

ANÁLISE DO PROCESSO DE VENDAS COM ÊNFASE EM PROSPECÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE IMÓVEIS

Tatiane Girardi Pereira Andreola^a, Pedro Augusto Bocchese^b

^aAcadêmica em Administração (FSG). Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). tati.girardi@uol.com.br

^bMestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí. Doutorando em Ciências da Linguagem pela UNISUL. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). pedro.bocchese@fsg.br

Informações de Submissão

Tatiane Girardi Pereira Andreola,
endereço: Rua Ernesto Alves, 70/ 22 -
Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-360.

Recebido em 01.10.2014

Aceito em 09.10.2014

Publicado em 12.01.2015

Palavras-chave

Gestão de Vendas. Administração de
Vendas. Processo de venda. Prospecção
de cliente.

Keywords

Sales Management. Sales
Administration. Sales process.
Customers prospection.

Resumo

Na disputa pelo mercado imobiliário, as corretoras de imóveis preocupam-se em buscar destaque no mercado a partir da gestão de vendas para geração de diferenciais competitivos, criação de valor perante o cliente e melhores resultados para a empresa. O presente trabalho apresenta um estudo de caso que tem como objetivo principal identificar o processo de vendas que revela o melhor resultado com base em métodos de prospecção de clientes. Neste trabalho, é abordado o conceito de gestão de vendas, sob o enfoque de processos de vendas, em que foram utilizados como principais autores: Las Casas (2011); Spiro, Rich e Stanton (2009); e Futrell (2003). Em sua metodologia está a abordagem qualitativa, da qual foram utilizadas as técnicas de coletas de dados, baseadas na entrevista de profundidade com roteiro semiestruturado e análise documental. Por meio das técnicas aplicadas de coleta de dados e das informações adquiridas, a análise de dados permitiu descrever o macro processo de vendas da corretora com as etapas do processo de vendas, estratificar os relatórios de vendas para identificação do comportamento das vendas realizadas, identificar os métodos mais utilizados na prospecção de clientes, e o cruzamento dos relatórios comerciais com os métodos de prospecção, para identificar os que exercem maior resultado. O resultado da pesquisa demonstrou o processo de vendas na empresa, e evidenciou o foco maior na prospecção pelo método da rede de relacionamento, para obter maiores resultados comerciais.

Abstract

In the dispute for the real estate market, real estate brokers are concerned to seek prominence in the market through sales management to generate competitive advantages, creating value to the customer and better results for the company. This paper presents a case study that aims to identify the sales process that reveals the best result based on methods for prospecting customers. This work addresses the concept of sales management, from the standpoint of sales processes, where the main authors are: Las Casas (2011); Spiro, Stanton and Rich (2009); and Futrell (2003). In its methodology there is a qualitative approach, in which the techniques used as data collection are based on in-depth interviews with semi-structured scripts and document analysis. Through the techniques applied of data collection and the information acquired, the data analysis allowed to describe the macro broker sales process with steps of the

sales process, stratifying the sales reports for identification of the fulfilling behavior of sales, identifying the methods most used in customers prospection, and the intersection of business reports with prospecting methods to identify those which can practice greater results. The research result showed the sales process in the company, and highlighted the increased focus on prospecting through the relationship network method, in order to obtain more business results. The research result showed the sales process in the company, and highlighted the increased focus on prospecting through the relationship network method, in order to obtain more business results.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade em geral, a atividade de vendas desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento econômico. Na pluralidade das corporações, o exercício de vendas é imprescindível no que tange à obtenção dos objetivos visados, sendo o principal instrumento de ligação com o mercado, e também a forma com a qual a empresa conta com a geração de recursos para alcançar os objetivos financeiros (LAS CASAS, 2011). Somando-se a isso, o consumidor tornou-se mais exigente e passou a demandar mais de seus fornecedores. Assim sendo, o departamento de vendas realiza um papel fundamental na adaptação das organizações à nova tendência, sobretudo, quanto ao esclarecimento, orientação, informação aos clientes e pós-venda, em que o vendedor passa a ser um assessor de vendas. É indispensável conhecer as necessidades dos clientes, os produtos ou serviços oferecidos, além do aperfeiçoamento constante das técnicas de vendas, para ser bem-sucedido na profissão (LAS CASAS, 2011).

