, muitas dúvidas perduram sobre como e quais estratégias de treinamento devem ser adotadas para que as organizações que se utilizam desse tipo de recurso humano, possam assegurar a absorção do conteúdo do treinamento pelos seus funcionários e que eles consigam dar suporte que reflita em maior desempenho e resultados para a organização. Por isso a importância em se compreender como são as estratégias de treinamento existentes e como elas se aplicam ao caso das forças de venda.

Importante denotar que esses treinamentos devem estar alinhados com os fatores determinantes de desempenho de vendas entre os vendedores. Com base numa revisão de literatura (meta-análise) sobre o tema, Churchill *et al.* (1985) diziam que esses determinantes resumiam-se nos seguintes: 1) Fatores pessoais do indivíduo; 2) Habilidade; 3) Percepção do papel do vendedor na organização; 4) Atitude; 5) Motivação; 6) Fatores organizacionais / ambientais. Esses estudos foram atualizados por outros autores.

O treinamento de força de vendas não é apenas complexo e abrangente (CASTRO; NEVES, 2005), dada às diversas características pessoais e profissionais exigidas pelos profissionais dessa área, mas é também oneroso para a organização. Isso implica que estes esforços de

treinamento devem ser realizados de maneira cautelosa e dentro das estratégias de abordagem de clientes desenvolvidas pela organização para que seus resultados possam ser efetivos e trazerem retornos sobre o investimento aplicado nesses treinamentos para a organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os subsídios necessários para construção do método de investigação, descritos no presente capítulo, foram explicitados nos capítulos anteriores. Este embasamento trazido pelo referencial teórico possibilitou a operacionalização do estudo, tanto na construção do instrumento de coleta, quanto na escolha mais adequada da classificação da pesquisa.

No apêndice I, têm-se os quadros 17 e 18, com o levantamento dos princípios utilizados na fundamentação teórica, denominada dimensão. Cada um desses princípios serviu como a “definição dos padrões” e foram pesquisados no Estudo de caso, considerados então como Dados Secundários. No Quadro 17, estão as dimensões de Treinamento e o Quadro 18 é composto pelas outras teorias suplementares, apresentando também qual foi a fonte pesquisada.

Além das dimensões da fundamentação teórica, foi feito um levantamento entre as melhores universidades de negócio dos Estados Unidos, finalizando a coleta dos dados secundários da pesquisa.

4.1 Dados Secundários – Mercado Americano

Já para a segunda parte dos dados secundários, a de coleta de dados secundários do mercado americano, foi utilizado a metodologia de Análise de Conteúdo. Segundo Puglisi e Franco (2005), a metodologia supracitada trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais como trechos de entrevistas e jornais. Para Vergara (2008), inicialmente, este era usado para tratamento de materiais jornalísticos, entretanto, hoje é utilizada para outros fins. Logo, essa escolha se justifica porque, conforme Martins (2005) define: “Análise dos conteúdos escritos em jornais (dissertações, redações...) é utilizada como fonte de informações. Buscam-se descrições/ interpretações do conteúdo de mensagens.”. A análise de conteúdo, por conseguinte, é uma técnica que busca compreender qual a influência de textos ou imagens contidos no conteúdo, nas percepções pessoais dos leitores (KRIPPENDORFF, 2004). Ou

seja, verifica-se, com tal técnica, qual o impacto disso para as pessoas através da interpretação desse conteúdo.

Portanto, o intuito desta etapa foi o de identificar quais são os tópicos mais estudados, em termos de *Real Estate*, nas melhores escolas de negócios dos Estados Unidos. As matérias procuradas, poderiam estar nos MBAs, *Master in Business Administration*, centros de pesquisas específicos do setor imobiliário ou qualquer curso que aborde a questão imobiliária.

Esta etapa completa o levantamento de dados secundários para o Estudo de caso do presente trabalho e, cada dimensão encontrada, será utilizada na coleta de dados da empresa caso.

Para se determinar qual Universidade deveria ser pesquisada, utilizou-se o Ranking da Business Week e da Financial Time e foram selecionadas as Universidades americanas que se destacaram nos últimos anos nos dois rankings. As escolas selecionadas foram colocadas na tabela abaixo:

Tabela 3 - Escolas selecionadas pra pesquisa conforme Ranking

| Universidade | Ranking (2008) | |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|
| | Financial Times | Business week |
| University of Pennsylvania: Wharton | 1 | 4 |
| Columbia Business School | 2 | 7 |
| Stanford University | 3 | 6 |
| Harvard Business School | 4 | 2 |
| MIT: Sloan | 5 | 9 |
| University of Chicago GSB | 6 | 1 |
| Northwestern University: Kellogg | 10 | 3 |

Fonte: Adaptado dos sites Business Week e Financial Times (acessado em Julho/09)

Abaixo há um pequeno resumo de cada escola de negócio, segundo os websites das mesmas:

- University of Pennsylvania: Wharton

A Universidade de Pensilvânia é uma instituição de ensino superior particular localizada na cidade da Filadélfia, Pensilvânia. Fundada por Benjamin Franklin, em 1740, ela é a universidade norte-americana mais antiga do país. Além disso, é uma das oito universidades integrantes da *Ivy League*³⁰. *The Wharton School*, é a escola de administração da Universidade da Pensilvânia. É conhecida tanto pelo seu rigor acadêmico quanto por ser a mais antiga escola de administração do mundo. Foi fundada em 1881 e seus cursos de graduação e mestrado em administração são constantemente considerados os melhores do mundo.

- Columbia Business School

A Universidade Columbia é uma instituição de ensino superior situada na cidade de Nova Iorque, também membro da *Ivy League*. A escola foi fundada no ano 1754 como *King's College*. Enquanto a recém-nascida nação declarou-se independente da Grã-Bretanha, a universidade também fez o mesmo. O seu nome mudou a Columbia porque naqueles anos o termo representava aspirações patrióticas. Inicialmente, a universidade foi fundada quase no fim da ilha de Manhattan, em terra da igreja *Trinity Church*. No seguinte século mudaria mais ao norte da ilha, onde agora encontra-se Rockefeller Center, e no ano 1896 mudou pela última vez, esta vez ao bairro de Morningside Heights.

- Stanford University

A Universidade de Stanford, é uma das mais importantes universidades do estado da Califórnia, nos Estados Unidos. Em outubro de 1891, a Universidade de Stanford abriu suas portas no Estado da Califórnia, na região conhecida como Palo Alto, em memória do filho do fundador, Leland Stanford. Desde então, a universidade cresceu, não apenas em número de alunos e funcionários, mas também em material acadêmico e docente, para oferecer aos seus alunos a melhor educação e situar-se entre as cinco universidades de maior prestígio dos EUA.

³⁰ A Ivy League é um grupo de oito universidades privadas do Nordeste dos Estados Unidos da América. Originalmente, a denominação designava uma liga desportiva formada por essas universidades, das mais antigas dos Estados Unidos. Columbia, Yale, Pensilvânia, Harvard, Princeton, , Cornell, Dartmouth e Brown compõem a liga.

- Harvard Business School

A *Harvard Business School* é uma das escolas de pós-graduação da Universidade Harvard focada em administração de empresas. A Universidade Harvard é uma das instituições educacionais mais prestigiadas do mundo, bem como a instituição de ensino superior mais antiga dos Estados Unidos da América. Fundada em 8 de Setembro de 1636 em Cambridge, Massachusetts, foi batizada então em 13 de Março de 1639 como *Harvard College*, em homenagem a John Harvard, um dos seus principais mecenas. A primeira vez na qual se mencionou a instituição como universidade foi em 1780 e também membro da *Ivy League*.

- MIT: Sloan

O *MIT Sloan School of Management* é uma das cinco faculdades do *Massachusetts Institute of Technology*, localizado em Cambridge, no estado norte-americano de Massachussets. É uma das mais famosas faculdades do mundo especializada em negócios. Realiza pesquisas nas seguintes áreas: finanças, empreendedorismo, marketing, planejamento estratégico, economia, gestão de cadeia de suprimentos, tecnologia da informação, entre outros.

- University of Chicago Booth School of Business

A Universidade de Chicago é uma universidade particular localizada principalmente em Hyde Park, arredores de Chicago. Fundada em 1890 pelo magnata do petróleo John D. Rockefeller, a Universidade de Chicago abriu suas primeiras turmas em 1 de outubro de 1892. Chicago foi uma das primeiras universidades dos Estados Unidos e foi concebida como uma combinação da interdisciplinaridade das faculdades liberais de arte e das universidades de pesquisa alemãs. A escola de negócios é conhecida como *University of Chicago Booth School of Business* e foi criada em 1898.

- Northwestern University: Kellogg

A Kellogg School of Management é a escola de negócios da Universidade Northwestern, localizada em Evanston, Illinois, Chicago, Illinois e Miami, Florida. Kellogg oferece

programas de MBA em tempo integral, noturno, programas de doutorado e programas de educação para executivos, além de parcerias com escolas de negócio em vários países, incluindo o Brasil. No país a escola possui acordo de cooperação com a Fundação Dom Cabral. A escola foi fundada em 1908 no centro de Chicago como um programa de educação de executivos e se chamava *Northwestern University's School of Commerce*. Em 1979, A Fundação John L. and Helen Kellogg doou \$10 milhões de dólares para a Universidade Northwestern e a escola de negócios foi renomeada Kellogg Graduate School of Management. Na época, essa foi uma das maiores doações individuais para uma escola de negócios.

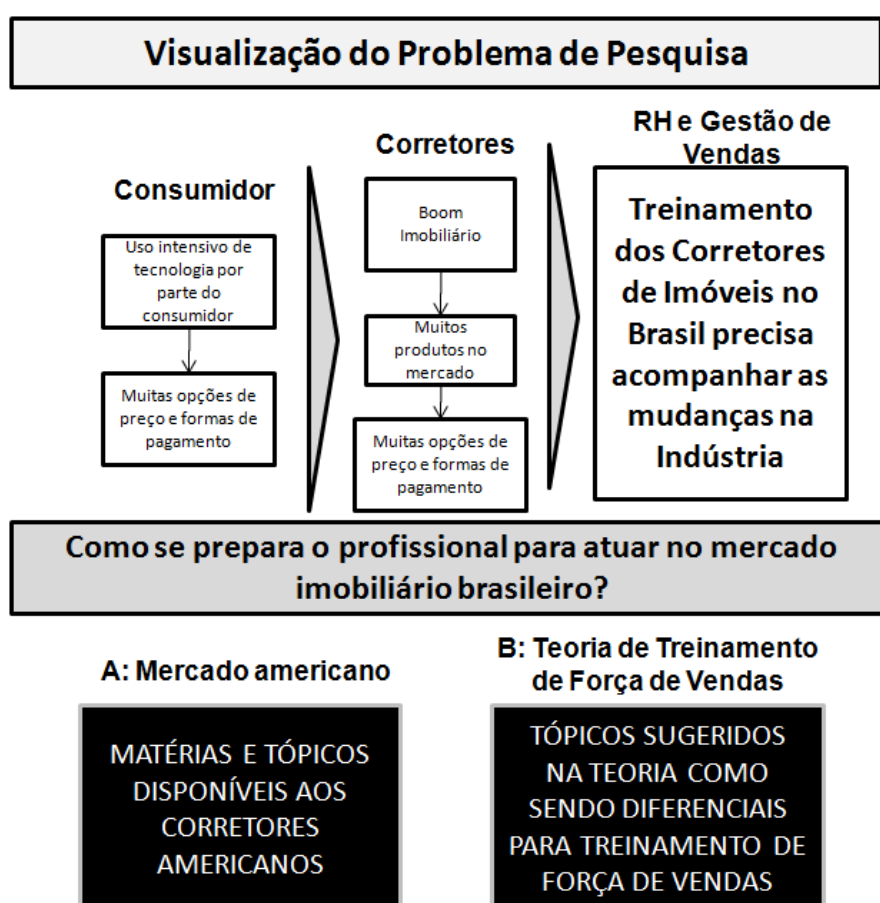
O roteiro definido para a coleta de dados foi:

- Entrar no website da Universidade e clicar no link “*Business School*”;
- Digitar *Real Estate* na busca indexada;
- Entrar no site do departamento de *Real Estate*, quando existir;
- Selecionar as matérias ministradas nos cursos, independentemente se o curso for um MBA executivo, curso intensivo para executivos, cursos de curta duração ou aulas eletivas do curso regular de MBA;
- Entrar no link do *Real Estate Club* quando existir e selecionar qualitativamente o que se destaca na página;
- Acessar outros conteúdos que aparecerem na busca indexada (item 2 do roteiro) e selecionar as principais informações que possam ser úteis na pesquisa do trabalho;
- Após a aplicação desse roteiro, temos para cada uma das sete Universidades pesquisadas:
- Resumo da importância dada ao tema *Real Estate*;
- Tipo de curso dado (palestra, matéria, curso específico, curso executivo ou MBA com ênfase em *Real Estate*);
- Quais são as matérias mais exploradas em cada uma delas;

- As matérias que aparecem na maioria das escolas pesquisadas.

Abaixo temos o diagrama que resume o problema da pesquisa, com as etapas já detalhadas, ou seja, a coleta das dimensões do mercado americano e da fundamentação teórica (Dados Secundários):

Ilustração 4 - Visualização do problema de pesquisa



A seguir, será descrita a metodologia escolhida para realizar a pesquisa de campo, o Estudo de Caso.

4.2 Metodologia de Estudo de Caso

Conforme já descrito anteriormente, a metodologia do trabalho é a de Estudo de Caso, tendo sido necessário levantar dados primários e secundários.

Segundo Yin (2005, p.24):

“[...] os estudos de caso representam a estratégia de pesquisa preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

A tabela abaixo, (*Ibid.*, p.24), resume, dentre as estratégias de pesquisa existentes, a melhor a ser utilizada:

Quadro 2 - Tabela comparativa entre as estratégias de pesquisa

| Estratégia | Forma de questão pesquisa | Exige controle sobre eventos comportamentais | Focaliza acontecimentos contemporâneos |
|----------------------------|------------------------------------|---|---|
| Experimento | como, porque | sim | sim |
| Levantamento | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | sim |
| Análise de arquivos | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | sim/não |
| Pesquisa histórica | como, porque | não | não |
| Estudo de Caso | como, porque | não | sim |

Fonte: Cosmos Corporation, adaptado de Yin (2005, p.32)

O presente estudo não exigiu controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos, visto que o boom imobiliário no Brasil, já descrito no trabalho é um fenômeno que vem ocorrendo desde 2005.

Além disto, a questão-problema, anteriormente mencionada “**Como se prepara o profissional para atuar no mercado imobiliário brasileiro?**”, remete ao questionamento “**Como**”, o que complementa a justificativa da escolha estratégica de pesquisa ter sido o Estudo de Caso.

Primeiramente, para que o estudo de caso não seja feito de uma maneira enviesada é preciso lembrar Schramm (1971, p.31):

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pela qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Ainda sobre a escolha da metodologia, Martins (2008, p.2):

Quando um Estudo de Caso escolhido é original e revelador, isto é, apresenta um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real, cuja análise síntese dos achados tem a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas que não tinham sido abordadas por estudos assemelhados, o caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta.

4.2.1 Empresa-caso

A Empresa-caso escolhida para o estudo é a Lopes Consultoria de Imóveis (ver Apêndice F), por ser a líder do mercado de lançamentos da cidade de São Paulo, maior do Brasil e escopo definido pela pesquisa. Apesar da Empresa-caso possuir também filiais nas principais capitais do país, optou-se por pesquisar apenas o mercado de São Paulo.

4.2.2 Etapas do projeto de pesquisa

Segundo YIN (2005, p.42) cinco componentes são essenciais para o projeto de pesquisa: as questões de um estudo; suas proposições; suas unidades de análise; a lógica que une os dados às proposições; os critérios para interpretar as constatações. Abaixo um detalhamento de cada uma dessas questões

1. As questões de estudo. Segundo o autor: “[...] sugere-se que a forma da questão [...] ‘como’ [...] forneça uma pista importante para estabelecer a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada.” (*Ibid.*, p.42)

Conforme já descrito anteriormente esse estudo visa responder à pergunta “**Como se prepara o profissional para atuar no mercado imobiliário brasileiro**”, além das questões secundárias colocadas no capítulo 1.

2. Proposições de estudo. Segundo Yin (*Ibid.*, p.42): “[...] cada proposição direciona a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo.” Ainda sobre essa questão, Martins (2008):

As proposições, no contexto de um estudo de caso, refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso e reflexões do pesquisador. As proposições (teses) podem ser entendidas como uma teoria preliminar, criada pelo autor, que buscará ao longo do trabalho, defender e demonstrar. Ou seja, a explicitação de uma teoria acerca do caso, anterior a coleta de qualquer dado ou evidência.

Portanto, as proposições são estabelecidas para que o pesquisador caminhe na direção certa, utilizando o conhecimento acerca das suas reflexões e da fundamentação teórica previamente estudada, além do apontado na contextualização do problema e nos objetivos da pesquisa. Dito isso, as proposições desenvolvidas foram:

- O treinamento dado pela Empresa-caso contempla os princípios estudados na Fundamentação Teórica de Treinamento e Gestão da Força de Vendas
- O treinamento dado pela Empresa-caso não contempla matérias sobre Financiamento de Imóveis e uso de Tecnologia.
- A Empresa-caso possui um mecanismo de controle para atrelar o pagamento da comissão dos corretores, apenas após a finalização do processo por completo, conforme encontrado na Teoria da Agência.
- As escolas de negócio dos Estados Unidos, oferecem novidades no conteúdo ministrado aos alunos dos cursos de *Real Estate* que poderiam ser explorados na Empresa-Caso.
- O principal desafio do treinamento da força de vendas no mercado imobiliário brasileiro está no baixo conteúdo e carga horária.

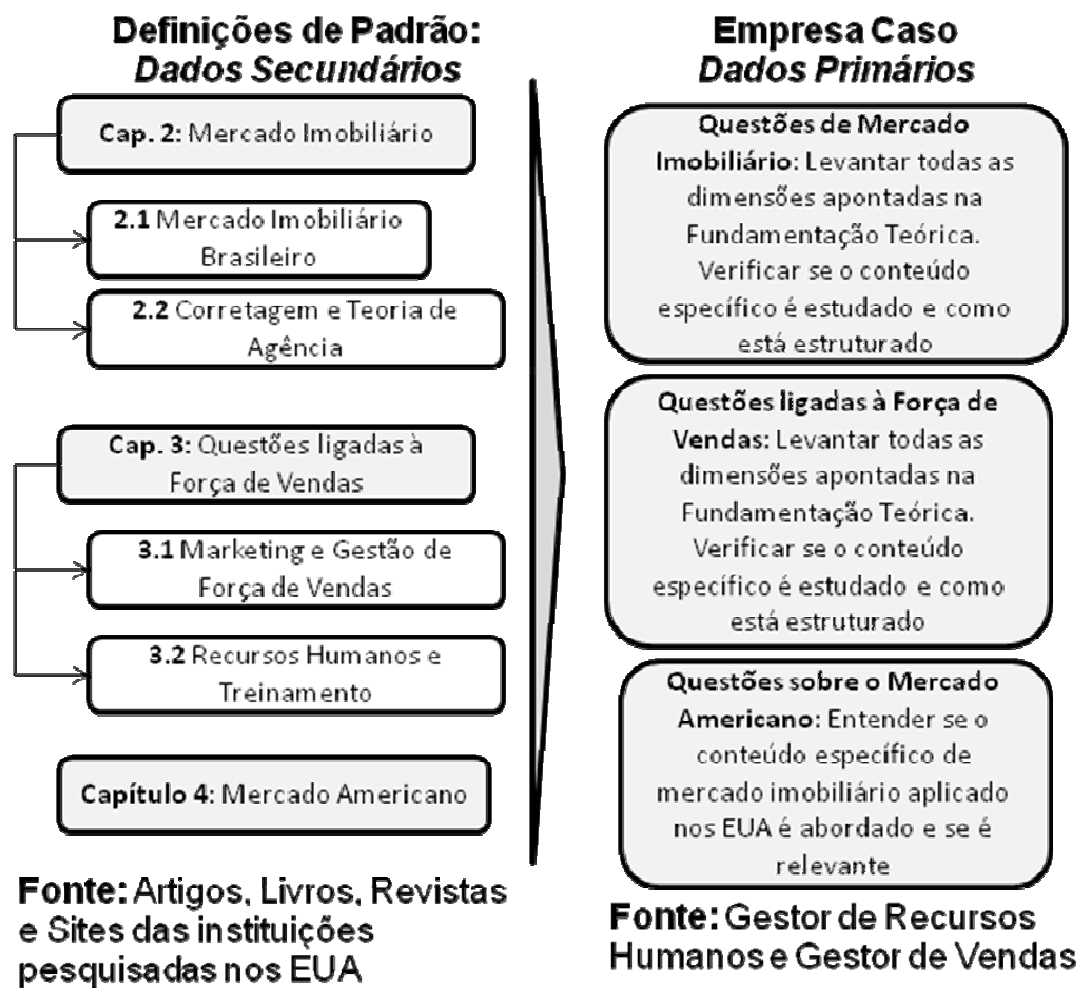
3. Unidades de análise: Conforme Yin (2005, p.43): “[...] relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um ‘caso’[...]”.

Como a pergunta-problema e a fundamentação teórica buscam a compreensão do treinamento da equipe de vendas, entende-se que se está estudando a gestão da equipe de vendas no que tange ao treinamento, portanto a unidade de análise é a própria força de vendas, ou seja, os corretores de imóveis.

Para os últimos dois componentes, isto é, ligar os dados a proposições e os critérios para a interpretação das constatações, Yin afirma que (2005, p.47): “[...] Prenunciam as etapas de análise de dados na pesquisa do estudo de caso, e deve haver um projeto de pesquisa dando base a essa análise.”

