



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

ESCOLA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Estudo de Caso, análise e melhorias da gestão de vendas na Imobiliária
Urbs – Imobiliária de Goiânia.**

Bruno Pereira de Souza, Graduando do curso de Administração da PUC Goiás, celvicio21@gmail.com.

Orientadora do TCC: Silvana de Brito Arrais Dias, Doutora em Ciências Ambientais, Administradora e Economista, Professora da PUC Goiás, silvanabritoad@gmail.com

Membro 1: Denise Lúcia, Mateus G. Nepomuceno, Mestre, professora da PUC Goiás, deniselmgn@gmail.com

Membro 2: Paulo José Gonzaga Ribeiro, Administrador, Mestre, professor da PUC Goiás, pjgonzagaadm@gmail.com

Linha de pesquisa 1 – Gestão Estratégica

Goiânia, junho de 2022.

RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar o estudo de caso, análise e sugestões de melhorias de uma equipe de vendas de uma imobiliária de médio e alto padrão, localizada no Setor Bueno, em Goiânia – GO, abordando a gestão de todo o processo de treinamento e vendas e, posteriormente, apresentado sugestões de melhorias para o treinamento e gestão de vendas. Para coleta de dados foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo, sendo esta por meio de questionário aplicado a 10 colaboradores envolvidos no processo de vendas da imobiliária como os diretores, gerente e consultores de venda. O questionário foi aplicado na forma *online*, enviados por *WhatsApp*, nos meses de setembro e outubro de 2022. Como resultado, observou-se que a empresa apresenta uma falha nas clarezas dos processos da venda, é preciso promover o desenvolvimento dos corretores, desenvolver os corretores para entender claramente todos os processos e também auxiliar na educação emocional e financeira do corretor.

PALAVRAS CHAVE: Vendas. Gestão. Alta performance. Fidelidade. Treinamento.

ABSTRACT

The article aims to present the case study of a sales team of a medium and high standard real estate company, located in the Bueno sector, in Goiânia - GO, addressing the management of the entire training and sales process and, subsequently, submitted proposals or suggestions for training and sales management. For data collection, bibliographical and field research were carried out, through a questionnaire applied to 10 employees involved in the real estate sales process, such as directors, managers and sales consultants. The questionnaire was applied online, sent by *WhatsApp*, in September and October 2022. As a result, it was found that the company has a lack of clarity in the sales processes, however, it was evidenced that it is necessary to develop brokers to clearly understand all processes and also help in the emotional and financial education of the broker.

KEYWORDS: Sales. Management. High performance. Loyalty. Training.

INTRODUÇÃO

As estruturas organizacionais tem uma grande dificuldade em manter os colaboradores/funcionários a se sentirem engajados, incentivados e terem resultados contínuos nas áreas comerciais, configurando a necessidade de desenvolver e incentivar estes profissionais de vendas a manter os resultados que já alcança e procurar aumentar sua renda.

Segundo Kotler (2003), venda é a comunicação verbal direta para explicar bens, serviços e ideias de uma pessoa ou empresa que tem as necessidades atendidas pelo que é oferecido.

Assim, Kotler (2003) acredita que com isso se dá o processo de troca de um produto ou serviço por dinheiro. As vendas acontecem de empresas para pessoas (B2C), de empresas para empresas (B2B) ou de pessoas para pessoas sem o envolvimento de empresas, como em casos de itens usados.

Atualmente, a área de vendas também tem o objetivo de resolver o problema do cliente e garantir sua satisfação. Segundo Day (2000) o vendedor tem mais que o objetivo de vender. Sua obrigação é gerar relacionamentos e conectar as soluções das empresas e pessoas às necessidades de cada envolvido.

Kotler (2003) também acredita que, para realizar a venda é necessário um profissional qualificado para realizar o encontro entre os produto/serviço e o cliente, por meio do atendimento direto ao consumidor para negociar os preços, prazos, condições de pagamento e descontos. O profissional de vendas ainda orienta o cliente sobre as particularidades, benefícios ou malefícios dos produtos ou serviços.

Na venda consultiva, o profissional escuta o cliente potencial, entende suas necessidades e procura, em conjunto com ele, a solução mais adequada.

A consultoria imobiliária se encontra com escassez de profissionais de vendas, focados em médio e alto padrão – no valor de R\$ 400.000,00 acima - em imóveis de Goiânia. Portanto, percebe-se a necessidade de desenvolver e aprimorar os consultores do mercado, trazendo a melhor qualidade em atendimento e fidelização dos clientes.

A imobiliária pesquisada está entre as maiores em resultado VGV (Valor Geral de Vendas) do estado de Goiás. Porém, todo o conhecimento e desenvolvimento dos consultores parceiros são de responsabilidade de diretores e coordenadores, que compartilham suas experiências como forma de promover e capacitação dos consultores de mercado.

A organização vem utilizando novas formas de desenvolver seus parceiros, proporcionando educação e inovação tecnológica para seus sistemas de trabalho.

O artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso sobre a gestão de vendas da imobiliária, que tem foco no médio e alto padrão de imóveis, bem como apresentar sugestões de melhorias. Portanto, torna-se necessário avaliar os processos de gestão para promover o desenvolvimento de consultores para o alcance de alta performance, comparando as teorias de vendas e qualidade em serviços na administração.

Objetivo geral:

- Desenvolver propostas ou sugestões de melhorias para a gestão da organização a ser estudada.

Objetivos específicos:

- Realizar estudo teórico sobre os assuntos envolvidos no estudo.
- Levantar dados dos processos da gestão de vendas da imobiliária.
- Levantar dados sobre a capacitação dos consultores de mercado.
- Estudar os processos de desenvolvimento dos consultores.
- Analisar os dados levantados.
- Realizar estudo sobre as melhores imobiliárias do mercado.
- Interligar metodologia com prática.

O estudo é importante para o entendimento da gestão de vendas realizada na URBS, para analisar e avaliar os pontos de melhoria.

Esta pesquisa fornecerá informações necessárias para desenvolver a gestão de vendas focando no médio e alto padrão de imóveis em Goiânia.

Organizações, imobiliárias, consultores e estudantes da área comercial de imóveis poderão usar desta pesquisa para desenvolver novas técnicas e estratégias de vendas.

Como estudante da área de negócios o autor do estudo poderá aproveitar para o desenvolvimento educacional e profissional na área de vendas.

A questão problema desta pesquisa consiste em entender e analisar a gestão feita pela imobiliária e sua política de desenvolvimento dos consultores do mercado, com o propósito de gerar um diagnóstico e apresentar propostas de melhoria na gestão da imobiliária.

Sendo assim, tem-se como questão problema:

- Como é realizada a gestão de vendas na imobiliária em estudo?
- Como é realizado o processo de desenvolvimento dos consultores?

METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso, por meio de levantamentos de dados e análises, onde ficou mais fácil visualizar todo o conceito abordado, bem como, pesquisa bibliográfica em livros e artigos.

A pesquisa realizada se fez por meio de pesquisas aplicadas com o objetivo de levantar dados da gestão de vendas para analisar problemas específicos. Tratando da abordagem

da problematização, a pesquisa feita o caráter qualitativo, buscando analisar as relações entre a teoria e a prática.

Foi aplicada uma pesquisa, por meio de questionários, que foram enviados por *WhatsApp*, para o total de 10 funcionários de 50 funcionários que trabalham na imobiliária, nas funções de gerentes e consultores de vendas, para analisar as questões problema. Posteriormente, análise feita pelo autor da pesquisa com embasamento teórico.

O levantamento de dados a partir dos questionários respondidos e a análise foram realizados nos meses de setembro e outubro do ano de 2022.

Os resultados obtidos são apresentados em forma descritiva, gráficos informativos e quadros, com suas devidas informações e dados, facilitando o entendimento para os leitores, bem como a análise dos resultados.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor compreensão da problemática de pesquisa, serão expostos os assuntos Gestão/Administração, Estratégia, Mercado Imobiliário, Vendas, Gestão da Qualidade, Tipos de Vendas e Desenvolvimento Profissional, objetivando evidenciar alguns princípios fundamentais sobre o tema em estudo.

Segundo Chiavenato (2007, p.3), "a administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados."

Sendo assim, a administração é fundamental no desenvolvimento das organizações e foi considerada no estudo realizado.

A partir de uma administração eficaz, se tem uma assertividade maior nas tomadas de decisões e qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organização.