O desenvolvimento no setor imobiliário aumentou consideravelmente a concorrência, novas imobiliárias e novos corretores surgem constantemente na disputa de espaço nesse mercado. Nesse sentido, a gestão de vendas pode ser entendida como ferramenta de melhoria e aumento dos resultados, mas ela deve ser aplicada para dar mais competitividade à empresa e conseqüente aumento da rentabilidade. Nesse âmbito, o tema deste trabalho delimita-se à gestão do processo de vendas em empresa do ramo imobiliário de Caxias do Sul. A partir desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: qual o processo de vendas que apresenta o melhor resultado com base em métodos de prospecção de clientes?

Em vista disso, este estudo tem como objetivo geral identificar o processo de vendas de uma empresa corretora de imóveis, que revela o melhor resultado com base em métodos de prospecção de clientes. Para alcançar esse objetivo, definiram-se como objetivos específicos: descrever o macro processo de vendas para conhecer o funcionamento do setor comercial; a análise dos relatórios comerciais para estratificar as informações relacionadas ao

comportamento das vendas; a identificação dos métodos utilizados para a prospecção de clientes; e, por último, a relação dos métodos de prospecção empregados com os relatórios comerciais para identificação dos meios que geraram maior retorno financeiro.

A proposta dessa apreciação justifica-se pelo anseio de estudar sobre a gestão de vendas e o seu processo. Desse modo, oportunizar o desenvolvimento do pensamento estratégico, de forma a nortear os caminhos da organização e desenvolver diferenciais competitivos, oportunizando a criação de valor perante os clientes e, principalmente, garantir o alcance dos resultados desejados com maior segurança.

Em vista disso, a estrutura deste estudo está dividida em quatro etapas: a primeira aborda a apresentação do estudo. Na segunda etapa, apresentam-se informações sobre o referencial teórico, parte que oferece sustentação bibliográfica ao trabalho, contendo referenciais de diferentes autores, entre eles: Cobra (1994); Churchill e Peter (2000); Czinkota *et al.* (2001); Futrell (2003); Spiro, Rich e Stanton (2009); e Las Casas (2011). Na terceira etapa, é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, o método usado foi um estudo de caso, com o uso dos instrumentos: entrevista em profundidade e análise de documentos. A natureza foi descritiva, uma vez que se faz necessário identificar os instrumentos da gestão do processo de vendas a partir da teoria, para posteriormente comparar a teoria com os resultados da pesquisa. A abordagem qualitativa foi eleita para poder analisar e interpretar os dados obtidos. Por fim, são apresentadas as análises e discussões dos resultados do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica baseada em gestão comercial, mais especificadamente em gestão do processo de vendas.

2.1 Processo de Vendas

Nas corporações em geral, o exercício de vendas é imprescindível no que tange à obtenção dos objetivos visados. Ele é o principal instrumento de ligação com o mercado, e também a forma com a qual a empresa conta com a geração de recursos para alcançar os objetivos financeiros (LAS CASAS, 2011).

Os profissionais de vendas desempenham diariamente extensas atividades, e na maior parte do tempo está relacionada a atividades de vendas. Esta é tratada a partir de um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com cada situação. O processo de vendas é

unicamente uma série de técnicas indicadas que a experiência apontou que funcionam melhor que outras. Para Las Casas (2011, p. 216), independentemente da fase do processo de vendas, o que o profissional de vendas deve sempre considerar são os objetivos básicos de um processo de vendas: “chamar a atenção, despertar o interesse e o desejo e conduzir a compra.”

Na literatura pesquisada existem várias abordagens sobre o processo de vendas, fases da venda, técnicas de venda; em vista disso, existe uma similaridade entre o assunto, a qual pode ser visualizada no Quadro 1.