O procedimento da coleta desses dados secundários foi apresentado no item 4.1, início do capítulo, servindo de base para o projeto de pesquisa. Foram levantados os padrões através das fontes teóricas: Gestão de Força de Vendas, Treinamento e Mercado Imobiliário. Com relação ao Mercado Imobiliário Americano, os padrões foram extraídos do conteúdo específico dos cursos oferecidos aos profissionais daquele mercado. Esta etapa pode ser mais bem compreendida com a seguinte Ilustração do projeto de pesquisa:

Ilustração 5 - Projeto de Pesquisa



4. A lógica que une os dados às proposições. De acordo com Yin (2005, p.145): “[...] uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão (que) [...] compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas).”

Conforme a ilustração acima, as proposições originalmente definidas foram verificadas através da pesquisa de campo com os gestores de Recursos Humanos e Vendas, responsáveis pela unidade de análise definida, o corretor de imóveis.

5. Os critérios para interpretar as constatações. De acordo com o autor, não há maneira específica de definição de critérios, mas alguma forma que contraste os padrões.

O critério utilizado foi contrastar as respostas do questionário, tentando interpretar a aderência entre a prática da Empresa-caso, com as dimensões selecionadas. Dito isso, temos uma resposta quantitativa em termos de porcentagem de dimensões que estão sendo aplicadas no treinamento da força de vendas no Brasil em relação aos padrões escolhidos. Entretanto, como havia perguntas qualitativas acerca da forma que um determinado aspecto é realizado, foi necessária uma análise qualitativa dos dados.

Por último, foram extraídos das respostas os dados-chave, encontrados na teoria (RAE, 1995) e classificados conforme as proposições do trabalho e as questões iniciais. Em seguida, são apresentadas as formas encontradas de tratar os dados e interpretar as constatações:

- Tipos de Treinamento. Toda informação coletada nos questionários que remetia a tipos de treinamento como “palestra”, “sala de aula” ou mesmo “convenção” de vendas, classificamos como “Tipos de Treinamento”.
- Recursos disponíveis para Treinamento. Os dados encontrados nas respostas que citavam os recursos que a empresa disponibiliza aos corretores como “Intranet” ou “Universidade Corporativa”
- Formação de líderes. Toda resposta que sugeria uma iniciativa em termos de formação de líderes, como “*coaching*” ou “treinamentos comportamentais”, obtiveram essa classificação
- Conteúdo. Qualquer menção a algum tópico que tenha sido mencionado no questionário foi classificado como “Conteúdo”
- Técnicas Motivacionais. As citações que foram entendidas como técnicas motivacionais, foram classificadas como tal.

4.3 Fonte de Dados

- Dados primários: obtido pelo pesquisador junto aos profissionais responsáveis pela criação e gestão do Treinamento dos corretores (líder de Recursos Humanos) e pela gestão da força de vendas (Diretor Executivo de Vendas) da Empresa-caso.

- Dados Secundários: conseguidos, conforme capítulos 2 e 3 da fundamentação teórica, através de pesquisas em artigos, livros, dissertações e teses, bem como os sites das universidades americanas, mais especificamente as escolas de negócios líderes dos EUA, os quais serão apresentados no capítulo análise dos dados secundários.

4.4 Instrumento de coleta

Segundo Martins (2008, p.36):

“O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes selecionados previamente. O questionário tem que ser respondido por escrito e, geralmente sem a presença do pesquisador. [...] Ultimamente a Internet tem sido usada para esse fim.”

Após analisar as obras de Martins (2008), Matias-Pereira (2007) e Vergara (2008), optou-se pela metodologia de coleta de dados de questionário por email.

Ainda segundo o Martins (2008): “É recomendável que quando do encaminhamento do questionário, sejam fornecidas explicações sobre o propósito da pesquisa, suas finalidades [...] tentando despertar o interesse do informante para que ele responda e devolva o questionário.”

4.5 Roteiro do questionário

Nos Apêndice B e C é possível encontrar o material completo enviado para os respondentes. Já no Apêndice D, tem-se uma tabela que correlaciona cada uma das questões do questionário com as dimensões que surgiram das definições dos padrões (ver item Ilustração 5 – Projeto de Pesquisa). O Roteiro também foi composto pelos questionamentos propostos nos objetivos específicos (Capítulo 1) deste trabalho, através de três perguntas qualitativas no final.

4.6 Aplicação do Questionário

Inicialmente pelo telefone, foram explicados os objetivos do questionário e foi enviada uma carta de aprovação por email (Ver Apêndice A). Adicionalmente, foi apresentada previamente ao profissional uma tabela contendo os tópicos do estudo, e solicitou-se que este manifestasse sua compreensão a respeito da definição de cada uma das dimensões a serem analisadas. Em seguida, foi enviado um questionário para o profissional responsável pela área de Recursos Humanos e um para a de Vendas.

Para maximizar os resultados da coleta de dados, Yin (2005, p.124) recomenda três princípios conforme abaixo:

4.6.1 Princípio 1: Várias Fontes de Evidência

Segundo YIN (2005) “um estudo de caso deve englobar a maior quantidade de fontes de evidências possíveis”. Abaixo seguem as fontes que foram utilizadas e suas justificativas

- Fundamentação teórica: Já explicada anteriormente, a fundamentação teórica visava selecionar dimensões a serem investigadas no estudo de caso e que remetesse ao problema inicial definido. Neste caso, as fontes principais foram artigos e livros

acadêmicos para a parte de treinamento e força de vendas. Já para a questão específica do mercado, as pesquisas setoriais foram realizadas nas fontes do próprio setor como entidade de classe ou mesmo estudos de entidades governamentais como o Banco Central do Brasil.

- Mercado imobiliário americano: Sobre esta etapa, a principal fonte foi a internet, através dos sites das escolas de negócio,
- Questionário por email com o Gestor de vendas: Após a seleção das dimensões e conseqüentes definições do roteiro de pesquisa, detalhado no item específico do trabalho mais adiante, foram elaboradas as perguntas e enviado o questionário ao gestor de vendas. Algumas dessas perguntas também foram respondidas pelo gestor de Recursos Humanos e outras apenas pelo líder da equipe de vendas.
- Questionário por email com o Gestor de Recursos Humanos: Assim como o gestor de vendas, o questionário do gestor de Recursos Humanos também tinha perguntas específicas para ele desenvolver, além das algumas perguntas semelhantes as dos gestores de vendas.
- Apresentações internas da empresa: O líder de Recursos Humanos disponibilizou o material resumo com o conteúdo do treinamento dado aos corretores iniciantes e serviram de uso também para a análise dos dados.

4.6.2 Princípio 2: Criação do Banco de Dados para análise

O banco de dados criado para a análise dos resultados foi criado em Excel e visou relacionar as seguintes informações:

Tópico (ou Teoria) → Autor → Questão → Resposta → Dado principal → Classificação³¹

³¹ Conforme o quinto componente do Estudo de caso, critérios para interpretar as constatações, (Yin, 2005, p.49) e definido critério no Capítulo 5

As respostas foram tabuladas em mesmo formato de arquivo e se encontra no Apêndice E do presente trabalho.

4.6.3 Princípio 3: Manter o encadeamento das evidências

Todas as informações foram correlacionadas no banco de dados, conforme se coletou as evidências, sendo o encadeamento de fundamental importância para a análise.

4.7 Protocolo do estudo de caso

Segundo Yin (2005, p. 92):

O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. [...]

No trabalho em questão, o protocolo serviu o que Martins (2008) chama de “*check list* para que o pesquisador fique atento e se lembre de todas as ações para a condução do trabalho”

Conforme modelo de Yin (2005, p.93), desenvolvemos o protocolo que se encontra no Apêndice H do trabalho.

4.7.1 Classificação do questionário

Conforme o Protocolo, nessa etapa deve-se interpretar as respostas-chave do trabalho através das evidências obtidas e classificar os dados, conforme critério estabelecido anteriormente,

completando o banco de dados. Sendo assim, cada resposta foram selecionados os dados mais relevantes para responder as perguntas do trabalho e as proposições do estudo de caso. Essa classificação foi colocada no Apêndice E do presente trabalho.

Os grupos foram classificados em: Tipos de Treinamento; Recursos disponíveis para Treinamento; Formação de líderes; Conteúdo; Técnicas Motivacionais e os dados foram compilados de forma que facilitassem a interpretação dos mesmos e conseqüentemente respondendo as perguntas do trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente analisaremos os dados secundários na Fundamentação teórica, depois nas escolas de negócio dos EUA, e por último serão estudados os dados primários.

5.1 Dados Secundários – Fundamentação Teórica

As dimensões encontradas na Fundamentação Teórica foram divididas em Treinamento, Teoria da Agência e Gestão de Força de Vendas, onde cada uma servia de base para a coleta de dados primários. As tabelas a seguir evidenciam essa questão:

Tabela 4 - Dados Secundários (elaboração das questões 1 a10)

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | # | Perguntas elaboradas |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|----|--|
| Aulas e palestras | Nas aulas, o treinador tem total controle do conteúdo, o que dá maior autonomia de treinamento para o treinador | Rae (1995) | 1 | Vocês utilizam-se de aulas e palestras para treinamento de corretores? |
| | Aulas são adequadas para conteúdos não complexos | Carter (2002) | 2 | Se sim, que tipo de conteúdo são ensinados em aulas e palestras? |
| | O conteúdo da aula pode ser massante e pouco aproveitado pelos participantes | van Memmenboer (1997) | 3 | O conteúdo ministrado segue um planejamento? Você acha que o conteúdo é adequado ao tempo disponibilizado para a aula / palestra? |
| Auto-desenvolvimento | Materiais disponibilizados aos alunos estimulam seu auto-desenvolvimento | Schreiber e Berge (1998) | 4 | É disponibilizado algum tipo de material para que o funcionário possa ler ou consultar, de forma que ele possa estudar por si só sobre algum tema relevante? |
| Auto-desenvolvimento | Materiais auxiliam na disposição de informações aos funcionários | Hashim (1998) | 5 | As informações que o funcionário precisa para realização de suas tarefas estão disponíveis em algum procedimento formal? Existe uma política de fornecer informações de apoio que o funcionário possa consultar e pesquisar sob seu próprio interesse? |
| | O empregado busca a auto-especialização para se manter no emprego | Hallier e Butts (1999) | 6 | Os corretores que se especializam têm maior chance de se manter na empresa? |
| Treinamento no ambiente de trabalho | Coaching pode ser uma forma de tutoria no aprendizado do funcionário | Popper e Lipshitz (1992) | 7 | Existem estratégias de coaching para o treinamento de corretores? Como ela ocorre? |
| | Mentoring serve para que os valores da organização sejam repassados ao aprendiz | Dransfield (2001) | 8 | Existem estratégias de mentoring para o treinamento de corretores? Como ela ocorre? |
| Treinamento e aprendizado em grupo | Os treinamentos realizados em grupo favorecem aos custos da organização e permitem estratégias de interação social | Rae (1995) | 9 | Os treinamentos são realizados individualmente ou em grupo? |
| | Brainstorming levanta diversas possibilidades e idéias em treinamentos coletivos que servem de aprendizado | Osborn (1963); Karakas e Kavas (2008) | 10 | Existem reflexões coletivas em treinamentos, como, por exemplo, o brainstorming? |

Tabela 5 - Dados Secundários (Questões 11 a 25)

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | | Perguntas elaboradas |
|---|---|----------------------------------|----|--|
| Preparação para eventos de treinamento | Materiais escritos auxiliam nas apresentações de treinamento | Rae (1995) | 11 | Vocês utilizam materiais escritos de apoio nos treinamentos? |
| | Materiais áudio-visuais auxiliam nas apresentações de treinamento | Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) | 12 | Vocês utilizam-se de recursos áudio-visuais para apresentações em treinamentos? Se sim, quais? |
| | Treinamentos planejados trazem mais resultados | Broad (2008) | 13 | Os treinamentos são planejados antes ou acontecem com pouca preparação? Como é esse planejamento? |
| Uso de equipamentos de suporte ao treinamento | Equipamentos podem auxiliar no treinamento e aumentar sua produtividade | Burke e Hutchins (2007) | 14 | Vocês utilizam algum equipamento para auxiliar o treinamento? Alguma tecnologia? Quais? |
| Treinamento com interações individuais e pessoais | Quando o tutor acompanha o aprendiz em situações reais, o aprendizado pode ser aplicado na prática e assim, mais bem assimilado | Rae (1995) | 15 | Depois do treinamento prático, existe um acompanhamento do funcionário por parte de um treinador no cotidiano para que ele possa aplicar seus novos conhecimentos como forma de aprendizado? |
| Treinamento de relações humanas | As relações humanas oferecem sinergias e eficiências provenientes do trabalho em grupo | Margerison <i>et al.</i> (1986) | 16 | Os treinamentos são estimulados para que seus resultados sejam realizados de forma conjunta? Existem reflexões coletivas nos treinamentos ao invés de apenas explicações? |
| Feedback | Feedbacks são importantes para monitorar o treinamento, principalmente, para futuros treinamentos. | Rae (1995) | 17 | Após os treinamentos, existe alguma forma de se coletar o feedback dos participantes para melhorias em treinamentos futuros? |
| | Feedback possibilita que correções e reforços sejam feitos ao aprendiz | Karl <i>et al.</i> (1993) | 18 | Depois do treinamento, existe alguém que observa na prática o que o funcionário está fazendo para tentar corrigi-lo de forma não punitiva? |
| Avaliação e validação do treinamento | Os treinamentos devem atingir seus objetivos para que sejam bem sucedidos | Wickramsingh e (2006) | 19 | O conteúdo do treinamento está de alguma maneira ligado à formação de objetivos e expectativas sobre a geração de competências necessárias para se suprir uma estratégia da empresa? |
| Ambiente de aprendizado | Um clima organizacional que incentive o aprendizado é importante para os resultados do treinamento | Noe (1986) | 20 | Existe alguma iniciativa para se criar um ambiente de solicitude e aprendizado? Que iniciativa é essa? |
| | O ambiente de trabalho deve existir durante e após o treinamento | Salas e Cannon-Bowers (2001) | 21 | O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como? |
| Motivação | Motivação é importante para que o aprendiz tenha maior capacidade de absorção e vontade de aprender | Noe (1986); Rowold (2007) | 22 | Que ações vocês fazem para motivar os corretores a obterem mais conhecimento? |
| | A motivação faz com que o funcionário busque treinamentos | Tharenou (2001) | 23 | Vocês tentam motivar os corretores a realizarem treinamentos? Como? |
| Formas alternativas de treinamento | Formas alternativas são válidas para maior absorção do conteúdo do treinamento por parte dos aprendizes | Rodrigues e Rocha (2008) | 24 | Vocês utilizam de jogos (de tabuleiro, de roda ou de aspecto lúdico) para reforçarem ou realizarem treinamentos? |
| Premiações e reconhecimento | Premiações e reconhecimento são formas de motivar o funcionário, seja a produzir mais ou a buscar conhecimentos que o façam produzir mais | Krafft (1999) | 25 | Existem premiações para se reconhecer os esforços ou resultados do funcionário? Quais? Explique. |

Tabela 6 - Dados Secundários (Questões 26 a 37)

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas |
|--|--|---|--|
| Motivação da força de vendas | A motivação da força de vendas faz com que ela tenha melhor desempenho | Mietto (1997); Coughlan e Narasimhan (1992) | 26 Quais são as iniciativas para motivar a força de vendas a atingirem melhores resultados? |
| Esforço vs renda do vendedor | A utilidade do vendedor depende de seus esforços e sua renda | Chen (2000) | 27 Qual a política de remuneração dos vendedores que incentivem seus esforços? |
| Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro | uso de tecnologia, boom imobiliário, fontes de financiamento e formas novas, uso do email de uma forma assertiva | | 28 Você percebe que os corretores têm capacidade de compreender que a queda de juros e déficit de moradias aumentam a procura por imóveis? |
| | | | 29 Na sua opinião, os corretores que se aprofundarem em conhecimento de questões macro-econômicas podem ser mais bem-sucedidos? |
| | | | 30 O conhecimento por parte do corretor das formas e fontes de financiamento imobiliário é considerado um diferencial? |
| | | | 31 O conhecimento por parte do corretor das ferramentas tecnológica, como Internet, é considerado um diferencial? |
| | | | 32 Existe algum treinamento específico para uso de email com cliente? |
| Corretor aumentando a liquidez de um imóvel | Um imóvel pode ter maior liquidez e ter sua venda facilitada com o envolvimento do corretor. Se o corretor não tem essa capacidade, isso reflete que ele não é bem treinado nesse aspecto. | Izzo e Vitell (2003) | 33 De 1 a 5, quanto você acredita que o corretor pode influenciar na liquidez de um imóvel? |
| Conhecimento do corretor dos dados do mercado | O conhecimento do corretor sobre o mercado é importante para que ele tenha um <i>background</i> para negociações. Se o corretor não tiver conhecimento, demonstra que não é bem treinado. | Izzo e Vitell (2003) | 34 De 1 a 5, quanto você acha que seus corretores, em média, têm de conhecimento de mercado? |
| teoria da Agência | Pagamento atrelado ao fim do processo por completo: Identificar se existe algum outro tipo de ganho por parte do corretor que não através da venda concluída. Se houver, tente entender quais suas intenções para suas vendas e como treiná-lo para que ele faça suas atividades de forma ética. | Klein e Leffler (1981) | 35 Os ganhos do corretor estão ligados à conclusão da venda? Se não, como ele é remunerado? |
| Exigências mínimas para exercício da profissão | Identificar quais são as características valorizadas no profissional perante as corretoras de imóveis | | 36 Quais são as exigências mínimas para a contratação do corretor de imóveis? |
| | | | 37 Quais são os requisitos analisados para a contratação de um corretor novo na empresa? |

5.2 Dados Secundários – Mercado Americano

Completando a análise dos dados secundários, abaixo temos um quadro resumo da pesquisa do que foi levantado em termos de conteúdo específico imobiliário, entre as melhores escolas de negócio dos EUA:

Quadro 3 - Resumo do conteúdo de Real Estate nas universidades americanas

| Resumo do conteúdo de Real Estate nas principais escolas de negócios americana | | | |
|--|---|---|---|
| Universidade | Departamento | Real Estate center ou Clube | Cursos |
| University of Pennsylvania: Wharton | http://real.wharton.upenn.edu/ | http://realestate.wharton.upenn.edu/ | MBA em Real Estate; Preparação de Carreira; Palestras e Eventos |
| Columbia Business School | http://www4.gsb.columbia.edu/realestate/studentactivities/courses | http://www4.gsb.columbia.edu/realestate | Cursos para Esecutivos, Matérias para MBA, Mestrado e Doutorado; Preparação de Carreira; Palestras e Eventos |
| Stanford University | | | Uma matéria apenas |
| Harvard Business School | http://www.jchs.harvard.edu/index.htm | | Cursos para Esecutivos, Matérias para MBA, Mestrado e Doutorado |
| MIT: Sloan | http://web.mit.edu/cre/ | http://web.mit.edu/cre/alumni/#AACRE | Mestrado em Real Estate - Master of Science in Real Estate Development (MSRED); Doutorado em Real Estate; Cursos para Executivos; Preparação de Carreira; Palestras e eventos |
| University of Chicago GSB | | http://www.chicagobooth.edu/parttime/groups/real-estate/ | Preparação de Carreira; Palestras e Eventos |
| Northwestern University: Kellogg | http://www.kellogg.northwestern.edu/academic/realestate/ | http://www.kellogg.northwestern.edu/academic/realestate/club.htm | Pos Graduação em Gestão de Real Estate; Matérias para alunos do MBA, Mestrado e Doutorado Preparação de Carreira; Palestras e Eventos |

De uma maneira geral, com exceção de Stanford e Chicago, todas as universidades pesquisadas possuem cursos voltados a Real Estate e um departamento específico para tal. Stanford apenas possui uma matéria volta a finanças e alguns tópicos na área de pesquisa online, que não classificamos como curso. O propósito dessa etapa foi de definir quais as grandes áreas de ensino especializado em mercado imobiliário nos Estados Unidos. As fontes encontradas nos sites das escolas de negócio foram: artigos acadêmicos, matérias ou palestras

sobre a questão, os “clubes de Real Estate³²”, Alumni de ex-alunos que se especializaram no setor, cursos para executivos do setor.

Abaixo o detalhamento de cada matéria, destacando os casos mais relevantes ou que aprofundam o estudo:

- Finanças no setor imobiliário: foram encontradas matérias como Mortgage³³, Análise de retorno sobre investimentos, securitização de ativos do setor, Investimentos no mercado internacional, Fundos Imobiliários, Investimentos e os ciclos do setor;

Aqui se evidencia o impacto da crise financeira global nos objetivos da matéria de Finanças³⁴ do curso para Executivos, voltado a Real Estate da Harvard Business School. O curso, chamado: *Análise Financeira: Entendendo a crise Global e o impacto no seu portfólio de Real Estate*.

- Examinar o acontecido com o sistema Financeiro global
- Antecipar o futuro no chamado ciclo de real estate
- Explorar o impacto da crise econômica nas diferentes geografias e mercados
- Modelar as diversas variáveis macroeconômicas dentro de Valuation de propriedades empréstimos e investimentos. (HARVARD, 2009)

Outra escola que aprofunda bem o conhecimento de Finanças é o da escola de negócios Wharton, da Universidade da Pensilvânia. Nesta escola foi criado um programa³⁵ de Real

³² O interessante desses clubes é oferecer lugares online para divulgação de vagas no setor, promover encontros, palestras e oportunidades de troca de conhecimento.

³³ A tradução literal seria Hipoteca, entretanto a mais adequada para o mercado brasileiro é Financiamento Imobiliário

³⁴ <http://www.exed.hbs.edu/programs/rem/curriculum.html> - acessado em 10/julho/2009. Curso de Educação para Executivos, chamado *Real Estate Management Program*.

³⁵ *International Housing Finance Program (IHFP)*, criado em 1985. <http://ihfp.wharton.upenn.edu/> - acessado em 10/julho/2009.