Sander (2022) afirma que a gestão da qualidade é uma ferramenta empresarial que tem o objetivo de maximizar a qualidade em todos os processos da organização. Para um melhor gerenciamento é necessário conhecer os principais conceitos da gestão da qualidade como foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em fatos e gestão dos relacionamentos.

O mercado imobiliário tem como objetivo intermediar as negociações de bens imóveis. Ou seja, quando alguém compra, vende ou aluga bens imóveis, a imobiliária oferece profissionais intermediadores credenciados para efetuar a negociação.

Segundo Travassos (2009), a intermediação imobiliária é essencial para aproximar o comprador e vendedor e encontrar consenso ao negociar para alcançar expectativas de ambas as partes.

A qualidade dos produtos e serviços é um dos pilares principais para o consumidor ser fiel a uma marca. Por isso, é essencial uma boa gestão da qualidade dentro das organizações.

A gestão da qualidade é uma junção de processos contínuos, técnicas e estratégias, com o objetivo de atender as expectativas dos consumidores. Com isso, observa-se a importância desta boa gestão, que irá gerar valor ao produto ou serviço, diminuindo a concorrência e fidelizando o consumidor.

Para essa boa gestão, há várias normas, porém, uma bastante utilizada nas organizações é a ISO 9001: 2015, o padrão internacional que especifica requisitos para sistemas de gestão da qualidade.

Muitas organizações necessitam de uma análise para captar os possíveis erros dos processos, trazendo visão e ação para as áreas que necessitam de melhorias. Uma forma de captar dados para análise é por meio de um estudo de caso, que é uma das estratégias de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real.

O estudo de caso parte de uma situação problema, com o objetivo de compreender e coletar dados sobre o contexto e as variáveis. Posteriormente, análise dos dados que permite ampliar a visão de contexto para tomada de decisões mais efetivas.

Segundo Kotler (2003), vendas é a intermediação direta do cliente ao bem, serviço, ideias, pessoas ou organizações, atendendo as necessidades de um cliente potencial. Por meio das vendas o cliente tem uma experiência real e próxima do que está sendo oferecido.

O mercado de vendas estabelece alguns tipos de vendedores como o vendedor direto, vendedor consultor, vendedor corporativo, vendedor consignado e vendedor de negociações casadas. Hoje os clientes buscam muito por vendedores consultores, que exige mais do vendedor para atender necessidades do cliente.

Segundo Harrigton, sobre processos de uma organização.

Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (Harrigton , 1993, p-10)

Ou seja, os processos são métodos ou maneiras de agir para atingir os objetivos da organização, trazendo os resultados esperados pela organização.

Kotler (2003) menciona a *American Marketing Association* (2007) para explicar a definição de marketing.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA. 2007, p. 04)

Segundo Kotler, marketing é analisar e identificar uma necessidade humana e/ou social e solucionar de forma lucrativa.

Richers (2000) afirma que o vendedor irá atender de forma mais eficaz seu consumidor se procurar atendê-lo conforme suas necessidades, ao invés de buscar satisfazer seus desejos. McCarthy (apud. KOTLER, 2000) especificou as ferramentas utilizadas pelo marketing em quatro grupos, apelidado 4p's do marketing, que significam produto, praça, preço e promoção. A ideia principal dos 4p's é a de que o marketing não pode ser planejado como um conjunto de funções atrapalhadas e, sim, como um processo contínuo e ordenado. (RICHERS, 2000).

Com a análise desses aspectos, é possível entender o cliente e tomar decisões apropriadas para cada tipo de produto ou consumidor.

O objetivo principal dos vendedores é a conversão de seus clientes potenciais em clientes reais e no aumento das vendas, por isso, o uso de alguns métodos de vendas pode desenvolver esse processo.

Conforme Dias (2006), a venda tradicional tem como principal objetivo a exposição do produto, mostrar as vantagens que o cliente terá na aquisição. Este atendimento acontece com alto nível de pressão para o fechamento da venda e, não é baseada na confiança nem na satisfação das necessidades do consumidor.

Na visão de Dias (2006), o método acima está caracterizado em vendas de valor baixo e produtos simples.

O método da venda criativa tem como objetivo gerar uma impressão forte aos clientes em relação ao processo utilizado, diferente da maneira tradicional de vendas. (DIAS,2006).

Há o método de venda missionária. Para Dias (2006), o vendedor deve operar como consultor e conselheiro. Seus objetivos são fazer o planejamento e a desenvolvimento dos processos das vendas. Esse método exige do vendedor empenho em cinco aspectos: instrutor, revisor, colaborador, servidor e encarregado de defender os direitos do consumidor. Os gerentes de vendas devem desenvolver os vendedores em relação aos produtos, mercado e estratégias, pois essa função exige a capacidade analítica do vendedor.

Conforme Dias (2006), o processo de vendas consultivas, tem como objetivo aumentar a lucratividade de seus clientes. O vendedor pode fazer isso de duas maneiras, pela redução de custos ou da receita das vendas.

Em relação à venda de negociação, segundo Dias (2006, p.334), “tanto os vendedores profissionais como os compradores profissionais devem ser negociadores, mesmo que não se deem conta desta habilidade”. A finalidade é que aconteça um processo de forma justa e que favoreça os dois lados interessados. Neste caso, o vendedor tem que desempenhar a função de consultor e conselheiro.

Segundo Dias (2006), na venda colaboração, todos os processos acontecem sem pressão e o vendedor tem o alvo de estabelecer um relacionamento sincero, confiável e de compromisso com seu cliente, com o propósito de um trabalho em longo prazo, com resultados mais significativos que a venda tradicional. Utilizando esta técnica a tendência é o cliente ficar mais satisfeito, podendo ter a intenção de novas compras.

Segundo Dias (2006) a técnica da venda *SPIN* é uma metodologia de venda utilizada por grandes empresas. *SPIN* é uma sigla em inglês para *situation, problem, implication e need-payoff* que se refere à situação, problema, implicação e retorno. Sabendo disso, o vendedor desenvolve habilidades na criação de questões-chave para planejar e atender com mais assertividade seus clientes. Ou seja, são elaboradas perguntas de situação, problema, implicação e retorno de forma natural, a ponto de o consumidor expor os benefícios e soluções desejadas.

Para Dias (2006), além das habilidades propostas as suas funções, é necessário que o vendedor tenha habilidades ligadas a relacionamentos interpessoais, especializações, visão analítica e pro atividade nas resoluções de problemas.

A estratégia segundo Macedo-Soares (2000), inspirado em Grant (1999):

Estratégia é definida como um propósito que dá coerência e direção as ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e os objetivos da organização, tendo em vista as condições dos ambientes interno e externo.

Com relação à estratégia utilizada pela organização, é de suma importância seguir em coerência com os objetivos da empresa.

Na visão de Chiavenato (2005), o planejamento de vendas deve atuar de forma efetiva, pleiteando a integração de todas as partes envolvidas e passando segurança ao cliente quanto à realização da compra.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO

A imobiliária URBS, no mercado a 38, anos tem como objetivo proporcionar a melhor experiência de compra de imóvel para o seu cliente, dispondo de um serviço com alta excelência.

A imobiliária tem em média 50 consultores de vendas, sendo 2 diretores e 4 gerentes. A URBS possui 5 filiais abertas em Goiânia, com foco diferente em cada filial como revenda, lançamento, aluguel e captação.

A imobiliária tem como fornecedor de produtos a maioria das incorporadoras de médio e alto padrão de Goiânia, oferecendo vários produtos e seus clientes como condomínios horizontais, condomínios verticais, casas e comércio em bairros abertos.

A concorrência da imobiliária URBS são todas as outras imobiliárias do mercado goiano. Contudo, as imobiliárias Adão e My Broker são as imobiliárias competitivas em relação a alto padrão em Goiânia.

A imobiliária tem seus serviços de marketing centralizado nas mídias, com o objetivo de captar clientes interessados para adquirir os imóveis que a imobiliária comercializa.

A organização da imobiliária é estruturada pela Direção, com os diretores comerciais que entram na sociedade da imobiliária; os coordenadores de produtos, responsáveis pelos treinamentos e auxílio dos consultores nas negociações. Para gerenciar as equipes de consultores, tem-se os gerentes comerciais que também têm a responsabilidade de desenvolvimento e auxílio dos consultores de vendas, os consultores de vendas que ficam responsáveis pelas vendas de todos os produtos da imobiliária. Para gerenciar os processos, a equipe do administrativo, com o objetivo de gerenciar os bens imóveis, funcionários e finanças para a organização.