CHURCHILL; PETER (2000)	CZINKOTA <i>et al.</i> (2001)	FUTRELL (2003)	SPIRO; RICH; STANTON (2009)	LAS CASAS (2011)
1. Procurar clientes	1. Prospecção	1. Prospecção	1. Prospecção	1. Procura e avaliação de cliente
2. Preparar visitas	2. Pré-abordagem	2. Pré-abordagem	2. Pré-abordagem	
3. Abordar clientes potenciais qualificados	3. Abordagem	3. Abordagem	3. Abordagem	2. Abordagem
	4. Identificação das necessidades		4. Avaliação das necessidades	
4. Fazer apresentação	5. Apresentação	4. Apresentação	5. Apresentação	3. Apresentação
		5. Fechamento Tentativo		
5. Controlar objeções	6. Trato das Objeções	6. Identificando Objeções	6. Respondendo às objeções	4. Tratamento das objeções
		7. Resolução das objeções		
6. Fechar vendas	7. Obtenção do Compromisso	8. Fechamento tentativo	7. Fechamento	5. Fechamento
		9. Fechamento		
7. Formar relacionamento de longo prazo	8. Acompanhamento	10. Acompanhamento	8. Acompanhamento	6. Pós-venda

Quadro 1: Quadro comparativo do processo de vendas

Fonte: Elaborado pelos Autores

Nas diferentes fontes, os autores explicam o processo de venda em etapas, que abrangem: procura e avaliação do cliente, prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, tratamento das objeções, fechamento e pós-venda (CHURCHILL; PETER, 2000; CZINKOTA *et al.*, 2001; FUTRELL, 2003; SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011). Nesse ponto em diante, será feita uma verificação das etapas que envolvem o processo de venda, para que aconteça a ligação entre elas, identificando a importância de cada uma delas, tanto individual como em conjunto.

2.1.1 Procura e avaliação do cliente

O processo de venda inicia pela etapa da prospecção, ou seja, a identificação de clientes potenciais. Os vendedores necessitam encontrar pessoas ou organizações que possam ser possíveis compradores de seus produtos (CHURCHILL; PETER, 2000).

A prospecção é encontrar indicações qualificadas de vendas que, na perspectiva de Czinkota *et al.* (2001), são clientes potenciais que precisam do produto e têm poder de compra, no caso, recursos financeiros e autoridade para decidir a compra. Os métodos de prospecção são bem variados e dependem de cada profissional. Os mais utilizados, são apontados por Futrell (2003), Las Casas (2011), e Spiro, Rich e Stanton (2009):

- a) prospecção a frio – método que se baseia na lei das médias – a cada 10 clientes contatados, um comprará o produto (FUTRELL, 2003; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- b) indicação de clientes – conhecida também como corrente contínua ou referências de clientes, método muito eficiente de encontrar clientes (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- c) clientes órfãos – clientes que compravam de vendedores que não trabalham mais na empresa são ótimos clientes potenciais (FUTRELL, 2003);
- d) clubes de leads de vendas – organização de um grupo de vendedores de áreas afins para trocar indicações e dicas de prospecção (FUTRELL, 2003);
- e) feiras e exposições públicas – realizadas com interesses específicos, elas fornecem um amplo número de possíveis clientes (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011);
- f) centro de influência ou rede de relacionamentos – consiste em fazer e usar contatos, encontrar e cultivar relacionamentos (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- g) telefone e telemarketing – contato com grande número de clientes potenciais, caso não interesse e pode indicar um amigo (FUTRELL, 2003);
- h) observação pessoal – consiste no método da observação, em que se incluem diversas fontes, como atividades sociais, leituras de periódicos, revistas, dentre outras (LAS CASAS, 2011);
- i) novas contas – incidem no método por meio de visitas a vários clientes, sem agendamento e de porta em porta, mesmo que não consiga fazer a apresentação, obtêm indicações ou nomes para futuros contatos (LAS CASAS, 2011);

- j) listas publicadas – associações de comércio, governo, câmaras locais de comércio, e ainda páginas amarelas, são boas fontes de clientes potenciais (SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- k) referências de agências externas – seguindo a tendência de comércios eletrônicos, algumas empresas fornecem qualificação de clientes potenciais por meio da venda de lista de possíveis clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2009); e,
- l) referências de fontes internas da empresa – investigação de clientes gerados por meio do departamento de marketing ou telemarketing, a partir de propaganda, mala direta, sites, feiras, e outros (SPIRO; RICH; STANTON, 2009);

Logo após a prospecção segue a etapa da abordagem, a qual será observada a seguir.