Estate para mercados emergentes com um foco muito grande em Financiamentos e Hipotecas, conforme se observa abaixo:

- Inovações nos sistemas financeiros habitacionais;
 - Mercado Primário: Instrumentos de Financiamento, Origem dos recursos, e Gestão de empréstimos;
 - O negócio de financiamento imobiliário: Lucratividade e Risco;
 - Valuation de Hipotecas e Instrumentos de Financiamento;
 - Sistema Financeiro Habitacional e Tecnologia;
 - Formas de acesso ao Mercado de Capitais;
 - Securitização de Empréstimos;
 - Proteção ao consumidor e credibilidade das instituições financeiras;
 - Financiamento para setor econômico;
 - Custos e preços para agentes do setor de empréstimos;
 - Itens regulatórios; (WHARTON, 2009)
- Empreendedorismo no setor: os cursos ou matérias voltadas ao empreendedorismo oferecem desde criação e implantação de plano de negócios, passando por ajuda na obtenção de capital de risco para quem quiser investir em algum negócio.

Uma das universidades que se destaca nessa questão é a abordagem da escola de negócios da Columbia Business School³⁶, com um centro de pesquisas chamado de *Paul Milstein Center for Real Estate*, voltado ao público que já está no setor ou que pretende desenvolver uma carreira, sendo esse centro, o principal responsável pelo desenvolvimento do MBA voltado a Real Estate. A matéria em que menciona empreendedorismo é chamada *Investimento Imobiliário e Empreendedorismo*:

No passado, mais de um terço dos projetos do curso exploravam decisões for a dos Estados Unidos, cobrindo tópicos como desenvolvimento, gestão do investimento e estratégia. Essa Master Class auxilia estudantes a desenvolver a capacidade da tomada de decisão na solução dos problemas de negócios do setor imobiliário, contemplando

³⁶ Centro voltado a Real Estate <http://www4.gsb.columbia.edu/realestate/about> - acessado em 10/julho/2009

toda a suas complexidades e peculiaridades. O curso é voltado a estudos de casos existentes ou criação de novos negócios. O Centro pode apoiar os alunos nas despesas de viagem para o empreendimento em questão. (COLUMBIA, 2009)

Outro destaque pesquisado para empreendedorismo foi a escola de Wharton que se destaca na abordagem em identificar oportunidades e auxílio na obtenção de capital. Veja o texto da matéria de empreendedorismo do curso de MBA voltada a Real Estate, curso *Real Estate Entrepreneurship*³⁷.

Este curso trimestral voltado para a identificação de oportunidades empreendedoras, estrutura e tomada de decisão no mercado imobiliário comercial. O mercado imobiliário comercial tem se revelado historicamente uma área fértil para jovens empreendedores, uma vez que o negócio é um permanentemente ativo e possui um fluxo de caixa relativamente previsível, pode ser aproveitado por empreendedores com capital reduzido. Entretanto, mesmo a afirmação sendo verdade, a evolução da indústria com tecnologias emergentes podem criar novas oportunidades empreendedoras. Este curso visa identifica oportunidades verdadeiramente promissoras, avaliar os riscos eminentes, como obter capital e como sair do negócio no futuro.(WHARTON, 2009)

- Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário: foram encontrados poucos cursos que abordassem as questões tradicionais de técnicas de negociação e situações na prática. Encontrou-se, porém, uma abordagem inovadora sugerindo como negociar em época de crise.

Dentro do programa de educação executiva³⁸ da Harvard Business School, temos o Curso de *Real Estate Management*, com o módulo de *Liderança e Negociação: Liderando em tempos de incertezas*. Abaixo os objetivos do programa:

- Planejar cenários alternativos e identificar as questões econômicas que podem melhorar a economia;

³⁷ Curso de graduação, matéria de empreendedorismo: <http://real.wharton.upenn.edu/FacultyPages/Concentrations/UGConcentration09-10.pdf> acessado em 10/julho/2009.

³⁸ Curso de Real Estate Management Program Leadership and Negotiation: Leading in Uncertain Times – acessado em 10/julho/2009 - <http://www.exed.hbs.edu/programs/rem/curriculum.html>

- Construir uma comunicação estratégica eficiente quando as notícias não são boas ou quando as melhoras são incertas
- Evitar negociações adversas quando a economia não demonstra sinais de melhora
- Gerenciar projetos de uma forma bem-sucedida, enquanto clientes, fornecedores e financiadores estão em crise; (HARVARD, 2009)

Já na Universidade Columbia, encontramos a matéria de Gestão das Negociações³⁹, com uma abordagem mais tradicional do assunto:

Na gestão de recursos humanos das empresas, parte dos resultados que um profissional atinge, vem do processo de negociação. O curso coloca os estudantes em situações práticas de negociação e desenvolve a capacidade como um negociador. Conceitos de ciências comportamentais, teoria dos jogos e economia são usados como guia no aperfeiçoamento da técnica. (COLUMBIA, 2009)

- Desenvolvimento de Projetos e Produtos: Esse tipo de abordagem pode englobar um escopo bem detalhado, praticamente de engenharia civil e arquitetura, como pode envolver conceitos de preço, marketing e geografias de cada região.

Conforme o curso do MIT, dentro do centro voltado a Real Estate, possui um curso de Mestrado voltado a desenvolvimento de Real Estate. Em uma das matérias, *Ferramentas para análise: Design para mercado imobiliário & infra-estrutura do desenvolvimento*⁴⁰, é possível perceber o nível de detalhamento que o curso:

Introdução para ferramentas analíticas de apoio ao design e tomada de decisão em desenvolvimento de Real Estate e infra-estrutura. Foco específico em identificar soluções alternativas flexíveis, simulação de Monte-Carlo e outras técnicas de engenharia. O Curso integra economia e engenharia e é muito útil para desenvolvimento de teses no setor. (MIT, 2009)

³⁹ O curso de negociação da Columbia é indicado na página de Real Estate, como um curso indireto e não dentro do programa de Real Estate - <http://www4.gsb.columbia.edu/realestate/studentactivities/courses> - acessado em 10/jul/09

⁴⁰ O curso Master Degree for Real Estate Development, possui matérias eletivas específicas como a mencionada *Tools for Analysis: Design for Real Estate & Infrastructure Development* - <http://web.mit.edu/cre/students/curriculum/electives.html> acessado em 10/jul/2009

Já na Kellogg, escola de negócios da Universidade Northwestern, o departamento de Real Estate oferece um curso mais focado na gestão e no desenvolvimento do projeto em si, conforme a matéria *Real Estate Development*⁴¹

O curso é ministrado por um experiente profissional do setor e introduz o aluno a metodologias do passado e do presente de desenvolvimento de projetos no setor. A criação de valor e riscos do desenvolvimento do negócio imobiliário é o tema central do curso, abordando desde a concepção do negócio até a geração de receita. Ao final do curso os alunos são convidados a desenvolver um projeto que englobe todas as etapas abordadas no curso.(KELLOGG, 2009)

- Carreira no setor imobiliário: Com exceção de Stanford, as escolas possuem clubes de Real Estate ou o próprio Alumni para auxílio no desenvolvimento da carreira. Além disso, alguns cursos voltados à liderança no setor também foram encontrados.

A Universidade de Chicago, através do seu clube de Real Estate, intitulado de *The Chicago Booth Real Estate Club*⁴², promove eventos, palestras, encontros que fomentem a carreira e o network. Veja abaixo um resumo de algumas atividades:

- Industry Nights ou Noites da Indústria imobiliária, com pequenos grupos de discussão com executivos das grandes empresas do setor
- Palestras com líderes da indústria
- Preparação de currículo e entrevistas
- Encontro informal com líderes da indústria (CHICAGO, 2009)

Já no MIT, temos um foco no que eles chamam de Liderança no Setor Imobiliário, o que podemos perceber uma abordagem tradicional do conteúdo já explorado neste trabalho:

⁴¹ O departamento de Real Estate possui o diversas matérias do setor para os cursos de MBA e pós graduação acadêmica, conforme http://www1.kellogg.northwestern.edu/dpco/catinfo.asp?dept_seqno=30&level=MBA acessado em 10/jul/2009

⁴² O clube pode ser acessado através do site <http://student.chicagobooth.edu/group/realestate/> - acessado em 10/jul/2009

Promove através de teorias, conceitos e ferramentas para desenvolver o que eles chamam de “Ponto de vista da liderança”. Durante o curso os alunos recebem assessoria, feedback, aprendem conceitos como inteligência emocional. Os alunos também ouvem líderes da indústria com suas histórias. Ao final do curso os alunos conseguem um profundo entendimento nos conceitos e principalmente na auto-percepção para desenvolverem seu próprio estilo de liderança. (MIT, 2009)

- Gestão de Portfolios Globais: Foram encontrados cursos que focam tanto na questão mercadológica internacional e potencial de valorização, como o entendimento do que eles chamam de *emerging markets* ou mercados emergentes. Existem também cursos voltado a comparativos entre os mercados, como políticas habitacionais e de financiamento.

Na universidade de Columbia vemos a abordagem global como uma questão geográfica, mas cada mercado como se fizesse parte de uma carteira dentro de um portfólio. A cadeira chama *Investimento Global em Real Estate*:

O curso engloba a estruturação e estratégia de portfólios globais, bem como a gestão de ativos e carteira. O curso reúne também a análise de gestão de risco, incorporando ativos de mercados emergentes. Dentro de cada geografia nova escolhida, o curso propõe frameworks de análise macroeconômica: explorando uma estratégia global de investimento; ajuste de risco do micro ao macro. Ao final do curso o aluno desenvolve um memorando com a criação de um portfólio global específico (COLUMBIA, 2009).

Já na escola Wharton temos em uma das matérias uma preocupação com os comparativos entre os mercados, num curso que eles chamam de “genuinamente não focado nos Estados Unidos”. A matéria é: *Comparativos em Real Estate Internacionais* e pelo descritivo percebe-se uma preocupação de contextualizar cada mercado com as suas características locais:

Exploramos as diferenças e similaridades nos mercados imobiliários de diversos países. Esses mercados são examinados através dos investimentos em infra-estrutura, risco financeiro, economia, política, questões sociais e culturais. Países examinados incluem França, Alemanha, Reino Unido, Europa Oriental, Japão e sul da Ásia. Os estudantes são obrigado a lerem a revista The Economist semanalmente e Financial Times diariamente. (WHARTON, 2009)

- Marketing Imobiliário: para esta matéria temos tanto a abordagem tradicional com segmentação, nichos, gestão da marca, até exploração de tecnologias de geoprocessamento ou mesmo enxergar a crise como oportunidade para desenvolver negócios específicos.

Abaixo temos a Harvard Business School, explorando o desenvolvimento de estratégias específicas para a crise em um seminário de Real Estate com o tema *Marketing: Respondendo por Ativos problemáticos e empresas em dificuldades*:

- Reposicionar espaço com mudanças bruscas da demanda;
- Obtendo vantagem em situações difíceis;
- Protegendo os ativos das empresas e posição de mercado em situações onde o consumo está caindo; (HARVARD, 2009)

Entretanto, na Kellogg, vemos uma abordagem mais tradicional e completa no curso *Análise de Marketing e Competitividade*

Situações de venda e marketing estão em quase todas as dimensões das etapas de investimento e operações de Real Estate. Conseqüentemente, um rigoroso entendimento desses pontos é fator crítico de sucesso no processo decisório. O curso é voltado para examinar os seguintes pontos de marketing, dentro de Real Estate: segmentação, gestão da marca, modelo hedônico, Sistemas de Geoprocessamento, inquilinos e proprietários como clientes, como reter inquilinos. Esses pontos serão abordados para os mercados de shopping centers, hotéis, moradias para idosos, condomínios residenciais e comerciais. (KELLOGG, 2009)

- **Direito Imobiliário e Contabilidade:** como esta questão é muito ampla e logicamente não é voltado para a substituição da figura do advogado, os cursos visam apoiar a tomada de decisão do planejamento tributário, além de levantar os aspectos legais do desenvolvimento de um projeto.

A escola de negócios da Columbia, aborda essa questão no curso que eles chamam de *Direito Imobiliário e Estratégia de Negócio*, onde claramente a matéria pretende ligar a gestão do negócio com a questão tributária:

A questão tributária exerce um papel determinante na relação custo benefício de qualquer negócio. Este curso contempla um framework amplo de entendimento de como os impostos afetam as decisões de negócio. Uma vez desenvolvido esse framework pode ser aplicado num vasto contexto (em investimentos, estrutura de capital, impostos de multinacionais, etc). O aluno ao final do curso se familiarizará com as estrutura de impostos, reconhecerá oportunidade de ganhos fiscais, utilizando o conceito de estratégia fiscal, melhorando os ganhos nessa área. (COLUMBIA, 2009)

Já na escola de Wharton, o curso claramente explora os aspectos legais em todas as transações do setor. A matéria é *Direito Imobiliário* e é abordada conforme abaixo:

O curso aborda os fundamentos do mercado imobiliário sob a ótica jurídica e gerencial. A disciplina pretende desenvolver nos alunos os conhecimentos legais necessários para as transações do setor como: compra de terreno, financiamento, aspectos fiscais, documentação, novas leis imobiliárias. (WHARTON, 2009)

- Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário: Este tema tão atual que é a sustentabilidade já está sendo abordado não só nas questões chamadas “soluções verdes”, com energias renováveis, mas também na construção de projetos que visam o conceito de sustentabilidade, que não só a questão ecológica.

A Kellogg possui a matéria *Sustentabilidade (verde) em desenvolvimento imobiliário*, com um foco muito claro nos impactos sociais e ambientais da construção:

O curso ensina, através de um profissional experiente no setor o conceito de desenvolvimento sustentável no design e na construção. O curso aborda também as últimas tentativas bem e mal sucedidas no setor imobiliário. Alguns estudos de caso demonstrarão o custo social e econômico em “ser verde”. Os incentivos governamentais estarão também no propósito do curso. (KELLOGG, 2009)

O MIT em seu curso de *Sustentabilidade no mercado imobiliário* aborda um pouco mais a questão sustentável também fora dos EUA:

- Acompanhar a evolução do conceito dentro e fora dos EUA;
- Habilidade para construir um projeto de desenvolvimento sustentável;
- Ganhar experiências práticas com os projetos dados em sala de aula; (MIT, 2009)

Portanto, a lista das áreas de ensino encontradas nas escolas e que serviram de subsidio para a coleta de dados do Estudo de caso brasileiro é composta pelos seguintes assuntos acadêmicos voltados a Real Estate:

- Finanças no setor imobiliário
- Empreendedorismo no setor
- Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário

- Desenvolvimento de Projetos e Produtos
- Carreira no setor imobiliário
- Gestão de Portfolios Globais
- Marketing Imobiliário
- Direito Imobiliário e Contabilidade
- Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário

A tabela abaixo demonstra esses tópicos encontrados, por escola de negócios:

Quadro 4 - Tópicos encontrados por escola de negócios

| Assuntos explorados | University of Pennsylvania: Wharton | Columbia Business School | Stanford University | Harvard Business School | MIT: Sloan | University of Chicago GSB | Northwestern University: Kellogg |
|--|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|------------|---------------------------|----------------------------------|
| 1. Finanças no setor imobiliário | X | X | X | X | X | X | X |
| 2. Empreendedorismo no setor | X | X | | X | X | X | |
| 3. Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário | X | X | | X | | | |
| 4. Desenvolvimento de Projetos e Produtos | X | | | X | X | | X |
| 5. Carreira no setor imobiliário | X | X | | X | X | X | X |
| 6. Gestão de Portfolios Globais | X | X | | X | X | | |
| 7. Marketing Imobiliário | X | X | | X | X | | X |
| 8. Direito Imobiliário e Contabilidade | X | X | | X | X | | X |
| 9. Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário | | | | | X | | X |

O que nos chama atenção neste quadro é a ênfase ao curso de Finanças. Inclusive Stanford, a escola onde menos se encontrou informações de cursos voltados ao setor, tem essa disciplina voltada ao mercado imobiliário. A pesquisa também encontrou que o ensino nos Estados Unidos específico de mercado imobiliário é bastante detalhado na parte financeira e muito amplo, abordando desde conceitos como análise de retorno sobre ativos, passando por gestão de carteiras imobiliárias no exterior.

O intuito dessa coleta de dados secundários foi elaborar as questões para a coleta dos dados primários. Optou-se nesse caso por classificar se era importante e também responder se era ou não ministrado no treinamento da Empresa-caso, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 - Questões sobre mercado americano

| Tópicos de ensino imobiliário nos EUA | Este assunto é ministrado atualmente? | Classifique, na sua visão, de 1 a 5 o grau de importância no seu ponto de vista |
|--|--|--|
| Real Estate na prática (Ou detalhamento por mercado de revenda, lançamento, locação) | | |
| Gestão de propriedades (ou portfólios, nacionais ou internacionais) | | |
| Finanças (ou administração do investimento) | | |
| Aspectos Legais (ou Cursos de Direito Imobiliário, Tributação, Contabilidade em Real Estate) | | |
| Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário | | |
| Financiamentos e Hipotecas | | |
| Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário | | |
| Desenvolvimento de Projetos e Produtos | | |
| Carreira no setor imobiliário | | |
| Marketing Imobiliário | | |

Ainda sobre os dados secundários, o plano de trabalho era unificar as dimensões encontradas nas teorias voltadas a Treinamento, Força de Vendas e Teoria da Agência, assim como o conteúdo encontrado nas escolas de negócio dos Estados Unidos. Essas dimensões serviram de base para o questionário, atuando como os padrões que foram confrontados com os resultados das respostas dos gestores.

Finalizando a etapa de coleta de dados secundários, consolidamos todas as dimensões, definindo assim 32 (trinta e duas), que foram levadas em consideração na construção do roteiro do questionário, conforme quadro resumo abaixo.

Já que o objetivo do trabalho foi o de avaliar como se prepara o corretor de imóveis, das teorias pesquisadas, o maior número de dimensões que foram utilizadas de base no questionário, são os da teoria de Treinamento. Cada uma das dimensões foi tabulada com a fonte original da fundamentação teórica, conforme Apêndice I. Abaixo o quadro resumo, com as trinta duas dimensões que serviram de base para o questionário:

Quadro 5 - Quadro Resumo das dimensões levantadas

| Treinamento | | Teorias Suplementares (Força de Vendas, Teoria da Agência) | | Escola de negócio americana | |
|-------------|---|--|--|-----------------------------|--|
| 1 | Aulas e palestras | 14 | Premiações e reconhecimento | 23 | Real Estate na prática (Ou detalhamento por mercado de revenda, lançamento, locação) |
| 2 | Auto-desenvolvimento | 15 | Motivação da força de vendas | 24 | Gestão de propriedades (ou portfolios, nacionais ou internacionais) |
| 3 | Treinamento no ambiente de trabalho | 16 | Esforço vs renda do vendedor | 25 | Finanças (ou administração do investimento) |
| 4 | Treinamento e aprendizado em grupo | 17 | Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro | 26 | Aspectos Legais (ou Cursos de Direito Imobiliário, Tributação, Contabilidade em Real Estate) |
| 5 | Preparação para eventos de treinamento | 18 | Corretor aumentando a liquidez de um imóvel | 27 | Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário |
| 6 | Uso de equipamentos de suporte ao treinamento | 19 | Conhecimento do corretor dos dados do mercado | 28 | Financiamentos e Hipotecas |
| 7 | Treinamento com interações individuais e pessoais | 20 | Teoria da Agência | 29 | Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário |
| 8 | Treinamento de relações humanas | 21 | Exigências mínimas para exercício da profissão | 30 | Desenvolvimento de Projetos e Produtos |
| 9 | Feedback | 22 | Disciplinas e conceitos tidos como necessários para o treinamento de corretores de imóveis | 31 | Carreira no setor imobiliário |
| 10 | Avaliação e validação do treinamento | | | 32 | Marketing Imobiliário |
| 11 | Ambiente de aprendizado | | | | |
| 12 | Motivação | | | | |
| 13 | Formas alternativas de treinamento | | | | |

Para uma melhor compreensão e detalhamento da escolha de cada uma das dimensões das Teorias de Treinamento e das Teorias suplementares, bem como os autores que serviram de base para a sua escolha, leia o Apêndice I com as informações completas.

5.3 Dados primários

Conforme Yin (2005, 137):

A análise de dados consiste em examinar, categorizar classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.

No capítulo anterior, foi determinado o protocolo do estudo de caso, ou seja, o planejamento prévio antes da análise. Este dado, associado à confiabilidade garantida aos respondentes, possibilitou uma situação ideal de pesquisa, evitando a perda de qualquer dado fundamental nas respostas das perguntas do presente trabalho. Os questionários foram enviados por email como um anexo em arquivo Word, sendo as respostas também no mesmo formato. Conforme foram recebidas as respostas, estas foram tabuladas em planilha Excel, construindo assim o banco de dados do plano de trabalho.

Relembrando o capítulo anterior, Yin (2005, p.49), colocava como última etapa para o estudo de caso, “os critérios para interpretar as constatações. Neste item, foi definido que os conteúdos das respostas seriam classificados⁴³ visando responder às perguntas contidas no objetivo do presente trabalho. As classificações foram: Tipos de Treinamento; Recursos disponíveis para Treinamento; Formação de líderes; Conteúdo; Técnicas Motivacionais.

Dito isso, antes de responder as proposições, abaixo apresentaremos as duas avaliações definidas originalmente no protocolo (Apêndice H), já com a classificação proposta acima. Portanto, esta etapa está dividida em três partes: 1) Análise quantitativa da porcentagem de aderência entre a Empresa-caso e as dimensões encontradas na Fundamentação teórica; 2) Interpretar Qualitativamente as respostas abertas do questionário; 3) O entendimento das proposições originais do estudo;

5.3.1 Análise quantitativa

⁴³ A classificação foi determinada na elaboração do quinto componente do projeto de pesquisa, Capítulo Procedimento Metodológico

Conforme definição do protocolo, o primeiro item do quesito Avaliação é conhecer o percentual de aderência da Empresa-caso com a fundamentação teórica. O banco de dados utilizado foi a Matriz das perguntas presente no Apêndice D do trabalho, onde temos o banco de dados completo, com as respostas originais antes da interpretação do pesquisador em entender o “Sim” ou “não”. Os casos onde estão em branco são porque não era aplicável ou porque o respondente preferiu não responder o item em questão. Como o intuito deste trabalho é fazer uma análise qualitativa dos dados, o único tratamento quantitativo dado foi a consolidação da quantidade de “sim” obtidos pelo RH e pela área de vendas e a divisão deste pela soma das respostas “sim” e “não” (total de questões respondidas), obtendo, portanto, o percentual de “sim” como respostas.