RESULTADO DAS PESQUISAS

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário *online* entre os meses de setembro e outubro, para dez consultores de imóveis. O questionário tem 33 questões fechadas e abertas para definir perfil, conhecimento, perspectiva e satisfação.

Seção 1 - Perfil considerando cada critério para estruturar as questões.

Figura 1: Idade.

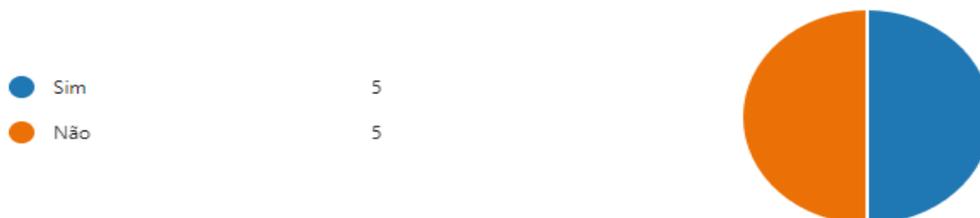
19 Anos	
22 Anos	1 corretor com 19 Anos
22 Anos	3 corretores com 22 Anos
22 Anos	1 corretor com 28 Anos
28 Anos	1 corretor com 29 Anos
29 Anos	1 corretor com 30 Anos
30 Anos	2 corretores com 37 Anos
37 Anos	1 corretor com 53 Anos
37 Anos	

53 Anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A primeira questão discorre acerca dos dados coletados, caracterizando o perfil dos funcionários da imobiliária, iniciando pela conferência da idade. O quadro mostra que a faixa etária de maior representatividade prevalece entre 19 a 30 anos, com um total de 70%, seguido pelo percentual de menor relevância a idade entre 37 a 53 anos sendo 30%.

Figura 02 – Possui CRECI definitivo?

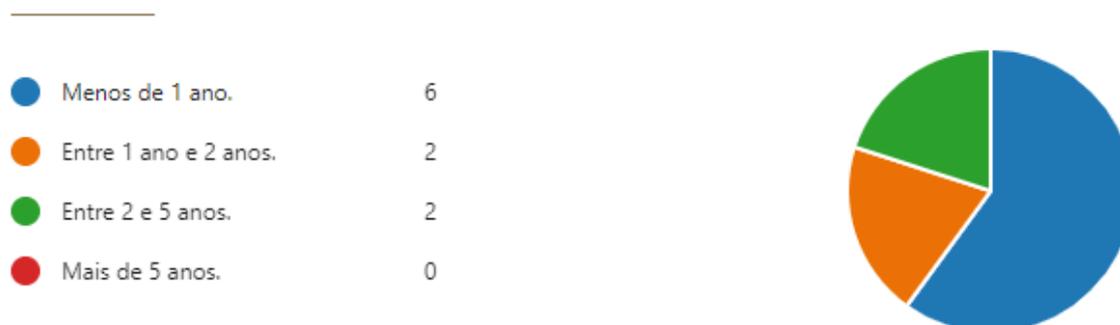


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A segunda figura demonstra a qualificação do consultor, tendo em vista que realizou o curso de TTI (Técnico de Transações Imobiliárias), e adquiriu a autorização do órgão regulamentador para exercer a profissão. Sendo que 50% possui o CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) definitivo e os outros 50% não possui.

Entende-se que metade dos profissionais já possuem experiência e conhecimento, enquanto a outra metade ainda está em desenvolvimento.

Figura 03: Quanto tempo atua como corretor de imóveis?

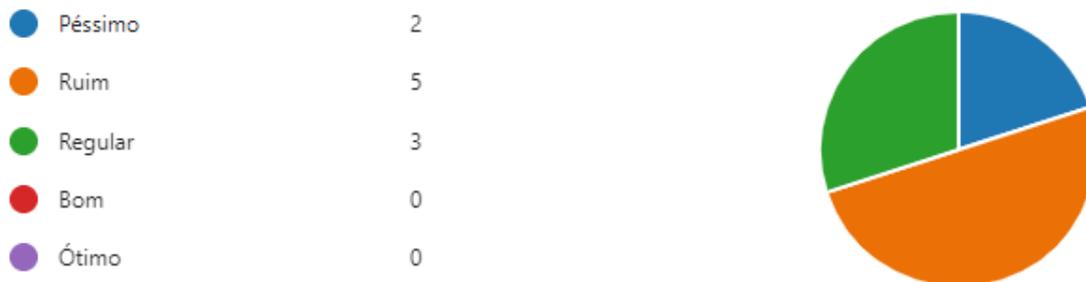


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O terceiro questionamento revela o tempo de atuação como corretores de imóveis, onde 60% atuam a menos de 1 ano, 20% atuam entre 1 e 2 anos, e 20% possuem entre 2 e 5 anos de atuação como corretores de imóveis.

Com isso, percebe-se que muitos dos corretores que atuam no mercado ingressaram na profissão a pouco tempo.

Figura 04: Quando contratado(a) qual o seu nível de conhecimento no mercado Imobiliário.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando questionados sobre seu conhecimento no mercado imobiliário antes de entrarem para essa profissão, 20% avaliaram como sendo péssimo, 50% como ruim e 30% avaliaram como sendo regular.

Compreende-se que a grande maioria não possui conhecimentos sobre o mercado, antes mesmo de ingressarem, dificultando, assim, o desenvolvimento rápido dos corretores e evidenciado a necessidade de capacitá-los.

Figura 05: Qual a frequência de vendas você possui na imobiliária?



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A figura 5 demonstra a quantidade de vendas por mês de cada corretor. 10% concluem 1 venda por mês, 40% realizaram 1 venda a cada 2 meses, e 50% realizam 1 venda em mais de 2 meses.

Portanto, é possível identificar que não há constância de vendas dos corretores da URBS, o que pode ser frustrante aos corretores e impactando aos resultados da organização.

Seção 2 – Avaliação do ambiente de trabalho e perspectivas dentro da imobiliária.

Figura 06: Qual a frequência necessária de vendas você acredita ser ideal para você?

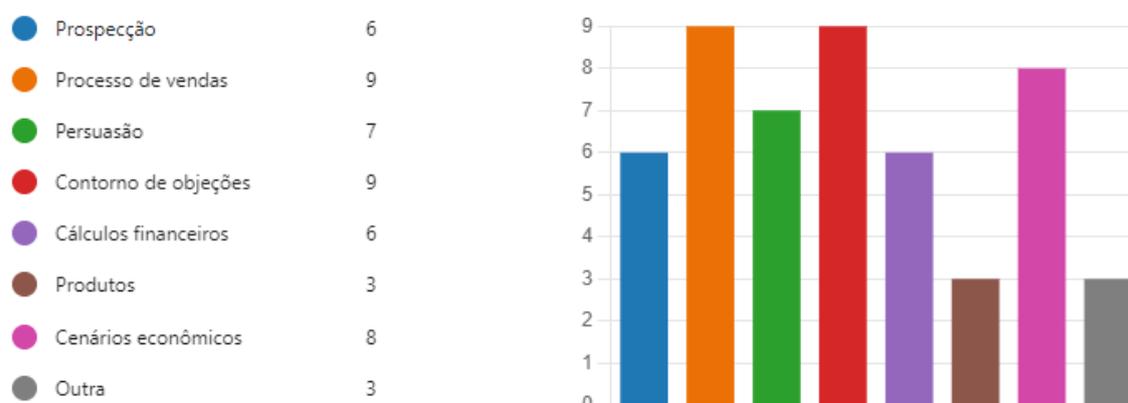


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os corretores informam sua necessidade de vendas por período, na qual 40% necessitam apenas de 1 venda por mês, 30% necessita de 2 vendas por mês, 20% informa ser necessário mais de 2 vendas por mês e 10% afirmou que necessita de mais de 2 vendas por mês.

Utilizando-se dos meios de análise cruzada, ao analisar a Figura 05 e correlacioná-la com a Figura 06, percebe-se que os corretores desejam vender mais do que vendem atualmente, é possível notar que para a maioria realiza 1 venda por mês, o que é o suficiente para suas necessidades.

Figura 07: Qual tipo de conteúdo acredita ser relevante para o treinamento em vendas? Pode ser marcado mais de uma opção.