2.1.2 Abordagem

A etapa da abordagem abrange todas as formas de coleta de informações necessárias para se descobrir eventos importantes sobre os possíveis clientes, sua situação geral e suas necessidades, conforme apresenta Las Casas (2011). Spiro, Rich e Stanton (2009) explicam que na pesquisa do cliente, o vendedor deve buscar o máximo de informações sobre o cliente potencial, desde sua formação, vínculos sociais e personalidade, práticas de compra, e pessoas as quais possam influenciar, ou mesmo, decidir a compra. Os autores certificam que é com base nas informações coletadas que os profissionais de vendas irão planejar suas apresentações e elege o objetivo mais adequado para cada visita.

A partir daqui acontece a abordagem propriamente dita, Spiro, Rich, Stanton (2009) e Czinkota *et al.* (2001) asseguram que uma boa abordagem impacta favoravelmente e com certeza estabelece bom grau de relacionamento entre as partes. Apesar de a abordagem ser normalmente rápida, ela é fator determinante para o sucesso ou fracasso da apresentação. Nesse caso, o agendamento de uma visita pessoal aumenta a probabilidade do aumento de atenção do comprador durante o encontro com o vendedor.

Para desenvolver uma boa abordagem, Las Casas (2011) assegura que é possível usar algumas estratégias. Por exemplo, a abordagem por apresentação, a abordagem por produto, a abordagem por perguntas e até a abordagem por elogio.

2.1.3 Apresentação

Esta fase marca o início da comunicação da mensagem de vendas para o cliente. Depois de passar pelas outras etapas, já estão determinadas as necessidades e desejos e chega

a hora da apresentação. Conforme Futrell (2003), é o momento que se abre a discussão sobre os produtos, serviços, vantagens e benefícios que o cliente já julgou como importantes.

Para Spiro, Rich e Stanton (2009), a apresentação acontece quando o vendedor vai convencer o cliente que os produtos ou serviços que estão sendo ofertados, irão efetivamente atender as suas necessidades melhor do que dos concorrentes. Todavia, Las Casas (2011, p. 216) traz a importância de adequar a apresentação ao tipo de produto, e independente da apresentação não se esquecer da finalidade básica do processo de vendas, que são: “[...] chamar a atenção, despertar o interesse e o desejo e conduzir a compra”.

Depois de realizada a etapa da apresentação, trata-se das objeções, assunto do próximo objeto de estudo.

2.1.4 Tratamento das objeções

As objeções ocorrem na maioria das apresentações. Elas devem ser bem-vindas porque representa que o cliente potencial tem algum tipo de interesse no negócio, quando as objeções não existem, raramente o cliente potencial está interessado (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011).

Algumas técnicas básicas podem auxiliar a contrapor uma objeção do cliente, conforme apontam alguns autores:

- a) ouça o cliente e faça perguntas específicas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011);
- b) esclareça a objeção (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011);
- c) respeite a preocupação do (SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- d) transforme a objeção em ponto para fechamento de vendas (LAS CASAS, 2011); e
- e) reagir à objeção (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011).

A recomendação de Spiro, Rich, Stanton (2009) e Las Casas (2011) é preparar as respostas às objeções com antecedência, desde as mais frequentes até as mais diferentes contradições possíveis. Desse modo, planejar as respostas pode garantir uma melhor preparação e também evitar respostas inadequadas.

Depois de sanadas as objeções e tiradas as dúvidas do cliente, o processo de vendas se encaminha para o fechamento, que será estudado a seguir.