Apesar de esse resultado evidenciar, em termos quantitativos, que as principais dimensões levantadas na fundamentação teórica, já são exploradas no treinamento dos corretores de imóveis da Empresa-caso, é importante ressaltar que as respostas não contemplavam a ponderação nem a qualidade de cada uma das dimensões. Isto significa que se um determinado tópico de treinamento é ministrado uma vez por ano, o respondente iria dizer sim e conseqüentemente iria contribuir pelo alto índice de aderência da pesquisa.

Tabela 8- Análise quantitativa da aderência

| Resposta | TOTAL | % |
|-------------------------------|--------------|---------------|
| "Sim" RH + vendas | 31 | 86,1% |
| "Não" RH + Vendas | 5 | 13,9% |
| Total Resposta Válidas | 36 | 100,0% |

Abaixo está a tabela completa com as respostas, onde foram encontrados apenas duas respostas divergentes entre “sim” e “não” dos respondentes de RH e Vendas. Vale ressaltar que as perguntas não eram fechadas e conseqüentemente o “sim” e o “não” foram resultados de uma interpretação do autor, o que reforça a questão de que os dados quantitativos devem ser usados com cautela.

Tabela 9 - Matriz da aderência da Empresa-Caso

| PERGUNTA | RH | Vendas | PERGUNTA | RH | Vendas |
|--|-----|--------|---|-----|--------|
| Vocês utilizam-se de aulas e palestras para treinamento de corretores? | SIM | | O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como? | NÃO | SIM |
| Se sim, que tipo de conteúdo são ensinados em aulas e palestras? | | | Que ações vocês fazem para motivar os corretores a obterem mais conhecimento? | | |
| O conteúdo ministrado segue um planejamento? Você acha que o conteúdo é adequado ao tempo disponibilizado para a aula / palestra? | SIM | | Vocês tentam motivar os corretores a realizarem treinamentos? Como? | SIM | SIM |
| É disponibilizado algum tipo de material para que o corretor possa ler ou consultar, de forma que ele possa estudar por si só sobre algum tema relevante? | SIM | SIM | Vocês utilizam de jogos (de tabuleiro, de roda ou de aspecto lúdico) para reforçarem ou realizarem treinamentos? Como? Quais? | SIM | SIM |
| As informações que o corretor precisa para realização de suas tarefas estão disponíveis em algum procedimento formal? Existe uma política de fornecer informações de apoio que o corretor possa consultar e pesquisar sob seu próprio interesse? | SIM | SIM | Existem premiações para se reconhecer os esforços ou resultados positivos do corretor? Quais? Explique. | | SIM |
| Os corretores que se especializam têm maior chance de se manter na empresa? Por que? | SIM | SIM | Quais são as iniciativas para motivar a força de vendas a atingirem melhores resultados? | | |
| Existem estratégias de coaching para o treinamento de corretores? Como ela ocorre? | NÃO | NÃO | Qual a política de remuneração dos vendedores que incentivam seus esforços? | | |
| Existem estratégias de mentoring para o treinamento de corretores? Como ela ocorre? | NÃO | SIM | Você percebe que os corretores têm capacidade de compreender que a queda de juros e déficit de moradias aumentam a procura por imóveis? | | SIM |
| Os treinamentos são realizados individualmente ou em grupo? | | | Na sua opinião, os corretores que se aprofundarem em conhecimento de questões macro-econômicas podem ser mais bem-sucedidos? | | SIM |
| Existem reflexões coletivas em treinamentos, como, por exemplo, o brainstorming? | SIM | | O conhecimento por parte do corretor das formas e fontes de financiamento imobiliário é considerado um diferencial? | | SIM |
| Vocês utilizam materiais escritos de apoio nos treinamentos? Quais? Dê exemplos. | SIM | | O conhecimento por parte do corretor das ferramentas tecnológica, como Internet, é considerado um diferencial? | | SIM |
| Vocês utilizam-se de recursos áudio-visuais para apresentações em treinamentos? Se sim, quais? | SIM | | Existe algum treinamento específico para uso de email com cliente? | | SIM |
| Os treinamentos são planejados antes ou acontecem com pouca preparação? Como é esse planejamento? | SIM | | De 1 a 5, quanto você acredita que o corretor pode influenciar na liquidez de um imóvel? | | |
| Vocês utilizam algum equipamento para auxiliar o treinamento? Alguma tecnologia? Quais? | SIM | | De 1 a 5, quanto você acha que seus corretores, em média, têm de conhecimento de mercado? | | |
| Depois do treinamento prático, existe um acompanhamento do corretor por parte de um treinador no cotidiano para que ele possa aplicar seus novos conhecimentos como forma de aprendizado? Como é feito? | NÃO | | Os ganhos do corretor estão ligados à conclusão da venda? Se não, como amarrá-lo até o fim da burocracia? | | SIM |
| Os treinamentos são estimulados para que seus resultados sejam realizados de forma conjunta? Existem reflexões coletivas nos treinamentos ao invés de apenas explanações? Como se dá? | | | Quais são as exigências mínimas para a contratação do corretor de imóveis? | | |
| Após os treinamentos, existe alguma forma de se coletar o feedback dos participantes para melhorias em treinamentos futuros? Como? | SIM | | Quais são os requisitos analisados para a contratação de um corretor novo na empresa? | | |
| Depois do treinamento, existe alguém que observa na prática o que o corretor está fazendo para tentar corrigi-lo de forma não punitiva? Como? | SIM | | Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil? | | |
| O conteúdo do treinamento está de alguma maneira ligado à formação de objetivos e expectativas sobre a geração de competências necessárias para se suprir uma estratégia da empresa? Como? | SIM | | Descreva as principais mudanças que ocorreram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil, após o boom imobiliário. | | |
| Existe alguma iniciativa para se criar um ambiente de solicitude e aprendizado? Que iniciativa é essa? | SIM | SIM | Por último, o que você acredita que ainda falta no treinamento, independente da Entrevista ter abordado este ponto. | | |

As respostas que estão divergentes podem ser vistas no quadro abaixo demonstrando uma questão de interpretação. No caso da resposta da gestora de Vendas ficou claro que ela selecionou sempre exemplos das situações que atendem à pergunta técnica, independente se representa a maioria dos corretores, o que faz sentido dentro do escopo do questionário.

Já o gestor de RH, procurou ser mais rigoroso como um prestador de serviços interno da empresa, utilizando a expressão: “precisamos amadurecer”, sinalizando também a questão da competição do mercado, que também pode ser um indício do poder limitado da empresa em cobrar por um empenho do corretor em algum aspecto que ele não valoriza, em um mercado de competição acirrada.

Quadro 6 - Quadro comparativo entre as respostas divergentes

| Número | Questão | RH | Vendas |
|--------|---|--|--|
| 21 | O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como? | Esse é um ponto que ainda faltamos amadurecer, pois nem sempre o que é ensinado é feito do lado de fora. É um mercado muito competitivo. | Sim, a preleção ocorre no momento inicial de um plantão de vendas. O clima de aprendizado que ela propicia favorece o corretor tanto nas informações relativas ao produto, mercado e concorrência, como na questão motivacional. |
| 7 | Existem estratégias de mentoring para o treinamento de funcionários? Como ela ocorre? | Da mesma forma que na questão anterior, delegamos aos gerentes de equipe essa competência. | Sim, quando o corretor entra na empresa ele recebe mentoring dos valores da empresa, oportunidades de crescimento, porém o processo não é individualizado. |

Outro ponto importante em ressaltar é que o gestor Recursos Humanos, por não ser responsável pela operação em si, naturalmente não terá acesso a todas as iniciativas criadas pela área de vendas para solucionar determinada carência em algum aspecto relevante. Por exemplo na “preleção” mencionada na resposta da gestora de vendas não faz parte do escopo de Recursos Humanos, por ser uma atividade do cotidiano do corretor.

Ademais, essa questão quantitativa, é possível reforçar que a aderência criada na tabela não pode ser utilizada como uma análise definitiva, pois não fazia parte do escopo a

ponderação de cada item, evidenciado em interpretações corretas de ambos gestores, porém com respostas quantitativamente divergentes.

Finalizando esta questão, como não fazia parte do escopo a avaliação da qualidade e intensidade do trabalho em si, o resultado da aderência não pode ser utilizado isoladamente. Será que se o questionário fosse fechado ou se a pesquisa contemplasse a qualidade e a intensidade do treinamento a aderência iria ser tão alta?

5.3.2 Análise qualitativa

Antes de entrar na análise em si, abaixo estão as informações iniciais respondidas pelos gestores.

Resumo da Força de Vendas: 4 Diretores de Vendas, com aproximadamente 40 equipes, sendo as Diretorias divididas em grupos de conta de incorporadores, ou seja, por produto. Cada equipe conta com um gerente que lidera aproximadamente 35 corretores. Além destes profissionais, tem-se a figura do Coordenador de Vendas, que é responsável por um produto (empreendimento imobiliário) e não pertence a nenhuma equipe. Os melhores corretores recebem oportunidades para serem Coordenadores e estes por sua vez recebem convites para se tornarem Gerente caso tenham perfil e tragam resultados. Aspectos subjetivos também são analisados.

Gestor de Vendas: 19 anos de empresa e de indústria

Gestor de RH: 1 ano e 2 meses de empresa e indústria.

No final do questionário, existiam as seguintes questões qualitativas, visando atender os objetivos específicos do trabalho. Abaixo uma análise da resposta, com os principais trechos das respostas do gestor de RH e da gestora de vendas, lembrando que a pergunta 2, não fazia parte do escopo do RH (ver Apêndice B)

- (1) Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?

(VENDAS) Para muitos corretores, a profissão é vista como uma fase e não como carreira [...] Aqueles que pensam dessa maneira são os que trazem mais dificuldades, já quem pensa na profissão a longo prazo [...] encontra ambiente propício para desenvolver a carreira

(RH) Comprometimento e disciplina dos corretores

Analisando as duas respostas, fica claro que todas as iniciativas que a empresa oferece esbarra na questão da dedicação e interesse do profissional. A gestora de vendas, por ter dezenove anos de mercado imobiliário e ser uma especialista da indústria, afirma que as dificuldades podem estar no grupo de corretores que estão “tentando” a profissão. Já o gestor de Recursos Humanos coloca de uma forma simples e direta a questão do comprometimento. Como não fazia parte do escopo dividir o entendimento das perguntas entre os corretores que mais se destacavam na empresa, não podemos afirmar que a falta de comprometimento levantada era uma generalização ou se é uma característica daqueles que “estão de passagem”.

Portanto, essa primeira resposta nos remete já a um ponto central das respostas que é a dedicação do corretor versus o investimento da empresa. Fica a pergunta se a empresa não poderia investir em um recrutamento mais assertivo para os que ainda não entraram, e desenvolver campanhas que mostrem a importância de aproveitar as ferramentas oferecidas tanto pela empresa, quanto pelas incorporadoras.

- (2) Descreva as principais mudanças que ocorreram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil, após o boom imobiliário.

(VENDAS) [...]. A abertura de capital trouxe consigo a cobrança de resultados [...] concorrência esta que também trouxe a necessidade de fidelização do corretor, e os treinamentos são um meio para alcançar este objetivo

Esta pergunta era remetida apenas à gestora de vendas e corrobora com a já citada “disputa por profissionais” no Capítulo 2, onde temos o gráfico 3 evidenciando o crescimento expressivo da Construção Civil. Apesar de não ter sido encontrado um estudo com o crescimento de corretores, entende-se que o aumento do emprego na construção civil, o aumento das ofertas também citadas no Capítulo 2, em conjunto com a resposta da gestora de vendas, confirmam esse primeiro impacto da cobrança por resultados e no aumento da concorrência no setor de vendas e não só na incorporação.

Portanto, uma mudança significativa é a dedicação que a imobiliária passou a ter para reter os profissionais, mudando o escopo do treinamento, segundo a resposta. Isto é evidenciado na quantidade de iniciativas que a empresa tem em aspectos motivacionais. Para completar esta questão, veja a quantidade de palavras-chave encontradas no banco de dados desenvolvido para o Estudo de caso (ver Apêndice E), que remetia de alguma maneira o que foi interpretado ser “Técnica Motivacional”:

| Classificação | Palavras-chave encontradas |
|------------------------|---|
| Técnicas Motivacionais | Ranking; Divulgação em site; Preleção; Clube de Vantagens; Endomarketing ; Premiações; Reunião Mensal ; Troféus; Possibilidade de virar Diretor; Newsletter Diário; Relatório de Desempenho; Gerente de Equipe; Campanhas de Incorporadores; Plano de Carreira; Campeão de Vendas ;Meta e Premiação por produto; Sorteio de Carro e apartamento;Remuneração Variavel; Bonus por meta; |

Finalizando esta questão, podemos afirmar que a principal mudança foi o investimento da gestão em iniciativas para reter os corretores e “fidelizar” os mesmos, causada pela esperada concorrência de setores em crescimento rápido. Como contribuição acadêmica, fica a pergunta se além das técnicas motivacionais, se além das técnicas motivacionais, a empresa não conseguiria reter também o corretor se o treinamento fosse voltado aos objetivos de longo prazo.

- (3) Por último, o que você acredita que ainda falta no treinamento, independente do Questionário ter abordado este ponto.

(VENDAS) [...]Creio que faltam treinamentos em relação à gestão das finanças pessoais, falta a conscientização por parte do corretor que seus ganhos podem ser muito voláteis, [...]

Acreditamos que a empresa no futuro deveria investir para que os corretores planejassem melhor as suas vidas pessoais e a própria carreira.

(RH) Na verdade não vejo que faltam problemas no treinamento e sim falta de incentivo por parte dos líderes, eles deveriam ser os maiores patrocinadores desse processo. Caso fizessem isso com certeza o cenário seria diferente.

Analisando as respostas diferentes, porém complementares, fica nítido duas questões, uma a já citada falta de interesse e a outra como sendo a liderança dos Gerentes, o que provavelmente se referia o gestor de RH, uma vez que o principal contato do corretor é o líder da sua equipe.

Utilizando-se das informações já analisadas sobre iniciativas das áreas de Recursos Humanos e de Vendas e isolando, conforme já definido não fazer parte do escopo, a qualidade do treinamento, acredita-se que os dois pontos levantados podem ser confirmados pelos dados apresentados. Conforme as respostas do início do capítulo sobre a estrutura e se pensarmos que os campeões de vendas recebem oportunidades para virar Coordenador e depois Gerente, é de se esperar que se um líder, com boas características como gestor, entrar na empresa como corretor e não performar, dificilmente receberá oportunidades para crescer na empresa.

Por sua vez, os campeões de vendas, mesmo que apresentem características não desejáveis como líder, tendo sido mostrada a competição acirrada apresentada na questão 2, fica a empresa com um dilema: promove ou perde para a concorrência um campeão de vendas, caso esse queira crescer na empresa para se tornar um diretor. Essa questão levantada pelo RH portanto, pode ser explicada como fruto desse dilema, mas isso precisaria ser analisado em algum outro trabalho.

Já a solução proposta pela gestora de Vendas também levanta uma nova dimensão, originalmente fora do escopo, que é o planejamento da carreira do corretor. Isso poderia estimulá-lo a aproveitar o máximo possível os recursos disponíveis para o desenvolvimento de sua capacidade técnica como profissional, o preparando para a constante mudança da

indústria. Isto nos remete ao fato do papel do próprio corretor ainda ser fundamental para ele obter os melhores resultados. Sem o empenho e a dedicação do mesmo, o investimento em Treinamento e Recursos Humanos pode ser desperdiçado.

Portanto, as duas situações propostas atendem a questão-chave levantada em mais de uma questão, que é a liderança e o interesse do corretor, o que em situações de disputa por profissionais, ainda mais autônomos e sem vínculo empregatício dificulta e muito a gestão de vendas na formação tanto dos corretores, quanto da liderança.

5.3.3 Proposições.

Conforme apresentado no Capítulo 4, Procedimentos Metodológicos, as proposições do estudo de caso são:

(1) O treinamento dado pela Empresa-caso contempla os princípios estudados na Fundamentação Teórica de Treinamento e Gestão da Força de Vendas.

Dentro do escopo definido pelo trabalho, entende-se que sim, com a importante ressalva que não foi avaliado se contempla na qualidade e na quantidade, ou seja, se uma iniciativa teórica em termos de treinamento é dada para apenas uma parcela dos corretores, dentro da iniciativa deste trabalho, a resposta iria ser positiva. Por outro lado, caso a resposta tivesse sido categoricamente não, ficaria evidenciado uma divergência entre a teoria e a Empresa-caso, o que não aconteceu.

(2) O treinamento dado pela Empresa-caso não contempla matérias sobre Financiamento de Imóveis e uso de Tecnologia.

Esta proposição foi originada da contextualização do problema. Apesar de ter sido colocada como inexistente na preparação do profissional pela Empresa-caso, ao longo da pesquisa foi levantada a existência dessas duas iniciativas, conforme tabela abaixo, extraída do banco de dados criado no Estudo de Caso (ver Apêndice E).

Tabela 10 - Palavras-Chaves encontradas nas respostas de Conteúdo

| Numero questao | Dados Encontrados | Classificação |
|----------------|-----------------------------------|---------------|
| 6 | Especialização | Conteúdo |
| 8 | Valores da Empresa | Conteúdo |
| 19 | Valores da empresa | Conteúdo |
| 28 | Palestras sobre vendas na crise | Conteúdo |
| 29 | Questões Macro Economicas | Conteúdo |
| 30 | Financiamento Imobiliário | Conteúdo |
| 30 | SFH | Conteúdo |
| 30 | Novidades de Financiamento | Conteúdo |
| 31 | Atendimento On-line | Conteúdo |
| 31 | treinamento em tecnologia | Conteúdo |
| 32 | Uso do email | Conteúdo |

Segundo o apresentado no capítulo anterior, toda vez que uma resposta mencionava algum item que remetia ao conteúdo ministrado pela empresa, foi classificado no banco de dados como “Conteúdo”. Neste caso, as questões 30, 31 e 32 continham essas respostas por parte dos gestores da empresa. (respostas completas no Apêndice D)

(3) A Empresa-caso possui um mecanismo de controle para atrelar o pagamento da comissão dos corretores, apenas após a finalização do processo por completo, conforme encontrado na Teoria da Agência.

Sobre essa questão, levantada ao longo da Fundamentação teórica, e utilizada no questionário enviado pela empresa na questão 35 com a seguinte pergunta: *Os ganhos do corretor estão ligados à conclusão da venda? Se não, como ele é remunerado?*

A resposta encontrada confirmou a proposição inicial, respondida neste caso pela Diretora de Vendas: *Sim, os ganhos estão vinculados à concretização da venda.*

(4) As escolas de negócio dos Estados Unidos, oferecem novidades no conteúdo ministrado aos alunos dos cursos de *Real Estate* que poderiam ser explorados na Empresa-Caso.

Ao longo do questionário, foram elaboradas as questões que contemplavam se o conteúdo das escolas de negócio dos Estados Unidos era dado pela empresa e se era relevante ou não para o ponto de vista da Diretora de Vendas. Veja a tabela abaixo:

Tabela 11 - Perguntas e respostas relativo ao conteúdo das escolas de negócio dos EUA

| Tópicos de ensino imobiliário nos EUA | Este assunto é ministrado atualmente? | Classifique, na sua visão, de 1 a 5 o grau de importância no seu ponto de vista |
|--|---------------------------------------|---|
| Real Estate na prática (Ou detalhamento por mercado de revenda, lançamento, locação) | SIM | 5 |
| Gestão de propriedades (ou portfólios, nacionais ou internacionais) | NAO | 1 |
| Finanças (ou administração do investimento) | SIM | 5 |
| Aspectos Legais (ou Cursos de Direito Imobiliário, Tributação, Contabilidade em Real Estate) | NAO | 2 |
| Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário | NAO | 2 |
| Financiamentos e Hipotecas | SIM | 5 |
| Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário | SIM | 5 |
| Desenvolvimento de Projetos e Produtos | NAO | 3 |
| Carreira no setor imobiliário | NAO | 2 |
| Marketing Imobiliário | NAO | 1 |

Primeiramente, vale ressaltar que o material coletado das escolas de negócios do Estados Unidos não é voltado ao corretor de imóveis e sim ao profissional do setor imobiliário, o que nos remete aos muitos “Não” respondidos no questionário.

Como primeira fonte de evidência para a proposição acima, a tabela consistia em avaliar se os tópicos ensinados nas escolas dos Estados Unidos eram relevantes para o Treinamento da Empresa-caso, ao mesmo tempo em que abordava se era ou não ministrado atualmente. Se fosse considerado importante (4 ou 5 na classificação) e não fosse lecionado na Empresa-caso, necessariamente era uma novidade, conforme a proposição 4 acima. Entretanto, nessa primeira análise não foi encontrado.

Já na análise do conteúdo dos dados secundários contidos no capítulo acerca das escolas de Negócio, a profundidade com que o tema Finanças é abordado em muitas das escolas é extremamente relevante para a resposta desta proposição. Se analisarmos apenas se Finanças é ministrado atualmente ou não pela empresa, a resposta seria sim, segundo as respostas por

mais de uma iniciativa (ver quadro de respostas, Apêndice D). Há iniciativas através de palestras, Intranet ou mesmo treinamento sobre essas questões.