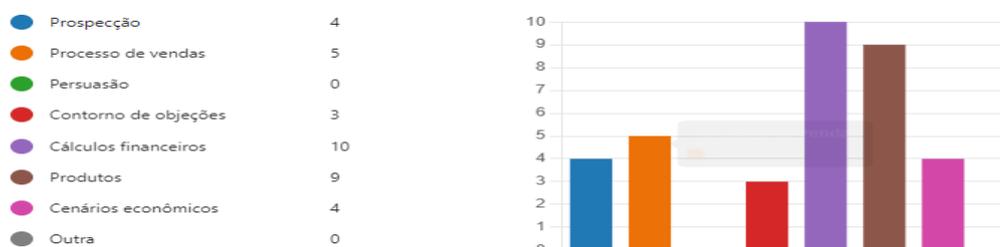
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando questionados sobre os conteúdos relevantes para treinamento, obteve-se o seguinte: processo de vendas, contorno de objeções (argumento apresentado em oposição a uma tese) e cenários econômicos foram votados por 85% dos entrevistados. Já os conteúdos de persuasão, cálculos financeiros e prospecção foram votados por 65%,

e apenas 30% informaram que acreditam que os treinamentos de produtos são relevantes.

Com essa questão, foi possível identificar que os corretores acreditam ser relevantes treinamentos sobre os processos da venda e menos sobre os produtos.

Figura 08: Entre estes conteúdos quais a imobiliária oferece treinamento? Pode ser marcado mais de uma opção.

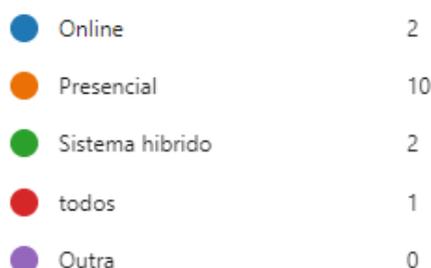


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os dados da questão 8 revelam os conteúdos passados pela imobiliária, 100% informou que a imobiliária oferece treinamentos sobre cálculos financeiros, 90% informaram que também é oferecido treinamentos sobre produtos e 45% informou que os conteúdos de persuasão, processos de vendas e cenários econômicos é oferecido pela imobiliária.

É evidente que todos os corretores necessitam de desenvolvimento em alguma das áreas citadas na Figura 8, porém, cada corretor tem seu nível de desenvolvimento e necessidades específicas.

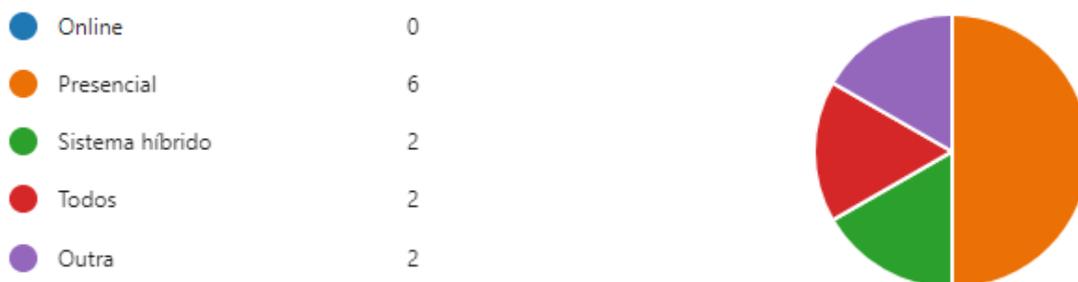
Figura 09: Em que modalidade a imobiliária oferece treinamentos? Pode ser marcado mais de uma opção.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

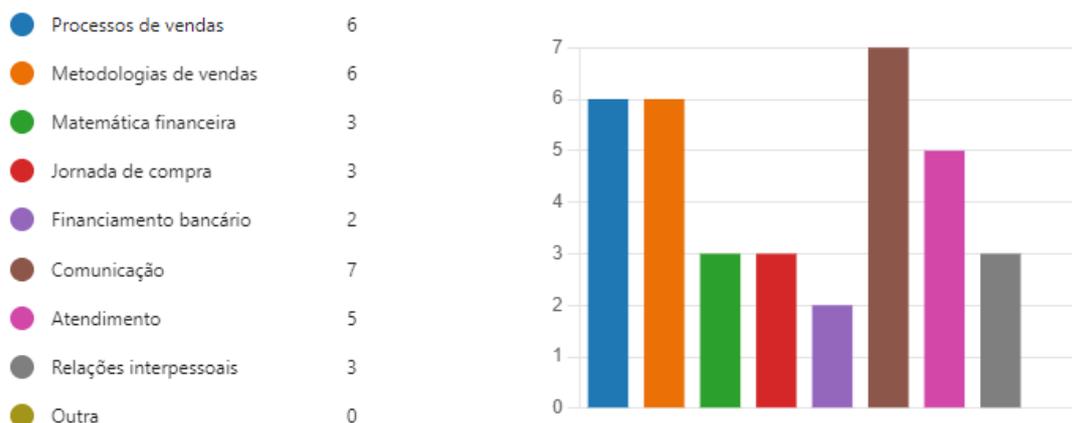
A Figura 9 identificou as modalidades de treinamento oferecidas pela imobiliária, 100% informaram a modalidade de treinamentos presenciais, 20% a modalidade *online*, 20% o sistema híbrido, e 10% informou que é oferecido em todas as modalidades.

Conclui-se que a maioria dos corretores recebem treinamentos na forma presencial.

Figura 10: Qual modalidade é mais eficaz em sua opinião?

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando questionados sobre sua opinião em relação modalidade acredita ser eficaz, a maioria acredita que os treinamentos presenciais são mais eficazes, 60%. 20% acreditam que o sistema híbrido é mais eficaz, e 20% acreditam que todas as modalidades são eficazes.

Figura 11: Quais conteúdos de treinamento para corretores, além dos oferecidos hoje pela imobiliária, você sugere incluir? Pode ser marcado mais de uma opção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Neste questionamento foi solicitado aos corretores para informar os conteúdos a serem oferecidos. Os conteúdos mais relevantes - entre 60% e 70% - foram processo de vendas, metodologias de vendas e comunicação. Os conteúdos com menor relevância foram matemática financeira, jornada de compra, financiamento bancário, atendimento e relações interpessoais, que ficaram entre 50% e 20%.

Figura 12: Frequência de treinamentos oferecida pela imobiliária.

● Mais de 2 vezes na semana	0
● 2 vezes na semana	1
● 1 vez na semana	9
● 2 vezes no mês	0
● 1 vez no mês	0



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na Figura 12 obtive o seguinte: 90% informaram que há 1 treinamento por semana e 10% informaram que há 2 treinamentos por semana.

Conclui-se que a imobiliária tem a frequência de 1 treinamento por semana.

Figura 13: Frequência de treinamentos é mais eficaz para você.

● Mais de 2 vezes na semana	0
● 2 vezes na semana	4
● 1 vez na semana	6
● 2 vezes no mês	0
● 1 vez no mês	0



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Sobre a quantidade de treinamentos por período e sua eficácia, 60% acreditam que é necessário apenas 1 treinamento por semana e 40% informam que 2 treinamentos por semana são mais eficazes.

Portanto, a maioria necessita apenas de 1 treinamento por semana, porém também é possível identificar a necessidade de 2 treinamentos por semana para 40% dos corretores.

Figura 14: Tempo de duração aproximado dos treinamentos.

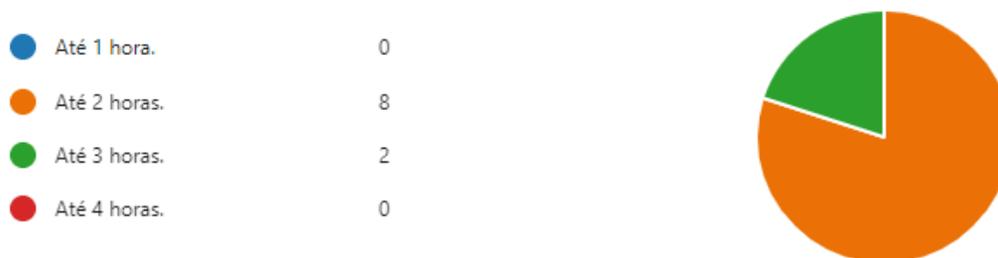
● Até 1 hora.	0
● Até 2 horas	4
● Até 3 horas	6
● Até 4 horas	0



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto a duração dos treinamentos, 60% informaram que os treinamentos têm duração de até 3 horas, e 40% informaram que tem duração de até 2 horas.