Porém, analisando o conteúdo das escolas apresentado no início do capítulo temos: “foram encontradas matérias como Mortgage⁴⁴, Análise de retorno sobre investimentos, securitização de ativos do setor, Investimentos no mercado internacional, Fundos Imobiliários, Investimentos e os ciclos do setor;”

Juntamente com essa análise tem-se a resposta da pergunta 29 (ver Apêndice D): *Na sua opinião, os corretores que se aprofundarem em conhecimento de questões macro-econômicas podem ser mais bem-sucedidos?* Resposta: *Sim, o conhecimento e domínio do assunto passa confiança e credibilidade para o cliente.*

Apesar de parte do conteúdo encontrado nos Estados Unidos ser bem específico, por exemplo “securitização de ativos do setor”, entende-se claramente como tendo em Finanças a novidade a ser explorada pela Empresa-caso. Ainda que se saiba da diferença entre “questões macro-econômicas” e Finanças quando se fala em credibilidade para se definir uma compra de alto valor, sem dúvida causa o mesmo impacto.

Portanto, pelo nível de detalhamento encontrado, mesmo não fazendo parte do escopo do trabalho avaliar o conteúdo, fica a pergunta de se a empresa não poderia investir no aprofundamento deste tópico, principalmente se pensarmos em uma consultoria especializada em gestão de portfólio, que o corretor possa vir a oferecer aos seus clientes investidores.

(5) O principal desafio do treinamento da força de vendas no mercado imobiliário brasileiro está no baixo conteúdo e carga horária.

⁴⁴ A tradução literal seria Hipoteca, entretanto a mais adequada para o mercado brasileiro é Financiamento Imobiliário

Inicialmente quando foi definido o escopo do trabalho, o pesquisador havia definido a proposição de que a quantidade e diversidade do material fornecido aos corretores eram baixas. Entretanto, conforme foi levantada a fundamentação teórica, percebeu-se que o conteúdo tradicional de treinamento em forma de palestra era apenas uma das fontes. As outras formas alternativas de treinamento listadas nas respostas do questionário, sem dúvida nos leva a conclusão de que para a Empresa-caso, o conteúdo e a carga horária não são baixas.

Foram selecionadas no Banco de dados as palavras-chave que remetem a Tipos de Treinamento, Recursos e Conteúdo e que apareceram no questionário para corroborar esse item, lembrando que o banco de dados completo com as respostas originais está no Apêndice E do presente trabalho.

Quadro 7 - Palavras-chave encontradas nas respostas

| Classificação | Palavras-chave encontradas |
|---------------------------------------|---|
| Conteúdo | Especialização;Valores da Empresa;Valores da empresa;Palestras sobre vendas na crise;Questões Macro Economicas;Financiamento Imobiliário;SFH;Novidades de Financiamento;Atendimento On-line;treinamento em tecnologia;Uso do email |
| Tipos de treinamento | Ambiente Estimulante;Especialização do Corretor;Discussão;Clima de Aprendizado ;Dados da Concorrencia;Sala de Aula;Integração |
| Recursos Disponíveis para Treinamento | Intranet; Universidade Corporativa; Feedback;Dados mercadológicos; Relatórios de produto; Argumentos de Venda; Pesquisa de Mercado; Questões Macro Economicas; Área de Apoio ao corretor;Ferramentas de e-learning;Simulador de Ponto de Venda;Jogos de Roda;Quiz ;Campeonatos internos;Brincadeiras; |

Logo, para essa proposição, ao confrontar inicialmente com a teoria que levanta diversas formas de treinamento e com as diversas iniciativas encontradas, nos faz concluir de que esta proposição não é verdadeira. Lembrando que não fazia parte do escopo analisar cada conteúdo individualmente e sim o treinamento com as suas diversas frentes. É importante ressaltar que a proposição afirmava sobre o principal desafio e não se o que é ministrado hoje poderia ser melhorado.

Corroborando essa análise do principal desafio, têm-se as respostas qualitativas, de vendas e de RH, onde se acredita que não só a proposição original não é a principal causa, como também as respostas dadas nas questões qualitativas explicam melhor as dificuldades. Lembrando que uma das perguntas qualitativas era - Quais as principais dificuldades que os

gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil? – e as respostas encontradas foram:

(VENDAS) Para muitos corretores, a profissão é vista como uma fase e não como carreira [...] Aqueles que pensam dessa maneira são os que trazem mais dificuldades, já quem pensa na profissão a longo prazo [...] encontra ambiente propício para desenvolver a carreira

(RH) *Comprometimento e disciplina dos corretores*

Apenas relembro, temos um mercado competitivo que faz com que a empresa tenha que investir na retenção, dificultando a gestão em utilizar critérios de promoção de líderes por questões comportamentais, uma vez que pode perder um campeão de vendas para a concorrência. As soluções propostas pela Diretora de Vendas em selecionar os corretores que realmente querem investir na carreira e na profissão, além do planejamento pessoal dos corretores, podem atender em parte a questão do RH da falta de incentivo da liderança.

Por último, podemos afirmar que para a análise qualitativa dos dados, como contribuição acadêmica, tanto a questão da liderança e do interesse do corretor deve ser trabalhada, como criar soluções que “fidelizem” os corretores vencedores perante a empresa, sem prejudicar a formação das lideranças devem ser aspectos centrais da gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo final foi dividido em três partes abaixo descritas: Algumas conclusões e considerações, Futuras Pesquisas e Limitações da pesquisa.

6.1 Algumas conclusões e considerações

Inicialmente é importante ressaltar que ficou clara a priorização da gestão da empresa em não perder o profissional para a concorrência, demonstrando assim um planejamento voltado ao curto prazo. O motivo talvez seja pelo fato da empresa ter aberto o capital ou mesmo pela cobrança por parte dos clientes incorporadores, muitos deles agora também de capital aberto. É importante enfatizar que não está se questionando as iniciativas de técnicas de motivação voltadas à retenção da equipe de vendas, características de curto prazo e sim se a empresa não poderia também investir mais na formação das lideranças futuras, planejamento característico de longo prazo.

Utilizando as informações contidas no capítulo anterior, de Análise dos dados, onde foi avaliado as proposições do Estudo de Caso, conforme as respostas do Questionário, podemos afirmar de uma forma resumida que o treinamento dado pela gestão de vendas da Empresa-caso contempla a maioria dos itens levantados pelos dados secundários. Tanto a fundamentação teórica, como o conteúdo ministrado pelas escolas de negócio dos EUA tiveram uma aderência alta de acordo com os respondentes, porém não se pode usar esse dado isoladamente, em virtude das limitações já mencionadas.

Já para responder a pergunta-problema - Como se prepara o profissional para atuar no mercado imobiliário brasileiro – entendemos que ele é preparado, no caso da empresa estudada, constantemente, por diversas formas e métodos, não só pela gestão da empresa de vendas mas também por outros *players* como os incorporadores, através das convenções de vendas, Coordenadores, através das preleções ou mesmo iniciativas de outras lideranças e do Recursos Humanos da empresa.

Ficou evidenciado também na análise dos dados, que a empresa incentiva a motivação dos corretores constantemente através de diversas técnicas motivacionais, provavelmente estimuladas pela necessidade de não perder o corretor para a concorrência.

Sobre os itens acima, vale ressaltar que os resultados encontrados não contemplavam avaliar a qualidade ou intensidades do conteúdo e das iniciativas citadas no questionário ou até mesmo a opinião do corretor, uma vez que não fazia parte do escopo.

Por último, inovações como Intranet, newsletter e divulgações de materiais sobre questões macroeconômicas já são uma preocupação da empresa e ficou claro na respostas. Com essas questões, já é possível responder também a primeira das perguntas específicas do objetivo do trabalho - Que tipo de treinamento o corretor de imóveis recebe por parte das Imobiliárias, no Brasil?.

A tabela abaixo, extraída da base de dados contém as questões que continham palavras-chave classificadas como “Tipo de Treinamento” no banco de dados do Estudo de Caso:

Tabela 12 - Palavras-chave de "Tipo de Treinamento"

| Numero questao | Dados Encontrados | Classificação |
|----------------|----------------------------|----------------------|
| 5 | Ambiente Estimulante | Tipos de Treinamento |
| 6 | Especialização do Corretor | Tipos de Treinamento |
| 10 | Discussão | Tipos de Treinamento |
| 21 | Clima de Aprendizado | Tipos de Treinamento |
| 21 | Dados da Concorrencia | Tipos de Treinamento |
| 1 | Sala de Aula | Tipos de Treinamento |
| 2 | Integração | Tipos de Treinamento |

Segundo a análise dos dados, a Empresa-caso procura dividir com as lideranças a responsabilidade de formar e treinar os corretores em um “Ambiente estimulante”. Além de ter os grandes *players* da indústria, as incorporadoras, constantemente investindo na divulgação do seu produto ou portfólio de produtos, estimulando o “Clima de aprendizado”. A direção da empresa também atua com as grandes questões como crise ou novidades da

indústria. Segundo os respondentes a Intranet e as newsletters são as outras fontes de aprendizado. (ver base de dados completa no Apêndice E)

Avaliando a segunda pergunta específica original do trabalho - Quais os assuntos mais relevantes para o treinamento dos corretores no Brasil? – ficou claro, de acordo com os respondentes, quais são os mais relevantes e explorados atualmente, conforme tabela extraída do banco de dados (ver tabela 10, capítulo 5).

Já os relevantes, mas pouco ou nada explorados são Gestão das finanças pessoais e treinamento voltado a planejamento da carreira, independente da carreira oferecida internamente na empresa.

Percebe-se também pelas respostas que a empresa também necessita de um foco na formação das lideranças, mesmo tendo o conteúdo presente no treinamento. Aprofundar essa questão ajudaria o “despertar o interesse” daqueles profissionais que não aproveitam minimamente os recursos disponibilizados.

Ademais, para a terceira questão específica - Quais os assuntos mais relevantes para o ensino específico de mercado imobiliário dado pelas melhores escolas de negócios dos Estados Unidos? - Conforme o Capítulo 5, Análises dos dados, foram levantados os seguintes tópicos: Finanças no setor imobiliário; Empreendedorismo no setor; Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário; Desenvolvimento de Projetos e Produtos; Carreira no setor imobiliário; Gestão de Portfolios Globais; Marketing Imobiliário; Direito Imobiliário e Contabilidade; Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário.

Como esses cursos não são voltados ao corretor e sim a todos os profissionais do setor dos Estados Unidos, acredita-se que isso explica o fato da empresa não ter definido como importante, para os corretores, alguns desses conteúdos, como Desenvolvimento de Projeto, Marketing Imobiliário, Gestão de Portfolios Globais e Empreendedorismo no setor; Direito Imobiliário e Contabilidade; Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário

Por último, a título de comparação, conforme foi realizada a pesquisa nas escolas de negócio dos Estados Unidos, percebeu-se que o conteúdo de Finanças, vai além da questão do crédito

e financiamento imobiliário e existe um foco muito forte na gestão dos ativos, sejam eles ações de empresas do setor imobiliário, fundos de investimento no setor ou simplesmente como gerir uma carteira de imóveis avulsos. Com relação a esta questão, acredita-se ter uma oportunidade para corretores se diferenciarem, pois investidores de imóveis provavelmente se interessariam em serem atendidos por profissionais especializados nessa questão ou mesmo empresas que necessitem de consultoria para gerir seus ativos imobiliários.

A última questão presente no objetivo do trabalho era - Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?

De acordo com as respostas do questionário, um ponto chamou a atenção, pois o tópico não havia sido encontrado nas fontes pesquisadas, que foi a gestão das finanças pessoais. A sazonalidade do recebimento das comissões pode desestabilizar a carreira desses profissionais, podendo muitas vezes atrapalhar a performance destes no trabalho ou fazê-los desistir do mesmo.

Ainda nessa questão da carreira também foi enfatizado que o corretor que não se propuser a participar dos treinamentos, eventos ou mesmo de trabalhar as possíveis especializações⁴⁵ da profissão pode não performar e não evoluir na empresa, o que levanta a questão do desafio no recrutamento e seleção de profissionais mais engajados.

Portanto, algo que não havia sido colocado no escopo, é a carência por um planejamento estratégico do indivíduo, o qual poderia ser uma alternativa para solucionar os problemas mencionados pelos respondentes nas questões como: *“faltam treinamentos em relação à gestão das finanças pessoais, falta a conscientização por parte do corretor que seus ganhos podem ser muito voláteis”* ou mesmo na expressão utilizada *“já quem pensa na profissão a longo prazo”*. Vale ressaltar que estas respostas são da realidade da Empresa-caso.

⁴⁵ Foi respondido pelo gestor de vendas que existem especializações como região, classe econômica, tipo de produto, revenda ou imóvel pronto.

Também fica claro o impacto que a empresa sofre com a concorrência, fazendo com que parte do investimento na formação técnica seja colocada como segunda prioridade, uma vez que o foco pode estar em reter o profissional.

Outra questão que não apareceu nas respostas, mas pode ser um indício de parte da falta de interesse ou baixa formação de uma parcela destes profissionais são as escassas exigências dos Conselhos Regionais para a permissão do exercício da profissão minimizando o potencial de qualificação do corretor imobiliário brasileiro. Seja no que tange ao conhecimento legislativo necessário para a orientação de seus clientes, ou seja no que se refere às próprias estratégias comerciais adotadas. Isso nos faz refletir se parte dos profissionais que “estão de passagem” possam ser oriundos dessa baixa exigência.

Por último, mesmo tendo iniciativas em se formar as lideranças, os dois gestores enfatizaram essa questão como sendo prioritária. Isso nos faz refletir que se a empresa investisse na formação de novos líderes, desde o recrutamento, não poderia ser uma solução para questões chave como falta de interesse e falta de planejamento pessoal desses corretores?

6.2 Futuras Pesquisas

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, algumas idéias surgiram sobre o assunto e que podem ser mais bem exploradas no futuro por este ou por outros pesquisadores também interessados no tema.

A primeira possibilidade de estudo é realizar o mesmo levantamento com as principais escolas de Administração no Brasil, não necessariamente focado em assuntos de interesse apenas dos corretores de imóveis, mas de todos os profissionais do setor. O estudo poderia, por exemplo, contemplar comparações e verificar se existem escolas de negócio do Brasil com foco em

Real Estate: centros de pesquisa, seminários e palestras; pós-graduação; clubes ou centros de apoio para profissionais do setor que queiram se recolocar e empresas que queiram recrutar.

A segunda possibilidade de pesquisa vem do fato que um dos maiores desafios para o corretor é o auto-planejamento de carreira ou das suas próprias finanças, em virtude da volatilidade. Uma pesquisa de campo com grupos de controle focando treinamento e plano estratégico pessoal poderia gerar conhecimento bastante interessante para o meio acadêmico.

Por fim, outra possibilidade levantada é de estudar a questão do “interesse” do corretor pelo constante crescimento através do aprendizado, ou seja, como trabalhar esses profissionais para que aproveitem as oportunidades dadas em termos de treinamento.

6.3 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações encontradas é de ordem bibliográfica acerca do mercado imobiliário brasileiro, principalmente estudos sobre a profissão de corretor de imóveis.

Deve ser enfatizado também que as questões abertas não devem ser utilizadas de forma conclusiva quantitativamente. Além desse ponto, vale ressaltar que a qualidade do treinamento dado pela empresa, não estava no escopo, portanto nenhuma conclusão a este respeito é recomendável tirar.

Outra limitação é de origem metodológica, por se tratar de Estudo de caso, as conclusões não podem ser generalizadas para o mercado e o uso deve ser feito com ressalvas. Todas as considerações apresentadas referem-se à situação da Empresa-caso, e, portanto, os dados devem ser avaliados com cautela.

Por ultimo, no acordo para responder as questões, ficou acertado que nenhuma informação considerada estratégica poderia ser divulgada, o que pode ter limitado parte da pesquisa.

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ABECIP. Associação brasileira das entidades de crédito imobiliário. **Relatório Caderneta de Poupança – recursos históricos.** Site Novo. Disponível em <<http://www.abecip.org.br/sitenovo/download/indice.php?secao=estatisticas>>. Acesso em: 22/julho/2009

ADEMI. Associação de Dirigentes do Mercado Imobiliário. **Excelentes perspectivas de crescimento no mercado residencial imobiliário brasileiro.** REVISTA ARQUISHOW. Rio de Janeiro. Disponível em <http://ademi.webtexto.com.br/article.php3?id_article=25959>. Acesso em:

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society.** Annual Review of Psychology, v. 60, pp. 451-474, 2009.

ALMEIDA, A. R. D.; BOTELHO, D. **Antecedentes da Satisfação no Setor Imobiliário.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 2, p. 8-21, 2008.

ANDERSON, R. I.; FOK, R. **The Efficiency of Franchising in the Residential Real Estate Brokerage Market.** Journal of Consumer Marketing, v. 15, n. 4, p. 386-396, 1998.

ANGELO, C. F. e GIANGRANDE, V. **Marketing de Relacionamento no Varejo**, v.1, Saint Paul Institute of Finance Editora, São Paulo, 2004

ANTUNES JR., A. C. **Contrato de Corretagem no Novo Código Civil.** Jus Navigandi, v. 64, 2003. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php-buscalegis/article/viewFile/7282/6849> Acessado em: 29 de Abril de 2009.

ARRAES, R. A.; SOUZA FILHO, E. **Externalidades e Formação de Preços no Mercado Imobiliário Urbano Brasileiro: Um Estudo de Caso.** Economia Aplicada, v. 12, n. 2, pp. 289-319, 2008.

ARBUCKLE, G. **Review of Canadian Housing Policy and Economics.** In: ARBUCKLE, G.; BARTEL, H. (Orgs). Readings in Canadian Real Estate. 4ª Ed. Captus Press, 2004.

ARVIN, B. M.; MURPHY, R. G. **A Model of Reputation Acquisition in Real Estate Brokerage.** Journal of Housing Economics, v. 5, n. 2, p. 133-142, 1996.

BADAWY, M. K. Managing Human Resources. **Research of Technology Management**, pp. 56-74, 2007.

BANCO BRADESCO. Disponível em:
<http://www.shopcredit.com.br/shopcredit/br/pf/creditoimobiliario_avaliacaoimovel_caracteristica3.asp>. Acesso em: 10/01/2009

BANCO ITAÚ. Disponível em:
<https://ww3.itau.com.br/imobline/pre/produtos/prod_sac.aspx?ident_bkl=pre&imob_tipobkl=personalite>. Acesso em: 15/01/2009

BANCO REAL. Disponível em:
<http://www.bancoreal.com.br/creditoimobiliario/quero_contratar/tpl_compra_imovel_residencial.shtm>. Acesso em: 18/01/2009

BEST, R.J. ; HAWKINS, D. I. ; MOTHERSBAUGH, D. L. , **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2007.

BOLES, J., BRASHEAR, T., BELLENGER, D. e BARKSDALE, H. **Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance**. The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara: Vol. 15, Num. 2/3; pg. 141, 2000.

BRASIL, Ministério das Cidades. **Déficit habitacional no Brasil 2007**. Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Habitação – Brasília, 2009. 129p.

BRETZKE, M. **Comportamento do cliente**. In: DIAS, S. R. (Org). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRISTOW, D. ; BULATI R. MOONEY S. **The impact of Internet SAVVY and Innovativeness on Real Estate Agents' Internet Utilization and Sales Performance**. Marketing Management Journal , 2004

BROAD, M. L. **Overview of Transfer of Training: From Learning to Performance**. Performance Improvement Quality, v. 10, n. 2, pp. 7-21, 2008.

BURKE, L. A.; HUTCHINS, H. M. **Training Transfer: An Integrative Literature Review**. Human Resource Development Review, v. 6, n. 3, pp. 263-296, 2007.

CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER III, E. E.; WEICK, K. E. **Management Behavior, Performance and Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.

CARTER, S. D. **Matching Training Methods and Factors of Cognitive Ability: A Means to Improve Training Outcomes**. Human Resource Development Quarterly, v. 3, n. 1, pp. 71-88, 2002.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas**. Planejamento, Estratégia e Gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CBIC, Câmara Brasileira da Indústria da Construção -. **Boletim da CBIC**. – disponível em http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano4n11.pdf - acessado em 14 de janeiro de 2009.

CHEN, F. **Sales-Force Incentives and Inventory Management**. Manufacturing & Operations Management, v. 2, n. 2, pp. 186-202, 2000.

CHICAGO BOOTH SCHOOL OF BUSINESS. Disponível em: <http://www.chicagobooth.edu/parttime/groups/realestate/> Acessado em 12/Julho/2009.

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, v. 22, n. 2, pp. 103-118, 1985.

_____ ; WALKER JR., O. C. **Sales Force Management**. 8ª Ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

COFECI. Conselho Federal dos Corretores de Imóveis. Disponível em: <http://www.cofeci.gov.br/paginernas/destaques.php?nDestaque=297>>. Acesso em:

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1, pp. 128-152, 1990.

COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; NOE, R. A. **Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-analytic Path Analysis of 20 Years of Research**. Journal of Applied Psychology, v. 85, n. 5, pp. 678-707, 2000.

COLUMBIA UNIVERSITY. Disponível em: <http://www4.gsb.columbia.edu/realestate/about>>. Acesso em: 12/julho/2009

COUGHLAN, A. T.; NARASIMHAN, C. **An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans**. Journal of Business, v. 65, n. 1, pp. 93-121, 1992.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. **From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices**. Journal of Strategic Marketing, v. 6, n. 3, pp. 171-186, 1998.

CRECI-SP. Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.crecisp.gov.br/legislacao/legislacao.asp>>. Acesso em: 17/jan/2009

DENZIN, N. K. **The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods.** 2ª Ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DI BENEDETTO, C. A. **Identifying the Key Success Factors in the New Product Launch.** Journal of Product Innovation Management, v. 16, n. 6, pp. 530-544, 1999.

DOLAN, K. **This Home Boom Is Still Alive.** Forbes Asia, Vol. 4 Issue 10, p58-58, 1p, 2008.

DORF, P e LISETTE F. M. **The tough Economy prompts companies to shift their approach to Sales Compensation.** Journal of Organization Excellence, p 35-41. 2004

DOWNS, J. C. **Principles of Real Estate Management** , v3, p. 18 – 22, Chicago, 1950

DRANSFIELD, R. **Human Resource Management.** New York: Heinemann, 2001.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. **A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships.** Journal of Marketing, v. 62, pp. 1-13, 1998.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** Editora Atlas, São Paulo, 2008.