Figura 15: Tempo necessário para um treinamento.

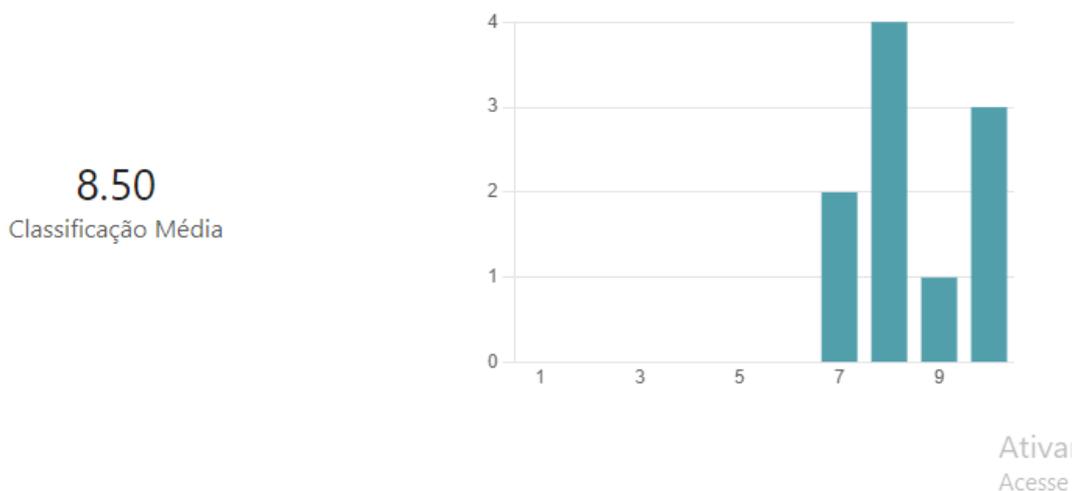


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto à opinião dos corretores referente à duração dos treinamentos, 80% acreditam ser necessários apenas até 2 horas de treinamento e 20% acreditam que até 3 horas é o necessário.

Consequentemente, a grande maioria acredita que a duração de até 2 horas de treinamento é o necessário.

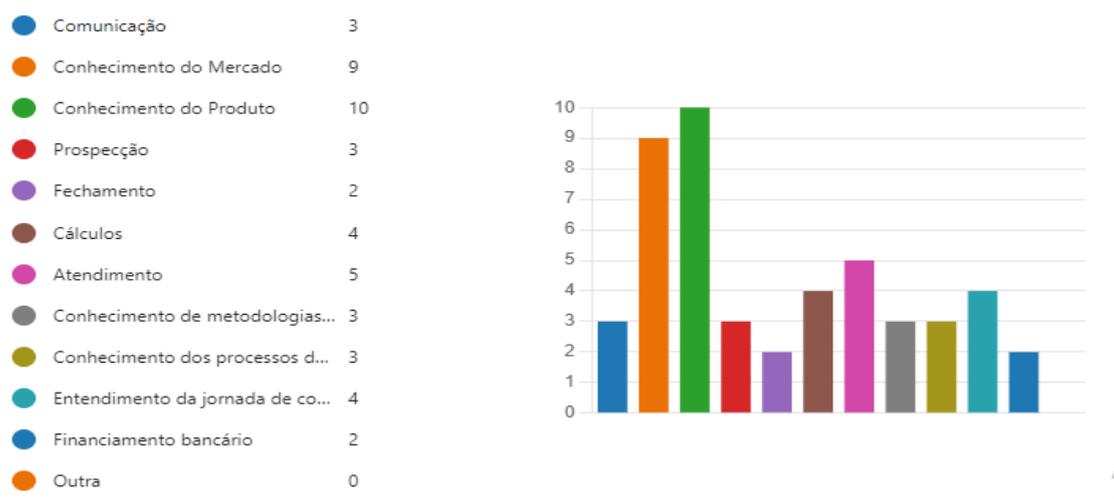
Figura 16: Validade dos treinamentos para você ter uma boa performance como corretor.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação a validade dos treinamentos em seu desenvolvimento, obteve-se uma média de 8,5.

A grande maioria tem a percepção de desenvolvimento profissional após a aplicação dos treinamentos.

Figura 17: Mudança com os treinamentos aplicados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação aos pontos de melhorias percebidos e apontados pelos corretores por conta dos treinamentos aplicados, o ponto mais apontado foi o de conhecimento do produto, onde foi apontado por 100% dos corretores, 90% informaram conhecimento do mercado. Comunicação, prospecção, fechamento, cálculos, atendimento, conhecimento de metodologias, conhecimento dos processos de vendas, entendimento da jornada de compra e financiamento imobiliário tiveram entre 50% a 20% dos apontamentos dos corretores.

O conhecimento do mercado e dos produtos é o mais percebido pelos corretores em desenvolvimento profissional.

Figura 18: Experiência em que os treinamentos ajudaram em uma negociação.

Nº	Descreva de forma objetiva alguma experiência em que os treinamentos ajudaram em uma negociação.
1	No conhecimento dos produtos e nas referências de outras opções no mercado
2	Ajudaram nos atendimentos
3	Contorno de objeções referente a valorização, passando com firmeza todas as projeções.
4	Eu vejo cada reunião semanal como um treinamento. Cada vez que o Edmilson fala de mercado e dos produtos eu me sinto mais capacitada para atender meus clientes com qualidade.
5	Ajudou no conhecimento do produto
6	Conhecimento do produto.
7	Uma situação no qual o cliente me questionou a alta dos preços dos imóveis, onde consegui contornar sua objeção, pois sabia das informações necessárias do mercado imobiliário e das análises passadas em treinamento.
8	Apresentação de produtos correlacionados, com valores diferenciados (treinamento de produtos).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A Figura 18 apresenta o que os corretores pensam em relação à necessidade de alguma experiência onde o conhecimento adquirido ajudou em alguma negociação. Identifica-se que 80% dos corretores tiveram uma experiência em que os treinamentos ajudaram nas negociações, sendo que 2 corretores não responderam o que vale 20% dos pesquisados.

É evidente que na maioria das experiências citadas, os corretores tiveram o conhecimento adequado do produto para no atendimento, enquanto outros tiveram a experiência de ter o conhecimento de valorização do mercado.

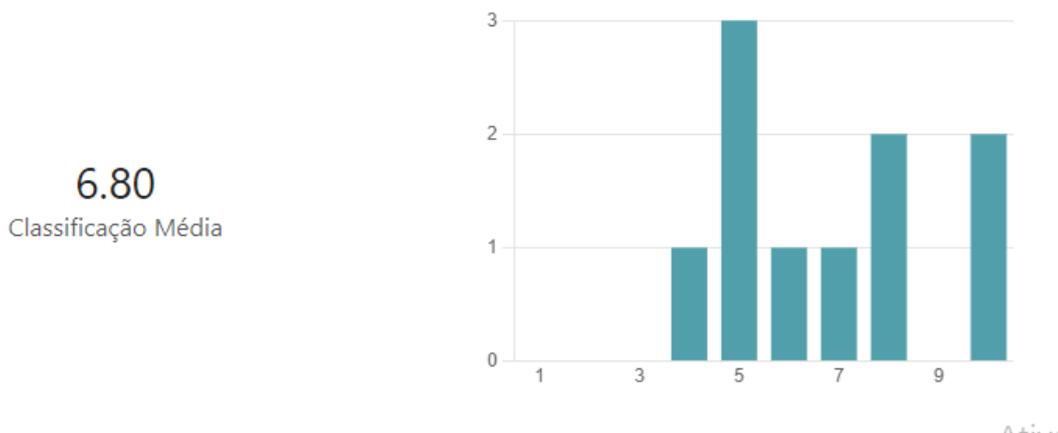
Figura 18.1: Quadro relacionado à Figura 18.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se no quadro acima que as palavras que mais se destacaram ou repetiram foram conhecimento e produto, onde foi identificado que a maioria das experiências que tiveram foi relacionada ao conhecimento dos produtos.

Figura 19: Avaliação do comportamento da gerência em administrar horários.