EISENHARDT, K. M., **Agency Theory: An Assesment and review.** Academy of Management Review, 57-74, 1989.

ELLINGER, A. D.; BOSTROM, R. P. **Managerial Coaching Behavior in Learning Organizations.** Journal of Management Development, v. 18, n. 9, pp. 752-771, 1999.

EMBRAESP (EMPRESA BRASILEIRA DE ESTUDOS DE PATRIMÔNIO). **Relatório Anual 2008.** São Paulo: 2009.

FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION. Disponível em: <<http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>>. Acesso em:

FICEK, E. F.; HENDERSON T. P.; JOHNSON, R. H. **Real Estate Principles and Practices,** v.6, p.1-19, 1994.

FISHER, E. M. **Urban Real Estate Markets: Characteristics and Financing,** New York, 1951.

FOWLER, F. J. **Survey Research Methods.** 4ª Ed. Applied Social Research Methods Series. Thousand Oaks: Sage, 2008.

GABLE, G. G. **Integrating Case Study and Survey Research Methods: An Example in Information Systems.** *European Journal of Information Systems*, v. 3, n. 2, p. 112-126, 1994.

GIGLIO, E. M. **Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário,** Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 2002.

GIST, M. E. **The Influence of Training Method on Self-Efficacy and Idea Generation among Managers.** *Personnel Psychology*, v. 42, n. 4, pp. 787-805, 1989.

GOMES, P e SKEDSVOLD, G. **Brazil: Trying to realize potential.** *Real Estate Finance* (Aspen Publishers Inc.), Vol. 23 Issue 5, p8-20, 13p, 2007.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento.** Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar Clientes e Mantê-los Sempre. São Paulo: Futura, 2001.

GRABINGER, R. S.; DUNLAP, J. C. **Rich Environments for Active Learning: A Definition.** *ALT-J*, v. 3, n. 2, pp. 5-34, 1995.

GRÖNROOS, C. **Keynote Paper from Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing.** *Management Decision*, v. 35, n. 4, pp. 322-339, 1997,

HALLIER, J.; BUTTS, S. **Employer's Discovery of Training: Self-Development, Employability and the Rhetoric of Partnership.** *Employee Relations*, v. 21, n. 1, pp. 80-94, 1999.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Real Estate Management Program.* Disponível em: <<http://www.exed.hbs.edu/programs/rem/curriculum.html>>. Acesso em: 13/julho/2009

HASHIM, J. **Factors Influencing the Acceptance of Web-Based Training in Malaysia: Applying the Technology Acceptance Model.** *International Journal of Training & Development*, v. 12, n. 4, pp. 253-264, 2008.

HATCH, N. W; DYER, J. H. **Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage.** *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 12, pp. 1155-178, 2004.

HOUSTON, F. S. **The Marketing Concept: What Is and What Is Not.** *Journal of Marketing*, v. 50, pp. 80-87, 1986.

HULTINK, E. J.; ATUAHENE-GIMA, K. **The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 17, n. 6, pp. 435-450, 2002.

HUSELID, M. A. **The impact of Human Resource management Practice on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance.** *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 4, pp. 635-672, 1995.

HUTTON, J. G. **Integrated Relationship-Marketing Communications: A Key Opportunity for IMC.** *Journal of Marketing Communications*, v. 2, n. 3, pp. 191-199, 1996.

IZZO, G. M. e VITELL, S. J. **Exploring the effects of professional education on salespeople: the case of autonomous agents.** *Journal of Marketing Theory and Practice*. Armonk: Fall 2003. Vol. 11, Num. 4; pg. 26, 13 pgs

JUD, G. D.; SEAKS, T. G.; WINKLER, D. T. **Time on the Market: The Impact of Residential Brokerage.** *Journal of Real Estate Research*, v. 12, n. 3, pp. 447-458, 1996.

KARAKAS, F.; KAVAS, M. **Creative Brainstorming and Integrative Thinking: Skills for Twenty-First Century Managers.** *Development and Learning in Organizations*, v. 22, n. 2, pp. 8-11, 2008.

KARL, K. A.; O'LEARY-KELLY, A. M.; MARTOCCHIO, J. J. **The Impact of Feedback and Self-Efficacy on Performance in Training.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 4, pp. 379-394, 1993.

KELLOGG, NORTHWEST UNIVERSITY. Disponível em: <http://www.kellogg.northwestern.edu/academic/realestate/> Acessado em 12/Julho/2009.

KILSZTAJNA, S.; ROSSBACH, A.; CARMO, M. S. N.; SUGAHARA, G. T. L.; LOPES, E. S.; LIMA, L. Z. **Aluguel e Rendimento Domiciliar no Brasil.** *Revista de Economia Contemporânea*, v. 13, n. 1, pp. 113-134, 2009.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating Training Programs.** The Four Levels. 3ª Ed. New York: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

KRAFFT, M. **An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems.** *Journal of Marketing*, v. 63, n. 3, pp. 120-134, 1999.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology.** 2ª Ed. London: SAGE, 2004.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 6ª Ed, Editora Atlas, São Paulo, 2002 IN: MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**, v.1, p.46, Editora Atlas, São Paulo, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**, v.6, Editora Atlas, São Paulo, 2002

LINDEMBERG, S. C., **Guia Prático do Corretor de Imóveis**, Atlas, São Paulo, 2008.

LOEWENSTEIN, M. A.; SPLETZER, J. R. **General and Specific Training: Evidence and Implications**. *Journal of Human Resources*, v. 34, n. 4, pp. 710-733, 1999.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. **Empowered Self-Development and Continuous Learning**. *Human Resource Management*, v. 38, n. 1, pp. 3-15, 1999.

MARGERISON, C.; McCANN, D.; DAVIES, R. **The Margerison-McCann Team Management Resource – Theory and Applications**. *International Journal of Manpower*, v. 7, n. 2, pp. 2-32, 1986.

MARSDEN, P. V. **Brokerage Behavior in Restricted Exchange Networks**. *In: Marsden, P. V.; Lin, N. (Orgs). Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills: SAGE, 1982.

MARTINI, J; SKEDSVOLD, G;. **A snapshot of brazil's residential real estate sector**. Publicado em: <http://www4.gsb.columbia.edu/chazen/journal/topics/realestate> New York 2007.

MARTINS, F. **Curso de Direito Comercial**, v.31, Editora Forense, São Paulo, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações**, v.3 p.63-64, Editora Atlas, São Paulo, 2002.

_____ **Estudo de Caso – Uma Estratégia de Pesquisa**, v.2, Editora Atlas, São Paulo, 2008.

MATHIEU, J. E.; TANNENBAUM, S. I.; SALAS, E. **Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness**. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 4, pp. 828-847, 1992.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**, v.1, p.46, Editora Atlas, São Paulo, 2007.

MEIRELLES, H. **O papel do Crédito imobiliário no Brasil**. *Conjuntura da construção*, Revista da FGV/EESP e Sinduscon/SP, Ano V, nº 4, 2007.

MIETTO, D. P. Motivando a Força de Vendas: Estudo de Caso. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 2, pp. 90-93, 1997.

MIT SLOAN. Disponível em: <http://web.mit.edu/cre/> Acessado em 12/Julho/2009.

MORIARTY, R. T.; KOSNIK, T. J. **High Tech Marketing: Concepts, Continuity and Change.** Sloan Management Review, v. 30, pp. 7-17, 1989.

MUDAMBI, R.; MUDAMBI, S. M. **From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: A Model of Buyer-Supplier Relations.** International Business Review, v. 4, n. 4, pp. 419-422, 1995.

NOE, R. A. **Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness.** Academy of Management Review, v. 11, n. 4, pp. 736-749, 1986.

NONAKA, I. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** Organization Science, v. 5, n. 1, pp. 14-37, 1994.

NORRIS, G. et al. **E-Business e ERP: Transformando as Organizações.** ed. Qualitymark. p. 128, 2ª.edição, São Paulo, 2003

OSBORN, A. F. **Applied Imagination.** New York: Scribner's, 1963.

PAIXÃO, L. A. R. **O Impacto da Violência no Preço dos Imóveis Comerciais de Belo Horizonte: Uma Abordagem Hedônica.** Economia Aplicada, v. 13, n. 1, pp. 125-152, 2009.

PALERMO, F. K. O. **As parcerias público-privadas como geradoras de crédito imobiliário.** In: **Âmbito Jurídico**, v. 33, 2006. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1280. Acesso em: 24 Jul. 2009.

PASTORE, J. **O emprego na Infra-Estrutura.** Publicado em *O Estado de São Paulo* http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_058.htm São Paulo, abril de 1998.

PELHAM, A. **Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit?** The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara, Vol. 21, Num. 3; pg. 175, 2006.

PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. **Exploring the implications of Internet for Consumer Marketing.** Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 329-346. 1997.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment.** Journal of Management Information Systems, 1993.

POPOVEC, J. **Carnival Atmosphere.** Retail Traffic, Vol. 37 Issue 8, p35-41, 5p, 2008.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. **Coaching on Leadership**. Leadership & Organization Development Journal, v. 13, n. 7, pp. 15-18, 1992.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005

RAE, L. **Techniques of Training**. 3ª Ed. Hampshire: Gower Publishing, 1995.

RÉPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **LEI 6.530/78**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6530.htm>. Acesso em: 12/julho/2009

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Novo Código Civil**. 2002.

RICCI, K. E.; SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. **Do Computer Based Games Facilitate Knowledge Acquisition and Retention?** Military Psychology, v. 8, n. 4, pp. 295-307, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. Métodos e técnicas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, F.; ROCHA, T. V. **O Uso de Jogos de Tabuleiro como Instrumento para Treinamento da Força de Vendas: Estudo de Caso em Multinacional Farmacêutica**. Alcance, v. 15, n. 1, pp. 123-140, 2008.

ROMÁN, S.; RUIZ, S.; MUNUERA, J. L. **The Effects of Sales Training on Sales Force Activity**. European Journal of Marketing, v. 36, n. 11 / 12, pp. 1344-1366, 2002.

ROSSI INCORPORADORA. **A história da Rossi**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/rossi2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=17139&conta=28&v=0>. Acesso 28/07/2009.

ROWOLD, J. **The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model**. Human Resource Development Quarterly, v. 18, n. 1, pp. 9-31, 2007.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 29, Ed. Petrópolis, Vozes, 2001. IN: MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**, v.1, p.46, Editora Atlas, São Paulo, 2007.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. **The Science of Training: A Decade of Progress**. Annual Review of Psychology, v. 52, pp. 471-499, 2001.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper for the academy for educational development, Washington DC, 1971, IN: YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, Bookman, Porto Alegre, v.3., p.31, 2005

SCHREIBER, D. A.; BERGE, Z. L. **Distance Training. How innovative Organizations Are using Technology to Maximize Learning and Meet Business Objectives.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

SCHULTZ, R. J. e GOOD, D. J. **Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships.** The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara, Vol. 15, Num. 4; pg. 200, 2000.

SECOVI. Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo. Disponível em <<http://www.secovi.com.br/empty.php?local=/secovi/index.htm>>. Acesso em: 12/07/2009

SELDIN, M. ; SWESNIK R. H. – **Real Estate Investment Strategy**; p. 9-39, 1970.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, S. M. **The Evolution of Relationship Marketing.** International Business Review, v. 4, n. 4, pp. 397-418, 1995.

SINDUSCON SP. Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.sindusconsp.com.br/downloads/estprod/economia/2009/emprego_na_cc_abril.xls>. Acesso em: 14/06/2009

SINNOCK, B. U.S. **Investors See Potential in Brazil's Market.** National Mortgage News, Vol. 31 Issue 32, p9-9, 1/2p; 2007.

SISTEMA DEDALUS. Disponível em: <<http://dedalus.usp.br:4500/ALEPH/por/USP/USP/DEDALUS/START>>. Acesso em: 01/02/2009.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. **Market Orientation and the Learning Organization.** Journal of Marketing, v. 59, n. 3, pp. 63-74, 1995.

TANNENBAUM, S. I. **Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies.** Human Resources Management, v. 36, n. 4, pp. 437-452, 1997.

THARENOU, P. **The Relationship of Training Motivation to Participation in Training and Development.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 74, n. 5, pp. 599-621, 2001.

THOME E CASTRO, L. **Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas,** Dissertação de Mestrado, USP, 2004.

TRAVASSOS, A **Como comprar e vender imóveis**, Qualitimark, Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Corretagem de Imóveis de A a Z**, Qualitimark, Rio de Janeiro, 2006.

TSE, R. Y C. e WEBB, J. R. b. **The effectiveness of a web strategy for Real Estate Brokerage**. *Journal of Real Estate Literature*, 121-130., 2002 IN: BRISTOW, D. ;

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Banco de Dados das Teses da USP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 15/03/2009.

VAN MERRINBOER, J. J. G. **Training Complex Cognitive Skills. A Four-Component Instructional Design Model for Technical Training**. Englewood Cliffs: Educational Technology Publications, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, Editora Atlas, São Paulo, v.3. 2008.

VIEIRA SOBRINHO, J. D. **Matemática Financeira**, Editora Atlas, São Paulo, 1995.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. **Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective**. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, v. 27, n. 2, pp. 241-254, 1999.

WICKRAMSINGHE, V. M. **Training Objectives, Transfer, Validation and Evaluation: A Sri-Lanka Study**. *International Journal of Training and Evaluation*, v. 10, n. 3, pp. 227-247, 2006.

YAVAS, A. **Economics of Brokerage: An Overview**. *Journal of Real State Literature*, v. 2, pp. 169-195, 1994.

YIN, R. K , **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, Bookman, Porto Alegre, v.3. 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA CONVITE DA PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, _____ de 2009

Prezado gestor,

Estou concluindo o curso de Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. O Título desta dissertação é: “**BOOM IMOBILIÁRIO E TREINAMENTO DE CORRETORES DE IMÓVEIS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA LÍDER DO SETOR**”. A orientadora é a Professora Bernardete de Lourdes Marinho.

O objetivo da dissertação é, através de pesquisa da Literatura de Recursos Humanos/Marketing e no conteúdo disponível nas melhores Universidades Americanas (Harvard, Wharton, Mit, Columbia, Stanford, Kellogg), analisar quais os tópicos abordados na capacitação dos corretores de imóveis. Este trabalho compreende estudar a dinâmica do treinamento dado aos corretores pelas Imobiliárias ou mesmo entender onde esses buscam se capacitar. Como consequência deste trabalho teremos uma relação de oportunidades de melhorias no conteúdo dado aos corretores, utilizando o mercado norte-americano e a literatura como referência.

A idéia é entrevistar o líder em Recursos Humanos da empresa e o líder da equipe de vendas. Escolhemos a cidade de São Paulo por ser o maior mercado do país e a **Lopes Consultoria de**

Imóveis. Assim sendo, a **Lopes Consultoria de Imóveis**, foi escolhida, por apresentar todas as características desejadas e mais ainda, por ser uma organização de grande sucesso, visibilidade, compromisso com a ciência, responsabilidade social e profissionalismo.

No aguardo de uma decisão favorável e desde já reafirmo minha posição de manter em sigilo absoluto todas as informações coletadas e somente publicar as mesmas e o nome **Lopes Consultoria de Imóveis**, se expressamente autorizado, assumindo desde já o compromisso de confidencialidade e fornecer em primeira mão um relatório sintético sobre os resultados encontrados.

Atenciosamente,

Felipe Laragnoit Leite.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA O RH

Questionário enviado aos Gestores de Recursos Humanos da empresa caso.

Antes do Questionário

- O objetivo trabalho é analisar quais os tópicos abordados na capacitação dos corretores de imóveis;
- **Não iremos tocar em assuntos considerados confidenciais.**
- A entrevista visa entender quais tópicos são abordados e quais são as ferramentas de treinamento, comparando com a teoria levantada e com o mercado americano de ensino imobiliário. O objetivo do trabalho não é julgar os sistemas de treinamento da imobiliária;
- A entrevista terá em média 1 hora de duração;
- Conforme carta enviada à empresa, só será publicado o nome da empresa com expressa autorização da mesma. Além disso, todo e qualquer resultado obtido através da pesquisa será sempre encaminhado à empresa;
- O pesquisador se interessará por todo material que eventualmente o entrevistado disponibilizar para melhor entendimento de alguma questão;

1. Questões iniciais:

- a. Nome do Entrevistado e Cargo:
- b. Tempo de empresa:
- c. Tempo de mercado imobiliário:

2. Questões sobre Treinamento de Força de Vendas

a. AULAS E PALESTRA

- i. Vocês utilizam-se de aulas e palestras para treinamento de corretores?

- ii. Se sim, que tipo de conteúdo é ensinado em aulas e palestras?
- iii. O conteúdo ministrado segue um planejamento? Você acha que o conteúdo é adequado ao tempo disponibilizado para a aula / palestra?

b. Auto desenvolvimento

- i. É disponibilizado algum tipo de material para que o corretor possa ler ou consultar, de forma que ele possa estudar por si só sobre algum tema relevante?
- ii. As informações que o corretor precisa para realização de suas tarefas estão disponíveis em algum procedimento formal? Existe uma política de fornecer informações de apoio que o corretor possa consultar e pesquisar sob seu próprio interesse?
- iii. Os corretores que se especializam têm maior chance de se manter na empresa? Por que?

c. Treinamento no ambiente de trabalho

- i. Existem estratégias de coaching para o treinamento de corretores? Como ela ocorre?
- ii. Existem estratégias de mentoring para o treinamento de corretores? Como ela ocorre?

d. Treinamento e aprendizado em grupo

- i. Os treinamentos são realizados individualmente ou em grupo?
- ii. Existem reflexões coletivas em treinamentos, como, por exemplo, o brainstorming?

e. Preparação para eventos de treinamento

- i. Vocês utilizam materiais escritos de apoio nos treinamentos? Quais? Dê exemplos.
- ii. Vocês utilizam-se de recursos áudio-visuais para apresentações em treinamentos? Se sim, quais?

- iii. Os treinamentos são planejados antes ou acontecem com pouca preparação? Como é esse planejamento?

f. Uso de equipamentos de suporte ao treinamento

- i. Vocês utilizam algum equipamento para auxiliar o treinamento? Alguma tecnologia? Quais?

g. Treinamento com interações individuais e pessoais

- i. Depois do treinamento prático, existe um acompanhamento do corretor por parte de um treinador no cotidiano para que ele possa aplicar seus novos conhecimentos como forma de aprendizado? Como é feito?

h. Treinamento de relações humanas

- i. Os treinamentos são estimulados para que seus resultados sejam realizados de forma conjunta? Existem reflexões coletivas nos treinamentos ao invés de apenas explicações? Como se dá?

i. Feedback

- i. Após os treinamentos, existe alguma forma de se coletar o feedback dos participantes para melhorias em treinamentos futuros? Como?
- ii. Depois do treinamento, existe alguém que observa na prática o que o corretor está fazendo para tentar corrigí-lo de forma não punitiva? Como?

j. Avaliação e validação do treinamento

- i. O conteúdo do treinamento está de alguma maneira ligado à formação de objetivos e expectativas sobre a geração de competências necessárias para se suprir uma estratégia da empresa? Como?

k. Ambiente de aprendizado

- i. Existe alguma iniciativa para se criar um ambiente de solicitude e aprendizado? Que iniciativa é essa?
- ii. O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como?

l. Motivação

- i. Que ações vocês fazem para motivar os corretores a obterem mais conhecimento?
- ii. Vocês tentam motivar os corretores a realizarem treinamentos? Como?

m. Formas alternativas de treinamento

- i. Vocês utilizam de jogos (de tabuleiro, de roda ou de aspecto lúdico) para reforçarem ou realizarem treinamentos? Como? Quais?

3. Questões Qualitativas

- i. Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?
- ii. Por último, o que você acredita que ainda falta no treinamento, independente da Entrevista ter abordado este ponto.

Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? Se sim, assinale aqui.

Muito obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA VENDAS

Questionário enviado ao Gestor de Vendas da empresa caso.

Antes do Questionário

- O objetivo trabalho é analisar quais os tópicos abordados na capacitação dos corretores de imóveis;
- **Não iremos tocar em assuntos considerados confidenciais.**
- A entrevista visa entender quais tópicos são abordados e quais são as ferramentas de treinamento, comparando com a teoria levantada e com o mercado americano de ensino imobiliário. O objetivo do trabalho não é julgar os sistemas de treinamento da imobiliária;
- A entrevista terá em média 1 hora de duração;
- Conforme carta enviada à empresa, só será publicado o nome da empresa com expressa autorização da mesma. Além disso, todo e qualquer resultado obtido através da pesquisa será sempre encaminhado à empresa;
- O pesquisador se interessará por todo material que eventualmente o entrevistado disponibilizar para melhor entendimento de alguma questão;

1. Questões iniciais:

- a. Nome do Entrevistado e Cargo:
- b. Tempo de empresa:
- c. Tempo de mercado imobiliário:

2. Questões da empresa:

- a. Nome da Empresa:
- b. Quantidade de Corretores no escritório que atua:

- c. Quantidades de equipes de vendas:
- d. Volumes de vendas de 2008 e primeiro semestre de 2009
- e. Outras informações relevantes

3. Questões sobre Treinamento de Força de Vendas

a. Auto desenvolvimento

- i. É disponibilizado algum tipo de material para que o corretor possa ler ou consultar, de forma que ele possa estudar por si só sobre algum tema relevante?
- ii. As informações que o corretor precisa para realização de suas tarefas estão disponíveis em algum procedimento formal? Existe uma política de fornecer informações de apoio que o corretor possa consultar e pesquisar sob seu próprio interesse?
- iii. Os corretores que se especializam têm maior chance de se manter na empresa? Por que?

b. Treinamento no ambiente de trabalho

- i. Existem estratégias de coaching para o treinamento de corretores? Como ela ocorre?
- ii. Existem estratégias de mentoring para o treinamento de corretores? Como ela ocorre?

c. Ambiente de aprendizado

- i. Existe alguma iniciativa para se criar um ambiente de solicitude e aprendizado? Que iniciativa é essa?
- ii. O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como?

d. Motivação

- i. Que ações vocês fazem para motivar os corretores a obterem mais conhecimento e capacitação?