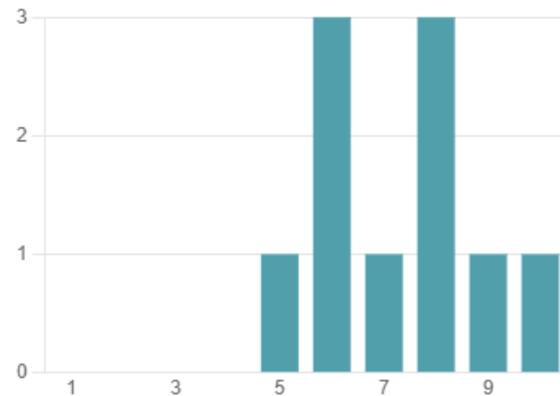


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A questão pede que avaliem a gerencia da imobiliária referente aos horários e, com isso, a media avaliada é de 6,80, demonstrando que há uma desaprovação pela maior parte dos corretores.

Figura 20: Avaliação da gerência em administrar treinamentos.

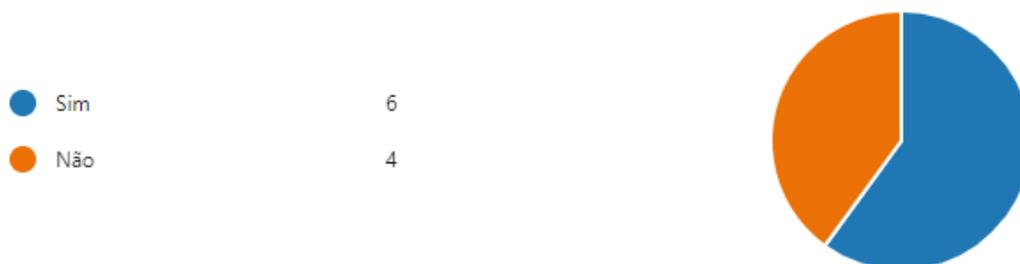
7.30
Classificação Média



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A Figura 20 solicita aos corretores que avaliem os treinamentos oferecidos pela imobiliária, obteve-se uma media de 7,30. Observa-se também que a maioria não se sente satisfeita com os treinamentos.

Figura 21: Metodologias diferentes para a aplicação de treinamentos.

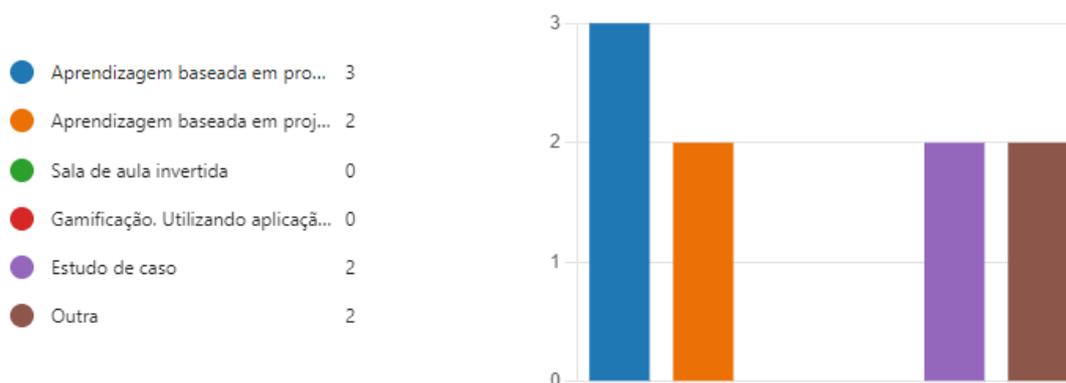


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação à utilização de metodologias diferentes para aplicar o treinamento, 60% informaram que são utilizadas e 40% informam que não utilizam metodologias diferentes para aplicar treinamento.

Identifica-se que a maioria dos corretores identificam metodologias nos treinamentos.

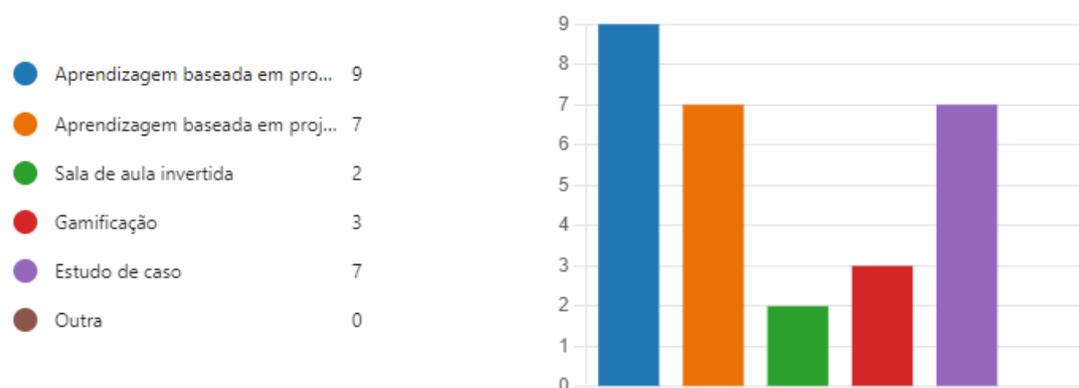
Figura 22: Metodologias utilizadas?



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando se tratou de metodologias utilizadas pela imobiliária para oferecer treinamentos, obteve-se o seguinte: 30% identificaram a metodologia de aprendizagem baseada em problemas, 20% identificaram a metodologia de aprendizagem baseada em projetos e 20% identificaram a metodologia baseada em estudo de casos.

Figura 23: Sugestão de metodologias para a imobiliária aplicar?



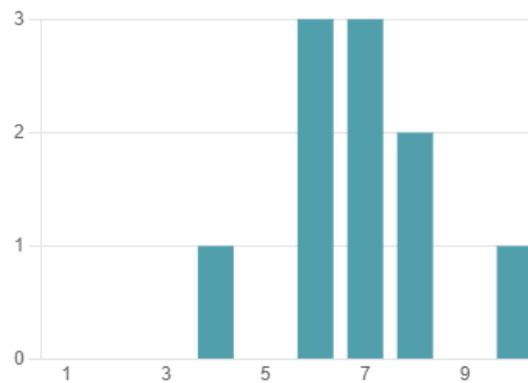
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao receberem a solicitação para apresentarem sugestões de metodologias a serem utilizadas, 90% sugeriram a aprendizagem baseada em problemas, 70% aprendizagem baseada em projetos, 70% sugeriram a metodologia baseada em estudo de casos, 30% metodologias de gamificação e 20% sala de aula invertida.

Portanto, identifica-se que os corretores estão abertos a aplicações de metodologias inovadoras.

Figura 24: Classificação do conhecimento sobre os processos (etapas) da venda.

6.90
Classificação Média

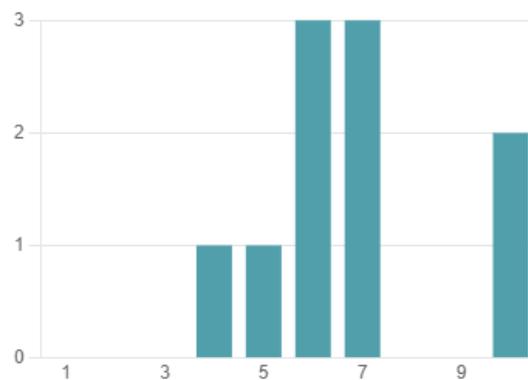


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando solicitados a avaliarem seu conhecimento sobre os processos de venda, a média avaliada foi de 6,90. É possível identificar que parte dos corretores não possuem os processos de vendas claros.

Figura 25: Clareza dos processos de vendas (etapas).

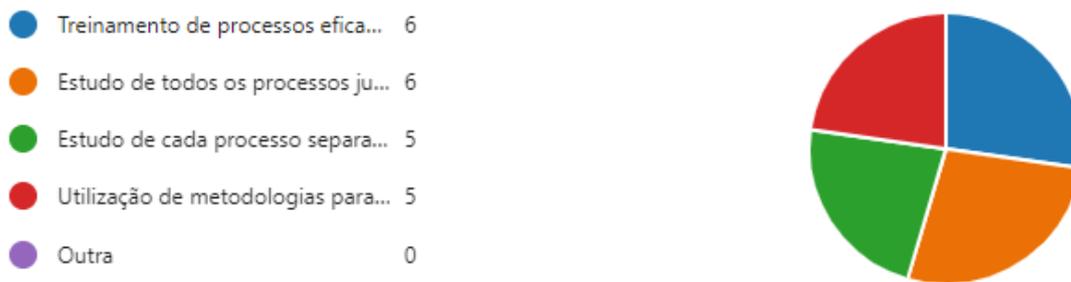
6.80
Classificação Média



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao solicitar que avaliassem o quanto a imobiliária deixa clara os processos de venda, a média foi de 6,80. É possível observar que parte dos corretores não acredita que a imobiliária deixa os processos de venda claros.