- ii. Vocês procuram motivar os corretores a realizarem treinamentos?
Como?

e. Formas alternativas de treinamento

- i. Vocês utilizam de jogos (de tabuleiro, de roda ou de aspecto lúdico) para reforçarem ou realizarem treinamentos? Como? Quais?

4. Questões específicas de Vendas

a. Premiações e reconhecimento

- i. Existem premiações para se reconhecer os esforços ou resultados positivos do corretor? Quais? Explique.

b. Motivação da força de vendas

- i. Quais são as iniciativas para motivar a força de vendas a atingirem melhores resultados?

c. Esforço vs renda do vendedor

- i. Qual a política de remuneração dos vendedores que incentivam seus esforços?

d. Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro

- i. Você percebe que os corretores têm capacidade de compreender que a queda de juros e déficit de moradias aumentam a procura por imóveis?
- ii. Na sua opinião, os corretores que se aprofundarem em conhecimento de questões macro-econômicas podem ser mais bem-sucedidos?
- iii. O conhecimento por parte do corretor das formas e fontes de financiamento imobiliário é considerado um diferencial?
- iv. O conhecimento por parte do corretor das ferramentas tecnológica, como Internet, é considerado um diferencial?
- v. Existe algum treinamento específico para uso de email com cliente?

5. Conhecimento de mercado pelo corretor

- i. De 1 a 5, quanto você acredita que o corretor pode influenciar na liquidez de um imóvel?
- ii. De 1 a 5, quanto você acha que seus corretores, em média, têm de conhecimento de mercado?
- iii. Os ganhos do corretor estão ligados à conclusão da venda? Se não, como amarrá-lo até o fim da burocracia?

6. Mercado imobiliário americano

Para cada tópico abaixo, responda as duas perguntas correspondentes. Esses tópicos foram encontrados nas escolas que aplicam conceitos técnicos de mercado imobiliário nos EUA.

| Tópicos de ensino imobiliário nos EUA | Este assunto é ministrado atualmente? | Classifique, na sua visão, de 1 a 5 o grau de importância no seu ponto de vista |
|--|--|--|
| Real Estate na prática (Ou detalhamento por mercado de revenda, lançamento, locação) | | |
| Gestão de propriedades (ou portfólios, nacionais ou internacionais) | | |
| Finanças (ou administração do investimento) | | |
| Aspectos Legais (ou Cursos de Direito Imobiliário, Tributação, Contabilidade em Real Estate) | | |
| Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário | | |
| Financiamentos e Hipotecas | | |
| Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário | | |
| Desenvolvimento de Projetos e Produtos | | |
| Carreira no setor imobiliário | | |
| Marketing Imobiliário | | |

1. Questões Qualitativas

- i. Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?
- ii. Descreva as principais mudanças que ocorreram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil, após o boom imobiliário.

- iii. Por último, o que você acredita que ainda falta no treinamento, independente da Entrevista ter abordado este ponto.

Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? Se sim, assinale aqui.

Muito obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE D – QUADRO DE RESPOSTAS

Quadro 8 - Respostas de 1 a 4

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | # | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|----------------------|---|--------------------------|---|--|---|--|
| Aulas e palestras | Nas aulas, o treinador tem total controle do conteúdo, o que dá maior autonomia de treinamento para o treinador | Rae (1995) | 1 | Vocês utilizam-se de aulas e palestras para treinamento de corretores? | Sim, um dos meios de treinamento ocorre em sala de aula com, em média, 30 participantes. | |
| | Aulas são adequadas para conteúdos não complexos | Carter (2002) | 2 | Se sim, que tipo de conteúdo são ensinados em aulas e palestras? | Temos diferentes cursos, que vão desde o programa de integração que é quando o corretor inicia na empresa até cursos pontuais como de venda de imóveis comerciais. | |
| | O conteúdo da aula pode ser massante e pouco aproveitado pelos participantes | van Merriënboer (1997) | 3 | O conteúdo ministrado segue um planejamento? Você acha que o conteúdo é adequado ao tempo disponibilizado para a aula/palestra? | Sim, começamos com a introdução aos processos da empresa e do mercado imobiliário e depois eles passam por um programa intenso de vendas com 5 (cinco) módulos. Considero os 5 (cinco) módulos ainda extensos e estamos revendo para diminuir o tempo. | |
| Auto-desenvolvimento | Materiais disponibilizados aos alunos estimulam seu auto-desenvolvimento | Schreiber e Berge (1998) | 4 | É disponibilizado algum tipo de material para que o funcionário possa ler ou consultar, de forma que ele possa estudar por si só sobre algum tema relevante? | Sim, todo o material dos cursos fica disponível na Internet (na nossa universidade corporativa) onde ele pode acessar em qualquer momento. Além disso, lá existe uma biblioteca de conteúdos com diversos assuntos sobre o nosso mercado e processos de vendas. | São fornecidos materiais com informações sobre o mercado e principalmente sobre os produtos, cada um com informações específicas sobre a região, se há concorrência presente e até argumentos para efetuar a venda. Exemplo: um determinado produto está sendo lançado em uma região rodeada de indústria e o produto é residencial. Os corretores recebem um material com toda a argumentação de porque aquela região será no futuro valorizada como residencial, as vantagens em termos de preço por m2, as escolas por perto e porque aquele produto possui melhores características do que outro. Inclusive a empresa tem área de pesquisa de mercado que fornece informações do público-alvo e em alguns casos uma roteirização como origem dos compradores daquele produto no passado. Passamos periodicamente material via email sobre questões macro-econômicas relevantes, inclusive ao longo da crise de 2008, sempre divulgamos material que mostrava que era passageira e que dependia dos corretores trabalhar os clientes nesse período. |

Quadro 9 - Respostas de 5 a 10

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|---|---|
| Auto-desenvolvimento | Materiais auxiliam na disposição de informações aos funcionários | Hashim (1998) | 5 As informações que o funcionário precisa para realização de suas tarefas estão disponíveis em algum procedimento formal? Existe uma política de fornecer informações de apoio que o funcionário possa consultar e pesquisar sob seu próprio interesse? | Sim, não existe uma política formal até porque os mesmos são autônomos, o que fazemos é criar um ambiente para que sintam a necessidade de obter informações. | Sim, o corretor pode coletar por conta própria, materiais relativos ao processo de venda na própria empresa, através da área de apoio ao corretor, ou de qualquer lugar através da intranet da empresa. |
| | O empregado busca a auto-especialização para se manter no emprego | Hallier e Butts (1999) | 6 Os funcionários que se especializam têm maior chance de se manter na empresa? | Entendo como o parâmetro ser diferente, os que se especializam tem chance de vender mais e por consequência ficam mais tempo na empresa. | Sim, o corretor pode se especializar em tipo de produto, em região da cidade, classe social e etc. Aquele que se atualiza constantemente e foca a carreira na sua especialidade, tem chance de vender mais e por consequência, crescer na empresa. Temos casos de corretores que se especializaram em alguma região de São Paulo e atingiram ganhos no primeiro ano superiores a de Executivos de multi-nacional. |
| Treinamento no ambiente de trabalho | Coaching pode ser uma forma de tutoria no aprendizado do funcionário | Popper e Lipshitz (1992) | 7 Existem estratégias de coaching para o treinamento de funcionários? Como ela ocorre? | Não, trabalhamos na formação dos gerentes de equipe para que eles façam esse acompanhamento junto aos corretores. | A empresa não oferece diretamente coaching para os corretores. Porém os gerentes de equipe, responsáveis pelo desempenho geral de um grupo de corretores, recebem treinamento de liderança para dar o coaching necessário. |
| | Mentoring serve para que os valores da organização sejam repassados ao aprendiz | Dransfield (2001) | 8 Existem estratégias de mentoring para o treinamento de funcionários? Como ela ocorre? | Da mesma forma que na questão anterior, delegamos aos gerentes de equipe essa competência. | Sim, quando o corretor entra na empresa ele recebe mentoring dos valores da empresa, oportunidades de crescimento, porém o processo não é individualizado. |
| Treinamento e aprendizado em grupo | Os treinamentos realizados em grupo favorecem aos custos da organização e permitem estratégias de interação social | Rae (1995) | 9 Os treinamentos são realizados individualmente ou em grupo? | Das duas formas, quando falamos de treinamentos comportamentais e teóricos fazemos em grupos. Quando é treinamento sobre produto é individual via internet. | |
| | Brainstorming levanta diversas possibilidades e idéias em treinamentos coletivos que servem de aprendizado | Osborn (1963); Karakas e Kavas (2008) | 10 Existem reflexões coletivas em treinamentos, como, por exemplo, o brainstorming? | A depender do conteúdo provocamos uma discussão ao final dos cursos. | |

Quadro 10 - Respostas de 11 a 16

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|---|---|----------------------------------|---|---|------------------|
| Preparação para eventos de treinamento | Materiais escritos auxiliam nas apresentações de treinamento | Rae (1995) | 11 Vocês utilizam materiais escritos de apoio nos treinamentos? | Não, apenas material de apoio. | |
| | Materiais áudio-visuais auxiliam nas apresentações de treinamento | Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) | 12 Vocês utilizam-se de recursos áudio-visuais para apresentações em treinamentos? Se sim, quais? | Sim, apresentação em Powerpoint através de projetores. | |
| | Treinamentos planejados trazem mais resultados | Broad (2008) | 13 Os treinamentos são planejados antes ou acontecem com pouca preparação? Como é esse planejamento? | Os treinamentos são planejados semestralmente com grande preparação dos instrutores e do material. | |
| Uso de equipamentos de suporte ao treinamento | Equipamentos podem auxiliar no treinamento e aumentar sua produtividade | Burke e Hutchins (2007) | 14 Vocês utilizam algum equipamento para auxiliar o treinamento? Alguma tecnologia? Quais? | Sim, depois das aulas os alunos precisam realizar os exercícios de fixação via internet, otimizando o tempo em sala e agregando maior conhecimento. | |
| Treinamento com interações individuais e pessoais | Quando o tutor acompanha o aprendiz em situações reais, o aprendizado pode ser aplicado na prática e assim, mais bem assimilado | Rae (1995) | 15 Depois do treinamento prático, existe um acompanhamento do funcionário por parte de um treinador no cotidiano para que ele possa aplicar seus novos conhecimentos como forma de aprendizado? | Estamos desenhando o projeto do "padrinho", onde um corretor preparado acompanhará o corretor novo. | |
| Treinamento de relações humanas | As relações humanas oferecem sinergias e eficiências provenientes do trabalho em grupo | Margerison <i>et al.</i> (1986) | 16 Os treinamentos são estimulados para que seus resultados sejam realizados de forma conjunta? Existem reflexões coletivas nos treinamentos ao invés de apenas explicações? | | |

Quadro 11 - Respostas de 17 a 21

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|--------------------------------------|--|------------------------------|---|--|---|
| Feedback | Feedbacks são importantes para monitorar o treinamento, principalmente, para futuros treinamentos. | Rae (1995) | 17 Após os treinamentos, existe alguma forma de se coletar o feedback dos participantes para melhorias em treinamentos futuros? | Sim, todos preenchem uma avaliação sobre o treinamento realizado. | |
| | Feedback possibilita que correções e reforços sejam feitos ao aprendiz | Karl <i>et al.</i> (1993) | 18 Depois do treinamento, existe alguém que observa na prática o que o funcionário está fazendo para tentar corrigi-lo de forma não punitiva? | Existe um laboratório no próprio plantão onde simulamos a realidade, nada é punitivo. | |
| Avaliação e validação do treinamento | Os treinamentos devem atingir seus objetivos para que sejam bem sucedidos | Wickramasinghe (2006) | 19 O conteúdo do treinamento está de alguma maneira ligado à formação de objetivos e expectativas sobre a geração de competências necessárias para se suprir uma estratégia da empresa? | Sim, temos as competências da empresa que são repassadas e representadas nos cursos. | |
| Ambiente de aprendizado | Um clima organizacional que incentive o aprendizado é importante para os resultados do treinamento | Noe (1986) | 20 Existe alguma iniciativa para se criar um ambiente de solicitude e aprendizado? Que iniciativa é essa? | São várias as iniciativas, como por exemplo, colocar uma notícia no portal quando o primeiro corretor conclui um curso novo, apresentamos um ranking enumerando os que mais têm cursos realizados. Na reunião geral de vendas essas pessoas são faladas e algumas vezes sobem ao palco para falar algo relacionado ao treinamento. | Sim, um exemplo são os líderes de produto, ou coordenadores dos mesmos, que incentivam a troca de informações e estratégias, visando a captação de clientes. Esse processo é a preleção diária em cada produto, de manhã cedo quando ocorrem os sorteios do dia. Alguns Coordenadores passam táticas aos corretores atuarem estrategicamente em uma região, outros estimulam que os corretores melhores classificados treinem os que ainda não produziram tanto. Por ser uma de vendas, logicamente existem líderes que estimulam muito sua equipe a compartilharem informações e/ou estratégias e outros que acreditam não ser tão relevante isso e foca em outras formas de ambiente. |
| | O ambiente de trabalho deve existir durante e após o treinamento | Salas e Cannon-Bowers (2001) | 21 O clima de aprendizado é transposto da sala de treinamento para o cotidiano da empresa? Como? | Esse é um ponto que ainda faltamos amadurecer, pois nem sempre o que é ensinado é feito do lado de fora. É um mercado muito competitivo. | Sim, a preleção ocorre no momento inicial de um plantão de vendas. O clima de aprendizado que ela propicia favorece o corretor tanto nas informações relativas ao produto, mercado e concorrência, como na questão motivacional. |

Quadro 12 - Respostas de 22 a 25

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|------------------------------------|---|------------------------------|--|--|--|
| Motivação | Motivação é importante para que o aprendiz tenha maior capacidade de absorção e vontade de aprender | Noe (1986); Rowold (2007) | 22 Que ações vocês fazem para motivar os funcionários a obterem mais conhecimento? | Hoje temos a divulgação do nome do corretor e estamos implantando um clube de vantagens aos que treinam mais. | Semanalmente permitimos que os incorporadores façam ações de endomarketing, divulgando os produtos com premiações e brincadeiras. A empresa envia newsletters diários com informações sobre premiações e produtos que estão em evidência. Sempre associamos os campeões de vendas aos que mais se capacitaram e se preparam através de depoimentos nas reuniões mensais ou mesmos nos treinamentos de reciclagem. Toda a Diretoria é composta por profissionais formados dentro da empresa que mais valorizaram o crescimento através do aprendizado e esforço. Isso sem dúvida nenhuma é passado diariamente para as lideranças e corretores visando motivação. |
| | A motivação faz com que o funcionário busque treinamentos | Tharenou (2001) | 23 Vocês tentam motivar os funcionários a realizarem treinamentos? Como? | Sim, mostramos semanalmente a vantagem dos que treinam sobre os que não treinam, como por exemplo, unidade vendida por corretor treinado x não treinado. | Essa preocupação é passada aos coordenadores e gerentes de equipe, que são estimulados a se reunirem e motivarem a própria equipe, seja na preleção, no dia a dia da empresa e principalmente para aquelas equipes que ainda não estão performando bem em um determinado período de tempo. Em alguns casos, colocamos Diretores com dedicação integral para treinar a equipe de um determinado produto, selecionando os corretores que desempenharam bem a treinar os outros os segredos da performance dele naquela região. |
| Formas alternativas de treinamento | Formas alternativas são válidas para maior absorção do conteúdo do treinamento por parte dos aprendizes | Rodrigues e Rocha (2008) | 24 Vocês utilizam de jogos (de tabuleiro, de roda ou de aspecto lúdico) para reforçarem ou realizarem treinamentos? | De roda sempre para falar sobre a importância do trabalho em equipe. | Algumas vezes em convenções, através de quiz, campeonatos internos, Brincadeiras nas convenções de vendas. |
| Premiações e reconhecimento | Premiações e reconhecimento são formas de motivar o funcionário, seja a produzir mais ou a buscar conhecimentos que o façam produzir mais | Krafft (1999) | 25 Existem premiações para se reconhecer os esforços ou resultados do funcionário? Quais? Explique. | | Os próprios incorporadores vêem a importância disso e criam as próprias metas e premiações de nossos corretores em determinado produto. A empresa também premia e incentiva os melhores corretores de cada mês e do ano, através da exibição do ranking o tempo inteiro no salão de vendas e com a distribuição de troféus. Esses troféus são disputados mensalmente até o último minuto, literalmente. Temos casos de corretores ou gerentes que fecharam a venda as 23:50 no final de um determinado mês com muito empenho pensando e muito no troféu que ia ganhar. |

Quadro 13 - Respostas de 26 a 32

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|--|--|---|--|--------------|---|
| Motivação da força de vendas | A motivação da força de vendas faz com que ela tenha melhor desempenho | Mietto (1997); Coughlan e Narasimhan (1992) | 26 Quais são as iniciativas para motivar a força de vendas a atingirem melhores resultados? | | O plano de carreira continua sendo a melhor forma de incentivar um bom desempenho. Os corretores conhecem e convivem com antigos colegas que passaram a ser coordenadores de produtos, gerentes e diretores de vendas, ou até mesmo mudaram de cidade por conta da empresa. Desta forma é nítido o crescimento profissional decorrente de uma boa performance. Logicamente o Ranking divulgado online e os troféus mobilizam os corretores e líderes de equipe que querem ser um campeão de vendas. |
| Esforço vs renda do vendedor | A utilidade do vendedor depende de seus esforços e sua renda | Chen (2000) | 27 Qual a política de remuneração dos vendedores que incentivem seus esforços? | | Todo produto possui suas metas e premiações específicas. As vezes com sorteio de carros e apartamentos. A empresa possui política de remuneração variável e bônus por meta para os gerentes de vendas e diretores. |
| Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro | uso de tecnologia, boom imobiliário, fontes de financiamento e formas novas, uso do email de uma forma assertiva | | 28 Você percebe que os corretores têm capacidade de compreender que a queda de juros e déficit de moradias aumentam a procura por imóveis? | | Sim, nas convenções de produtos e treinamentos, são distribuídas reportagens e outras matérias sobre o assunto, principalmente nos períodos de queda momentânea das vendas, recentemente entre setembro do ano passado até março deste ano. |
| | | | 29 Na sua opinião, os corretores que se aprofundarem em conhecimento de questões macro-econômicas podem ser mais bem-sucedidos? | | Sim, o conhecimento e domínio do assunto passa confiança e credibilidade para o cliente. |
| | | | 30 O conhecimento por parte do corretor das formas e fontes de financiamento imobiliário é considerado um diferencial? | | Sim, inclusive a empresa fornece treinamento nesse sentido. As novas linhas de crédito de até 360 (trezentos e sessenta) meses, as alterações no Sistema Financeiro Habitacional, o plano "minha casa minha vida", foram todos objetivos de treinamentos. O mercado é muito dinâmico neste aspecto, e a empresa entende a necessidade de passar as mudanças para os corretores, pois estes por sua vez, prestam assessoria toda vez que fazem um atendimento. |
| | | | 31 O conhecimento por parte do corretor das ferramentas tecnológicas, como Internet, é considerado um diferencial? | | Sim, a empresa ministra treinamentos sobre este tema também, inclusive temos equipes especializadas que só atendem pela internet. No futuro espera-se que 100% das equipes saibam usar a ferramenta de atendimento on-line. |
| | | | 32 Existe algum treinamento específico para uso de email com cliente? | | Sim, mas apenas para as equipes focadas no atendimento 100% on-line. |

Quadro 14 - Respostas de 33 a 37

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) | Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|--|---|------------------------|--|--------------|---|
| Corretor aumentando a liquidez de um imóvel | Um imóvel pode ter maior liquidez e ter sua venda facilitada com o envolvimento do corretor. Se o corretor não tem essa capacidade, isso reflete que ele não é bem treinado nesse aspecto. | Izzo e Vitell (2003) | 33 De 1 a 5, quanto você acredita que o corretor pode influenciar na liquidez de um imóvel? | | |
| Conhecimento do corretor dos dados do mercado | O conhecimento do corretor sobre o mercado é importante para que ele tenha um <i>background</i> para negociações. Se o corretor não tiver conhecimento, demonstra que não é bem treinado. | Izzo e Vitell (2003) | 34 De 1 a 5, quanto você acha que seus corretores, em média, têm de conhecimento de mercado? | | |
| teoria da Agência | Pagamento atrelado ao fim do processo por completo: Identificar se existe algum outro tipo de ganho por parte do corretor que não através da venda concluída. Se houver, tem-se que entender quais suas intenções para suas vendas e como treiná-lo para que ele faça suas atividades de forma ética. | Klein e Leffler (1981) | 35 Os ganhos do corretor estão ligados à conclusão da venda? Se não, como ele é remunerado? | | Sim, os ganhos estão vinculados à concretização da venda. |
| Exigências mínimas para exercício da profissão | Identificar quais são as características valorizadas no profissional perante as corretoras de imóveis | | 36 Quais são as exigências mínimas para a contratação do corretor de imóveis? | | |
| | | | 37 Quais são os requisitos analisados para a contratação de um corretor novo na empresa? | | |