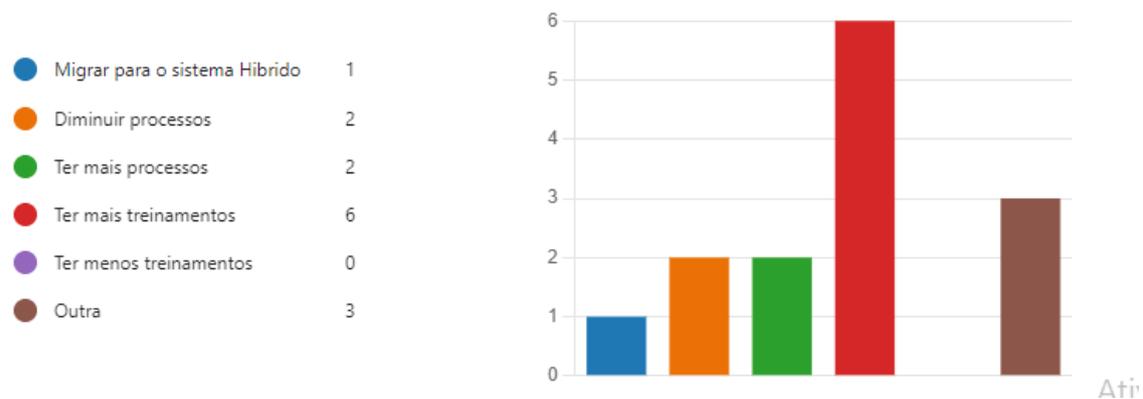
Figura 26: Sugestões para a imobiliária melhorar a clareza dos processos de venda.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao serem solicitados sobre opiniões de como a imobiliária poderia deixar claro o processo de venda, obteve-se o seguinte: 60% informaram em relação os treinamentos de processos eficazes, estudo de todos os processos em conjunto é a melhor opção para deixar claro. Já 50% dos corretores acreditam que o estudo de cada processo separado e utilização das metodologias para conhecimento dos processos é mais eficaz para deixar claro os processos da venda.

Figura 27: Melhoria dos processos da imobiliária para que performe mais e mais em sua profissão.

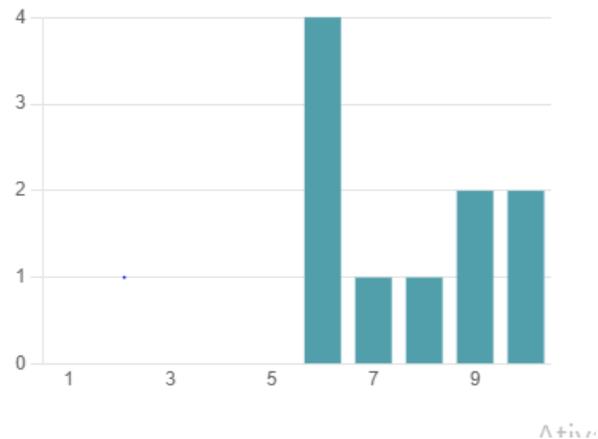


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando solicitados a darem uma opinião sobre melhorias nos processos da imobiliária para que o corretor performe, 60% informou que ter mais treinamentos é a solução, 20% acreditam que diminuir os processos é a solução e 20% acredita que ter mais processos é o ideal. Com isso, nota-se ver que os corretores possuem pensamentos divergentes referente ao processo e a maioria acredita que ter mais treinamentos é o que irá fazer performar mais.

Figura 28: Motivação em trabalhar nesta profissão.

7.70
Classificação Média



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao solicitar que avaliassem sua motivação na profissão, a média foi de 7,70, a maioria não se sente motivado.

Figura 29: O que a imobiliária pode fazer para te incentivar.

Desenvolver um programa de cr...	4
Promover o desenvolvimento d...	5
Promover o desenvolvimento d...	7
Aumentar quantidade de clientes	2
Outra	1



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A opinião da maioria dos corretores referente ao que a imobiliária pode fazer para incentivar é que promova o desenvolvimento da educação emocional, o que equivale a 70% das opiniões 50% acreditam que promover o desenvolvimento da educação financeira é o melhor para incentivar, 40% informaram que desenvolver um programa de crescimento profissional, e 20% acreditam que aumentar a quantidade de clientes irá incentivar.

Figura 30: Satisfação em relação á imobiliária.

8,00
Classificação Média



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A avaliação dos corretores referente à satisfação de trabalhar na imobiliária ficou em média 8.00, nota-se que a maioria se sente bem na imobiliária.

Figura 31: Pontos Fortes no processo de vendas da imobiliária.

Apresente pelo menos 3 Pontos Fortes no processo de vendas da imobiliária
Extranet, prospecção e treinamentos com o Diretor.
Apoio aos corretores. Facilidade na busca de informações. Segurança.
Treinamentos eficazes para os produtos. Boa direção. Manter os corretores cientes do mercado atual.
Parceria em grandes projetos. Corpo diretor forte. União de equipes.
- Nome consolidado; - Oferece leads; - Oferece ações para captação de leads; - Oferece treinamentos e acompanhamento dos corretores.
Conhecimento. Objetivo. Suporte.
Liberação de <i>leads</i> . Treinamentos sobre o produto. Ter uma pessoa didática para dar os treinamentos.
Planejamento, serviço de qualidade e anúncios.
Geração de clientes potências, contratos inovadores e ambiente agradável.
Treinamento. Reunião geral (quantidade de novos projetos). Gerência participativa.

3 respondentes (30%) responderam **corretores** para esta pergunta.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao solicitar que indicassem 3 pontos fortes da imobiliária, observou-se que cada um tem uma visão diferente da organização. Os quadros da Figura 31 revelam as palavras mais repetidas: corretores, *leads* e produtos.

É evidente que a maioria identifica a imobiliária como tendo o seu maior ponto forte a geração de *leads*.

Questão 32: Pontos Fracos - fragilidades no processo de vendas da imobiliária.

Apresente os Pontos Fracos - fragilidades no processo de vendas da imobiliária.
Gestão do tempo, disponibilidade dos gestores e diretores.
Alguns métodos pouco eficazes. Falta de estrutura para receber clientes na sede. Treinamentos repetitivos.
Falta de organização nos horários. Muito tempo de reuniões. Ser mais eficiente.
Falta de clareza nos processos. Falta de comunicação. Falta de motivação.
- Ter corretores muito ausentes da imobiliária, que vem trabalhar muito raramente e que não demonstram trabalhar de casa.
Apoio. Clareza nas informações. Cuidado.
Disponibilidade. Agilidade. Saber coordenar o tempo.
Fluxo de trabalho, marketing e projetos.
Falta de clareza nos processos, falta de auxílio nos processos e falta de campanhas de premiação e bonificação com metas reais.
Falta de um fluxograma dos processos da empresa (dificuldade para recém chegados). O volume de novos projeto, pode ocasionar, falta de foco.

5 respondentes (50%) responderam **Falta** para esta pergunta.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Foi solicitado também que identificassem 3 pontos fracos, verificando-se que as palavras mais utilizadas e que se repetem são falta, clareza e processos. Com isso, torna-se evidente que a falta de clareza e de processos é um dos pontos fracos mais identificados.

ANALISE DOS DADOS

Os resultados obtidos da pesquisa apresentaram alto índice de aprovação pelos corretores imobiliários que possuem resultados contínuos dentro da imobiliária, e reprovação por aqueles que não têm resultados.

Observando também as opiniões obtidas pelos corretores, é possível identificar que os processos da imobiliária referentes a treinamentos e desenvolvimento e não satisfazem a todos, devido à falta de clareza dos processos.

Também é evidente que os corretores desejam se desenvolver mais do que conhecimento de produtos e mercado e também na educação emocional e financeira.