Quadro 15 - Respostas de 38 a 40

| Perguntas elaboradas | Gestor de RH | Gestor de Vendas |
|--|--------------|--|
| 38 Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil? | | Para muitos corretores, a profissão é vista como uma fase e não como carreira, isso acaba por influenciar na dedicação e esforço despendido. Aqueles que pensam dessa maneira são os que trazem mais dificuldades, já quem pensa na profissão a longo prazo como projeto de vida, encontra ambiente propício para desenvolver a carreira e atingir ganhos superiores da profissão antiga. Encontra-se muito na área antigos engenheiros, dentistas, advogados, médicos e professores. |
| 39 Descreva as principais mudanças que ocorreram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil, após o boom imobiliário. | | A abertura de capital trouxe consigo a cobrança de resultados cada vez melhores, o treinamento constante do corpo de vendas fez com que o corretor agilizasse o processo de decisão do cliente num mercado competitivo, concorrência esta que também trouxe a necessidade de fidelização do corretor, e os treinamentos são um meio para alcançar este objetivo. |
| 40 Por último, o que você acredita que ainda falta no treinamento, independente da Entrevista ter abordado este ponto. | | Creio que faltam treinamentos em relação à gestão das finanças pessoais, falta a conscientização por parte do corretor que seus ganhos podem ser muito voláteis, e aqueles que já entendem isso, precisam evitar trabalhar com ansiedade e sim com visão de longo prazo. Acreditamos que a empresa no futuro deveria investir para que os corretores Planejassem melhor as suas vidas pessoais e a própria carreira. Sempre tive controle das minhas finanças e vendas pessoais quando iniciei na empresa. Em menos de 5 anos eu já era Diretora de Vendas e percebi que os melhores corretores são aqueles que mergulharam de cabeça na profissão e alinharam estrategicamente as suas finanças e vida pessoal. Por sermos autônomos trabalhamos de segunda a segunda muitas vezes e enxergo isso como uma oportunidade para poder sempre superar as metas e desafios. Logicamente, sem estruturação esse ambiente de pressão por resultados, mesmo que bem remunerado pode prejudicar o corretor se ele não planejar a vida e a carreira . |

Quadro 16 - Respostas Conteúdo Mercado Americano

| Tópicos de ensino imobiliário nos EUA | Este assunto é ministrado atualmente? | Classifique, na sua visão, de 1 a 5 o grau de importância no seu ponto de vista |
|--|---------------------------------------|---|
| Real Estate na prática (Ou detalhamento por mercado de revenda, lançamento, locação) | SIM | 5 |
| Gestão de propriedades (ou portfólios, nacionais ou internacionais) | NAO | 1 |
| Finanças (ou administração do investimento) | SIM | 5 |
| Aspectos Legais (ou Cursos de Direito Imobiliário, Tributação, Contabilidade em Real Estate) | NAO | 2 |
| Desenvolvimento sustentável no mercado imobiliário | NAO | 2 |
| Financiamentos e Hipotecas | SIM | 5 |
| Modelos de negociação voltados ao mercado imobiliário | SIM | 5 |
| Desenvolvimento de Projetos e Produtos | NAO | 3 |
| Carreira no setor imobiliário | NAO | 2 |
| Marketing Imobiliário | NAO | 1 |

APÊNDICE E – CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS

| Numero questao | Dados Encontrados | Classificação | Resumo do grupo |
|----------------|---------------------------------|---------------------------------------|--|
| 6 | Especialização | Conteúdo | |
| 8 | Valores da Empresa | Conteúdo | |
| 19 | Valores da empresa | Conteúdo | Especialização;Valores da Empresa;Valores da |
| 28 | Palestras sobre vendas na crise | Conteúdo | empresa;Palestras sobre vendas na |
| 29 | Questões Macro Economicas | Conteúdo | crise;Questões Macro |
| 30 | Financiamento Imobiliário | Conteúdo | Economicas;Financiamento |
| 30 | SFH | Conteúdo | Imobiliário;SFH;Novidades de |
| 30 | Novidades de Financiamento | Conteúdo | Financiamento;Atendimento On- |
| 31 | Atendimento On-line | Conteúdo | line;treinamento em tecnologia;Uso do email |
| 31 | treinamento em tecnologia | Conteúdo | |
| 32 | Uso do email | Conteúdo | |
| 7 | Formação de Líder | Formação de Líder | |
| 7 | Treinamento de Liderança | Formação de Líder | |
| 9 | Treinamento Comportamental | Formação de Líder | Formação de Líder;Treinamento de |
| 15 | Padrinho | Formação de Líder | Liderança;Treinamento |
| 20 | Coordenadores | Formação de Líder | Comportamental;Padrinho;Coordenadores |
| 5 | Ambiente Estimulante | Tipos de Treinamento | |
| 6 | Especialização do Corretor | Tipos de Treinamento | |
| 10 | Discussão | Tipos de Treinamento | Ambiente Estimulante;Especialização do |
| 21 | Clima de Aprendizado | Tipos de Treinamento | Corretor;Discussão;Clima de Aprendizado ;Dados |
| 21 | Dados da Concorrenca | Tipos de Treinamento | da Concorrenca;Sala de Aula;Integração |
| 1 | Sala de Aula | Tipos de Treinamento | |
| 2 | Integração | Tipos de Treinamento | |
| 4 | Intranet | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 4 | Universidade Corporativa | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 17 | Feedback | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 4 | Dados mercadológicos | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 4 | Relatórios de produto | Recursos Disponíveis para treinamento | Intranet; Universidade Corporativa; Feedback; |
| 4 | Argumentos de Venda | Recursos Disponíveis para treinamento | Dados mercadológicos; Relatórios de |
| 4 | Pesquisa de Mercado | Recursos Disponíveis para treinamento | produto;Argumentos de Venda ;Pesquisa de |
| 4 | Questões Macro Economicas | Recursos Disponíveis para treinamento | Mercado ;Questões Macro Economicas;Área de |
| 5 | Área de Apoio ao corretor | Recursos Disponíveis para treinamento | Apoio ao corretor;;Ferramentas de e- |
| 14 | Ferramentas de e-learning | Recursos Disponíveis para treinamento | learning;Simulador de Ponto de Venda;Jogos de |
| 18 | Simulador de Ponto de Venda | Recursos Disponíveis para treinamento | Roda;Quiz ;Campeonatos internos;Brincadeiras; |
| 24 | Jogos de Roda | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 24 | Quiz | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 24 | Campeonatos internos | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 24 | Brincadeiras | Recursos Disponíveis para treinamento | |
| 20 | Ranking | Técnica Motivacional | |
| 20 | Divulgação em site | Técnica Motivacional | |
| 20 | Preleção | Técnica Motivacional | |
| 22 | Clube de Vantagens | Técnica Motivacional | |
| 22 | Endomarketing | Técnica Motivacional | |
| 22 | Premiações | Técnica Motivacional | Ranking;Divulgação em site;Preleção;Clube de |
| 22 | Reunião Mensal | Técnica Motivacional | Vantagens;Endomarketing ;Premiações;Reunião |
| 22 | Troféus | Técnica Motivacional | Mensal ;Troféus;Possibilidade de virar |
| 22 | Possibilidade de virar Diretor | Técnica Motivacional | Diretor;Newsletter Diário;Relatório de |
| 22 | Newsletter Diário | Técnica Motivacional | Desempenho;Gerente de Equipe;Campanhas de |
| 23 | Relatório de Desempenho | Técnica Motivacional | Incorporadores;Plano de Carreira;Campeão de |
| 23 | Gerente de Equipe | Técnica Motivacional | Vendas;Meta e Premiação por produto;Sorteio |
| 25 | Campanhas de Incorporadores | Técnica Motivacional | de Carro e apartamento;Remuneração |
| 26 | Plano de Carreira | Técnica Motivacional | Variavel;Bonus por meta; |
| 26 | Campeão de Vendas | Técnica Motivacional | |
| 27 | Meta e Premiação por produto | Técnica Motivacional | |
| 27 | Sorteio de Carro e apartamento | Técnica Motivacional | |
| 27 | Remuneração Variavel | Técnica Motivacional | |
| 27 | Bonus por meta | Técnica Motivacional | |

APÊNDICE F – INFORMAÇÕES DA EMPRESA CASO

Informações gerais sobre a LPS Consultoria de Imóveis.

A LPS Brasil Consultoria de Imóveis S.A. é a maior empresa comercialização e consultoria de imóveis do Brasil. Está presente em 12 estados - São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco, Ceará e Pará - e no Distrito Federal.

A história da Lopes está fortemente ligada à expansão imobiliária da capital paulista e à sua consolidação como principal metrópole do país. A empresa surgiu em 1935, e duas décadas depois inovou o mercado ao apresentar os empreendimentos através da televisão. Nos anos seguintes a Lopes manteve sua marca de empresa pioneira ao introduzir ferramentas inéditas na área de marketing e vendas, tais como a criação de estandes nos próprios locais dos empreendimentos e uso de maquetes e catálogos especializados.

O crescimento da empresa para fora dos limites do estado de São Paulo começou em 2006, com o início das operações na cidade do Rio de Janeiro, segundo maior mercado do país. Nesse mesmo ano, a Lopes abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo, operando sob o código LPSB3 e dando continuidade a um forte plano de expansão. Hoje a marca LOPES é nacionalmente conhecida e permanece em posição de destaque no mercado imobiliário.

Sua missão é atender com excelência absoluta a todos os clientes - pessoas ou empresas -, atingindo e superando as expectativas de cada um deles. Dessa forma, a Lopes garante a qualidade do seu serviço e a satisfação de compradores, incorporadores e acionistas.

APÊNDICE G – HISTÓRICO DOS CORRETORES DE IMÓVEIS NO BRASIL

De acordo com o jurista Fran Martins, Martins (2007), “São denominados corretores as pessoas que se interpõem entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, para a realização de transações comerciais. Caracterizam-se, assim, os corretores pelos atos de intermediação praticados para a realização de uma operação comercial, finda a qual cessa a sua atuação. São eles, portanto, mediadores, promovendo a realização de contratos e auferindo do seu trabalho, um pagamento chamado corretagem. Algumas operações de venda só podem ser realizadas por intermédio de corretores, sendo, por lei, privativas de suas funções.”

Sancionada em 27 de agosto de 1962, a Lei nº 4.116 foi a primeira que regulamentou a profissão dos intermediadores imobiliários. Todavia, parte de seu texto foi julgado inconstitucional pois não apresentava a grade curricular necessária para uma formação técnica específica. Assim, nova regulamentação à profissão foi obtida com a Lei nº 6.530 de 12 de maio de 1978, que, além de permitir o exercício da profissão ao Técnico em Transações Imobiliárias, ratificou também a atuação dos Conselhos Federal e Regionais - autarquias dotadas de personalidade jurídica de direito público, vinculadas ao Ministério do Trabalho, com autonomia administrativa, operacional e financeira. Cabe aos Conselhos a disciplina e fiscalização do trabalho dos profissionais que compõem a categoria⁴⁶.

Assim dispunha a lei nº 4.116, de 27/08/1962, sendo os dois primeiros artigos dedicados à capacitação do corretor de imóveis⁴⁷:

“Art. 1º O exercício da profissão de Corretor de Imóveis somente será permitido às
pessoas que forem registradas nos Conselhos Regionais dos Corretores de Imóveis, de
acôrdo com esta lei.

⁴⁶ www.crecisp.gov.br/legislacao/legislacao.asp; 11/11/2008

⁴⁷ www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/QUADRO/1960-1980.htm;11/11/08

Art. 2º O candidato do registro como Corretor de Imóveis deverá juntar ao seu requerimento:

prova de identidade;

prova de quitação com o serviço militar;

prova de quitação eleitoral;

atestado de capacidade intelectual e profissional e de boa conduta, passado por órgão de representação legal da classe

folha corrida e atestado de bons antecedentes, fornecido pelas autoridades policiais das localidades onde houver residido nos últimos três anos;

atestado de sanidade

atestado de vacinação antivariólica;

certidões negativas dos distribuidores forenses, relativas ao último decênio;

certidões negativas dos cartórios de protestos de títulos referentes ao último quinquênio;

prova de residência no mínimo durante os três anos anteriores no lugar onde desejar exercer a profissão;”

No entanto, em virtude da declaração de parcial inconstitucionalidade da lei 4.116/62, a profissão de corretor passou a ser regida exclusivamente pela lei 6.530/78⁴⁸, a qual, revogando expressamente a Lei anterior, ratificou a legitimidade dos Conselhos em sua função de determinar os requisitos a serem preenchidos pelos interessados ao exercício da corretagem bem como a tarefa de sancionar aqueles que violarem às obrigações decorrentes do exercício da profissão. No que concerne a mencionada lei, transcreve-se os artigos de maior relevância ao presente trabalho:

Art 1º O exercício da profissão de Corretor de Imóveis, no território nacional, é regido pelo disposto na presente lei.

Art 2º O exercício da profissão de Corretor de Imóveis será permitido ao possuidor de título de Técnico em Transações Imobiliárias.

⁴⁸ www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6530.htm

Art 3º Compete ao Corretor de Imóveis exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária.

Parágrafo único. As atribuições constantes deste artigo poderão ser exercidas, também, por pessoa jurídica inscrita nos termos desta lei.

Art 4º A inscrição do Corretor de Imóveis e da pessoa jurídica será objeto de Resolução do Conselho Federal de Corretores de Imóveis

Art 5º O Conselho Federal e os Conselhos Regionais são órgãos de disciplina e fiscalização do exercício da profissão de Corretor de Imóveis, constituídos em autarquia, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério do Trabalho, com autonomia administrativa, operacional e financeira.

Art 6º As pessoas jurídicas inscritas no Conselho Regional de Corretores de Imóveis sujeitam-se aos mesmos deveres e têm os mesmos direitos das pessoas físicas nele inscritas.

Parágrafo único. As pessoas jurídicas a que se refere este artigo deverão ter como sócio gerente ou diretor um Corretor de Imóveis individualmente inscrito.

(...)

Art 17. Compete aos Conselhos Regionais:

(...)

V - decidir sobre os pedidos de inscrição de Corretor de Imóveis e de pessoas jurídicas;

VI - organizar e manter o registro profissional das pessoas físicas e jurídicas inscritas;

VII - expedir carteiras profissionais e certificados de inscrição;

VIII - impor as sanções previstas nesta lei;

IX - baixar resoluções, no âmbito de sua competência.

(...)

Art 20. Ao Corretor de Imóveis e à pessoa jurídica inscritos nos órgãos de que trata a presente lei é vedado:

I - prejudicar, por dolo ou culpa, os interesses que lhe forem confiados;

II - auxiliar, ou por qualquer meio facilitar, o exercício da profissão aos não inscritos;

III - anunciar publicamente proposta de transação a que não esteja autorizado através de documento escrito;

IV - fazer anúncio ou impresso relativo à atividade de profissional sem mencionar o número de inscritos;

V - anunciar imóvel loteado ou em condomínio sem mencionar o número de registro do loteamento ou da incorporação no Registro de Imóveis;

VI - violar o sigilo profissional;

VII - negar aos interessados prestação de contas ou recibo de quantias ou documentos que lhe tenham sido entregues a qualquer título;

VIII - violar obrigação legal concernente ao exercício da profissão;

IX - praticar, no exercício da atividade profissional, ato que a lei defina como crime ou contravenção;

X - deixar de pagar contribuição ao Conselho Regional.

APÊNDICE H – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

A. Questões, e proposições. Conforme já descrito anteriormente esse estudo visa responder a pergunta “**Como se prepara o profissional para atuar no mercado imobiliário brasileiro?**”, além das questões secundárias:

- Que tipo de treinamento o corretor de imóveis recebe por parte das Imobiliárias, no Brasil?
- Quais os assuntos mais relevantes para o treinamento dos corretores no Brasil?
- Quais os assuntos mais relevantes para o treinamento dos corretores nos mercado imobiliário americano, mais desenvolvido?
- Quais as principais dificuldades que os gestores encontram no treinamento de corretores de imóveis no Brasil?

B. As proposições do estudo de caso são:

- O treinamento dado pela Empresa-caso contempla os princípios estudados na Fundamentação Teórica de Treinamento e Gestão da Força de Vendas
- O treinamento dado pela Empresa-caso não contempla matérias sobre Financiamento de Imóveis e uso de Tecnologia.
- A Empresa-caso possui um mecanismo de controle para atrelar o pagamento da comissão dos corretores, apenas após a finalização do processo por completo, conforme encontrado na Teoria da Agência.
- As escolas de negócio dos Estados Unidos, oferecem novidades no conteúdo ministrado aos alunos dos cursos de *Real Estate* que poderiam ser explorados na Empresa-Caso.
- O principal desafio do treinamento da força de vendas está no baixo conteúdo e carga horária.

C. Estrutura teórica para o estudo de caso

A fundamentação teórica utilizada nos capítulos 2 e 3.

D. Procedimento da coleta de dados

- i. Nome dos locais, incluindo pessoas de contato: Mirella Raquel Parpinelli - Diretora Executiva de Vendas; Christopher Woods - Superintendente de Recursos Humanos. Responsáveis pela praça de São Paulo na empresa caso.

E. Plano de coleta de dados: Apresentação por telefone, carta de autorização, envio do questionário, retorno do questionário, análise dos dados. Preparação esperada anteriores ao questionário: Elaboração do questionário após coleta dos dados secundários da fundamentação teórica e da pesquisa das universidades americanas.

F. Esboço do Relatório. Os dados foram tabulados conforme Apêndice Classificação das respostas

G. Avaliação (Análise do Banco de Dados)

- i. Quantitativas. Entender o percentual de aderência à Fundamentação Teórica e á pesquisa do Mercado Americano;
- ii. Qualitativas. Interpretar as respostas-chave do trabalho através das respostas obtidas;
- iii. Classificação das respostas; Visando relacionar o conteúdo com as proposições e questões, Classificamos os dados obtidos em: Treinamento, Formação de Líderes, Técnicas Motivacionais; Conteúdo, Qualitativas

APÊNDICE I – RELAÇÃO DOS AUTORES E TEORIAS SELECIONADAS

Quadro 17 - Relação dos autores das teorias de Treinamento

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) |
|---|---|---------------------------------------|
| Aulas e palestras | Nas aulas, o treinador tem total controle do conteúdo, o que dá maior autonomia de treinamento para o treinador | Rae (1995) |
| | Aulas são adequadas para conteúdos não complexos | Carter (2002) |
| | O conteúdo da aula pode ser massante e pouco aproveitado pelos participantes | van Merriënboer (1997) |
| Auto-desenvolvimento | Materiais disponibilizados aos alunos estimulam seu auto-desenvolvimento | Schreiber e Berge (1998) |
| | Materiais auxiliam na disposição de informações aos funcionários | Hashim (1998) |
| | O empregado busca a auto-especialização para se manter no emprego | Hallier e Butts (1999) |
| Treinamento no ambiente de trabalho | Coaching pode ser uma forma de tutoria no aprendizado do funcionário | Popper e Lipshitz (1992) |
| | Mentoring serve para que os valores da organização sejam repassados ao aprendiz | Dransfield (2001) |
| Treinamento e aprendizado em grupo | Os treinamentos realizados em grupo favorecem aos custos da organização e permitem estratégias de interação social | Rae (1995) |
| | Brainstorming levanta diversas possibilidades e idéias em treinamentos coletivos que servem de aprendizado | Osborn (1963); Karakas e Kavas (2008) |
| Preparação para eventos de treinamento | Materiais escritos auxiliam nas apresentações de treinamento | Rae (1995) |
| | Materiais áudio-visuais auxiliam nas apresentações de treinamento | Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) |
| | Treinamentos planejados trazem mais resultados | Broad (2008) |
| Uso de equipamentos de suporte ao treinamento | Equipamentos podem auxiliar no treinamento e aumentar sua produtividade | Burke e Hutchins (2007) |
| Treinamento com interações individuais e pessoais | Quando o tutor acompanha o aprendiz em situações reais, o aprendizado pode ser aplicado na prática e assim, mais bem assimilado | Rae (1995) |
| Treinamento de relações humanas | As relações humanas oferecem sinergias e eficiências provenientes do trabalho em grupo | Margerison <i>et al.</i> (1986) |
| Feedback | Feedbacks são importantes para monitorar o treinamento, principalmente, para futuros treinamentos. | Rae (1995) |
| | Feedback possibilita que correções e reforços sejam feitos ao aprendiz | Karl <i>et al.</i> (1993) |
| Avaliação e validação do treinamento | Os treinamentos devem atingir seus objetivos para que sejam bem sucedidos | Wickramsinghe (2006) |
| Ambiente de aprendizado | Um clima organizacional que incentive o aprendizado é importante para os resultados do treinamento | Noe (1986) |
| | O ambiente de trabalho deve existir durante e após o treinamento | Salas e Cannon-Bowers (2001) |
| Motivação | Motivação é importante para que o aprendiz tenha maior capacidade de absorção e vontade de aprender | Noe (1986); Rowold (2007) |
| | A motivação faz com que o funcionário busque treinamentos | Tharenou (2001) |
| Formas alternativas de treinamento | Formas alternativas são válidas para maior absorção do conteúdo do treinamento por parte dos aprendizes | Rodrigues e Rocha (2008) |

Quadro 18 - Relação dos autores das teorias suplementares

| Dimensão | Justificativa | Autor(es) |
|--|---|---|
| Premiações e reconhecimento | Premiações e reconhecimento são formas de motivar o funcionário, seja a produzir mais ou a buscar conhecimentos que o façam produzir mais | Krafft (1999) |
| Motivação da força de vendas | A motivação da força de vendas faz com que ela tenha melhor desempenho | Mietto (1997); Coughlan e Narasimhan (1992) |
| Esforço vs renda do vendedor | A utilidade do vendedor depende de seus esforços e sua renda | Chen (2000) |
| Panorama atual do mercado imobiliário brasileiro | uso de tecnologia, boom imobiliário, fontes de financiamento e formas novas, uso do email de uma forma assertiva | Panorama do Mercado (Capítulo 2) |
| Corretor aumentando a liquidez de um imóvel | Um imóvel pode ter maior liquidez e ter sua venda facilitada com o envolvimento do corretor. Se o corretor não tem essa capacidade, isso reflete que ele não é bem treinado nesse aspecto. | Izzo e Vitell (2003) |
| Conhecimento do corretor dos dados do mercado | O conhecimento do corretor sobre o mercado é importante para que ele tenha um <i>background</i> para negociações. Se o corretor não tiver conhecimento, demonstra que não é bem treinado. | Izzo e Vitell (2003) |
| teoria da Agência | Pagamento atrelado ao fim do processo por completo: Identificar se existe algum outro tipo de ganho por parte do corretor que não através da venda concluída. Se houver, tem-se que entender quais suas intenções para suas vendas e como treiná-lo para que ele faça suas atividades de forma ética. | Klein e Leffler (1981) |
| Exigências mínimas para exercício da profissão | Identificar quais são as características valorizadas no profissional perante as corretoras de imóveis | |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)