Com tais informações obtidas pelos corretores, é possível identificar que aqueles que obtêm resultados dentro da empresa se sentem mais satisfeitos com a profissão, enquanto os que não obtêm resultados sentem que devem se desenvolver mais além do conhecimento de produto e mercado.

A imobiliária não tem claro seu processo de venda, o que dificulta para os novos da profissão, deixando os corretores sem confiança nos atendimentos e negociações.

Nota-se identificar que a imobiliária tenha que desenvolver os corretores também na educação emocional e financeira, para que possam utilizar dos seus resultados de forma correta e saibam lidar com frustrações.

Como forma de auxiliar a organização no processo de melhorias, o autor do estudo estruturou 3 propostas apresentadas a seguir.

Quadro 01: Sistema de acompanhamento e desenvolvimento individual.

Proposta	Sistema de acompanhamento e desenvolvimento individual.
Objetivo	Realizar uma pesquisa com os corretores sobre dificuldades a serem trabalhadas e formas que a imobiliária pode incentivar de acordo as suas peculiaridades e gostos pessoais.
Justificativa	O sistema irá identificar o que pode ser desenvolvido no corretor, focando em treinamentos individuais, além de saber como a imobiliária pode incentivar o corretor se manter comprometido, proativo e focado nos objetivos organizacionais.
Stakeholders envolvidos	Todos os corretores e gestores.
Recursos necessários	Consultoria de profissionais especializados, se necessário, ou equipe interna. Material impresso e/ou online. Tempo para reunir com a equipe, computador e infraestrutura.
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> Sugere-se, primeiramente, uma análise (direção da empresa e/ou profissionais contratados) sobre as alternativas viáveis para a empresa, para elaboração do novo sistema de treinamentos, que engaje os profissionais e estimule a se manter incentivado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma análise sobre as necessidades de desenvolvimento e formas de incentivar os corretores. • Análise do orçamento disponível. • Definir as formas de treinamento. • Definir as formas de incentivo. • Estabelecer metas a serem alcançadas, mostrar os objetivos positivos da implementação do novo sistema, formular material impresso e/ou online do novo sistema. • Infraestrutura propícia para realizar treinamentos (computadores, sala, material didático e/ou online. • Comunicar em reunião os funcionários, propor realizarem sugestões de melhorias e expressar sua satisfação quanto ao sistema. • Fazer o monitoramento do desempenho e realizar Feedback. • Cumprir com o combinado. • Realizar mudanças sempre que houver necessidade.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 1.000,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da Pesquisa, 2022.

Quadro 02: Criação e treinamento de um POP (Procedimento Operacional Padrão de Vendas).

Proposta	Criação e treinamento de um POP (procedimento operacional padrão de Vendas).
Objetivo	Deixar de forma clara e documentada aos corretores, os processos de vendas da imobiliária, uma vez que os gestores irão dar treinamentos sobre o POP no processo de integração da empresa.
Justificativa	O próprio corretor terá acesso ao documento e ao treinamento sobre o processo de vendas. Assim se mantendo claro todos os processos.
Stakeholders envolvidos	Todos os corretores e gerentes.
Recursos necessários	Profissionais especializados ou equipe interna. Material impresso e/ou <i>online</i> . Tempo para reunir com a equipe, computador e infraestrutura.
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar (direção da empresa e/ou profissionais contratados) sobre as alternativas viáveis para a empresa, para elaboração do POP. • Criação do POP (Procedimento Operacional Padrão de Vendas) • Análise do conhecimento dos gestores em relação ao POP. • Definir as formas de treinamento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas a serem alcançadas, mostrar os objetivos positivos da implementação do POP, formular material impresso e/ou online. • Infraestrutura propícia para realizar treinamentos (computadores, sala, material didático e/ou online). • Comunicar em reunião os funcionários, propor realizarem sugestões de melhorias e expressar sua satisfação quanto ao POP. • Fazer o monitoramento do desempenho e realizar Feedback. • Cumprir com o combinado. • Realizar mudanças sempre que houver necessidade.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • R\$500,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da Pesquisa, 2022.

Quadro 03: Desenvolver o conhecimento na educação emocional e financeira.

Proposta	Desenvolver o conhecimento na educação emocional e financeira.
Objetivo	Que os corretores saibam se manter saudáveis emocionalmente e utilizem seus recursos financeiros de forma correta.
Justificativa	Os corretores irão conseguir se manter saudáveis emocionalmente junto as frustrações deparadas, e utilizar seus ganhos/resultados de forma corretas para se manterem incentivados.
Stakeholders envolvidos	Todos os corretores.
Recursos necessários	Consultoria de profissionais especializados na área de educação emocional e financeira, se necessário, ou equipe interna. Material impresso e/ou online. Tempo para reunir com a equipe, computador e infraestrutura.
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar consultoria de profissionais especializados na área de educação emocional e financeira, se necessário, e/ou reunir equipe interna. • Elaborar treinamentos com formação voltada ao estudo do conhecimento emocional e financeiro dos corretores e/ou disponibilizar cursos voltado a esse propósito. • Realizar reuniões com as equipes. • Fazer acompanhamento e promover mudanças sempre que necessário.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 5.000,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da Pesquisa, 2022.

Com as propostas aplicadas a imobiliária terá corretores mais capacitados e com conhecimento suficiente, para contornar objeções e fechar mais negócios. Com relação à criação do POP o corretor terá todas as etapas do processo de fácil acesso, facilitando

o entendimento de cada processo e processos seguintes, tendo de forma clara e documentada.

Educando os profissionais de vendas em relação ao emocional e financeiro a imobiliária continuara com corretores incentivados e com resultados contínuos, pois saberão lidar com frustrações e manter seus corretores menos preocupados com a receita e mais em satisfazer seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na esfera organizacional, a qualidade de vida e bem-estar são marcadas com uma preocupação em ascensão, na qual, permeiam-se inúmeros fatores vitais para o desenvolvimento humano e profissional de seus funcionários.

Logo, esse estudo de caso surgiu com o objetivo principal de compreender a forma de gestão e de processos da imobiliária URBS. Dessa forma, visando o aperfeiçoamento da gestão e dos processos que envolvem a imobiliária, desenvolvendo de forma individual cada corretor, para assim atender suas necessidades para capacitação.

Com relação ao objetivo de identificar os processos da imobiliária, ficou evidente que é necessária clareza e documentação dos processos de vendas, onde foi proposto uma criação e treinamento do POP (Procedimento Operacional Padrão de Vendas).

Com isso a imobiliária URBS tem como pontos de melhorias o desenvolvimento do corretor em áreas da educação emocional e financeira, pois muitos se sentem frustrados com o não resultado e com isso se sentem insatisfeitos e sem confiança na imobiliária, e quando obtém resultados não se sentem com o conhecimento adequado aos fins da receita.

Também é evidente que a imobiliária não deixa claro os processos de vendas aos corretores, o que possibilita melhoria nos treinamentos para foco em detalhar todos os processos e trabalhá-los de forma única, para clareza aos corretores.

Conseqüentemente, a questão problema sobre como é realizada a gestão de vendas da imobiliária URBS, foi possível identificar que é feita de forma profissional e com preocupação no desenvolvimento dos corretores, sendo que pode ser feita melhorias para que seja cada vez mais eficiente.

Verificando os processos de desenvolvimento dos consultores dentro da imobiliária URBS, percebe-se que a empresa se preocupa em desenvolver e capacitar seus corretores, porém, utiliza metodologias antigas e com poucas inovações, necessitando, portanto, de melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 45° edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Chiavenato, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática** – 4° edição, 2007.
- Dias, Genebaldo Freire - **Atividades Interdisciplinares De Educação Ambiental** - 2ªED. 2006.
- Harrington, H. James - **Aperfeiçoando Processos Empresariais** – Makron Books,1993.
- Kotler , Philip - **Administração de marketing**, Editora Prentice Hall, 2000.
- Kotler, Philip - **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber** , Editora Campus, 2003.
- Richers, Raimar - **Marketing uma Visão Brasileira**, editora negocio, 2000.
- SCHAFER, Jack. e KARLINS, Marvin . **Manual de Persuasão do FBI** - 1ªED. São Paulo: Universo dos Livros, 2015.
- Sander, Carlos. **Lean Seis Sigma: O guia básico da metodologia** - 1° edição, 2022.
- TRAVASSOS, Ari. **Criando Competências - Corretagem Imobiliária**. 1ª edição. São Paulo: ALL PRINT. 1 janeiro 2009.