2.1.5 Fechamento

O fechamento da venda no processo de vendas é tratado também por alguns autores como obtenção do compromisso. Ele é obtido pelo cliente quando ele concorda que o vendedor faça o fornecimento do produto ou serviço (CZINKOTA *et al.*, 2001). Todo empenho de venda termina com a etapa do fechamento. Churchill e Peter (2000) assinalam que, de acordo com especialistas, muitas vendas são perdidas porque os vendedores não solicitam o fechamento do negócio.

Como instrução inicial, Las Casas (2011, p. 218) indica que, ao tentar o fechamento, deva-se fazer um resumo dos principais pontos da apresentação, pois durante a apresentação, diversos assuntos são discutidos e o cliente pode ficar confuso quanto aos benefícios e vantagens do produto. Na maioria das vezes, sintetizar os pontos mais importantes promove a decisão final.

Enfim, aproxima-se o final do processo de vendas que é a fase de acompanhamento junto ao cliente, assunto final deste capítulo.

2.1.6 Pós-venda

O passo final do processo de vendas é o acompanhamento para construir um relacionamento de longo prazo com o cliente, que acontece após a compra e recentemente trazido por alguns autores como pós-vendas. Para a construção de relacionamentos consistentes, Spiro, Rich, Stanton (2009) afirmam que o vendedor deve assegurar a satisfação do cliente após a venda. Já, Churchill e Peter (2000) e Las Casas (2011) compartilham que o acompanhamento de qualidade auxilia na avaliação da transação como favorável e geradora de valor, o que contribui para a realização de novos negócios, além da divulgação da boa imagem para outras pessoas e a indicação de outros de clientes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho com o intuito atingir os objetivos propostos neste. Os procedimentos empregados são: tipo de pesquisa e método, delimitação da população, técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Método de pesquisa

Com o intuito de identificar o processo de vendas que apresenta o melhor resultado em vendas, com base nos métodos de prospecção de clientes, percebeu-se que o mais apropriado era o uso de uma pesquisa qualitativa/descritiva. Na abordagem qualitativa, Roesch (2007) destaca que esse método de pesquisa permite buscar a visão e a opinião das pessoas sobre determinado assunto. Marconi e Lakatos (2008) e Gil (2007) corroboram que o objetivo essencial é a narrativa das características fundamentais de determinada população ou fenômeno, capacitando ainda compor as relações entre as variáveis. Portanto, a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrar, analisar, classificar e interpretar, sem que o pesquisador faça nenhuma interferência sobre eles (GIL, 2007).

Em vista disso, o método mais adequado para a pesquisa foi o estudo de caso. Para Yin (2005) e Roesch (2007) o estudo de caso tem o propósito de examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, e é adequado para tratar de questões investigativas sobre um conjunto de ocorrências que o pesquisador não tem nenhum controle sobre os acontecimentos. Gil (2007) contribui que esse tipo de pesquisa oportuniza maior conhecimento com o problema e possibilita construir hipóteses, pois promove uma visão geral do tema e ainda assinala elementos que influenciam ou são influenciados. Por meio da junção de um levantamento bibliográfico, da pesquisa com pessoas que tiveram ensaios com o problema e da análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Delimitação da população

No desenvolvimento da pesquisa, participaram sete indivíduos, todos atuantes como consultores imobiliários, incluindo os dois diretores, de uma equipe constituída de 10 corretores. Da amostra, três são mulheres e quatro são homens. No que se refere ao tempo de profissão, cinco entrevistados encontram-se na faixa de um (1) ano até cinco (5) anos e dois na faixa de 15 a 20 anos.

Para a delimitação da população, foi utilizado o método de amostragem não probabilística por julgamento, ou seja, não emprega seleção aleatória, confia no julgamento do pesquisador. Mattar (2008, p. 133) assegura que é o procedimento mais adequado em que “[...] podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.”

Técnicas de coleta dos dados

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, a primeira delas baseada em entrevista em profundidade, uma vez que o principal objetivo é a obtenção de informações do entrevistado referente ao problema de pesquisa. Para Roesch (2007), a entrevista em profundidade é considerada a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, tendo como objetivo entender o significado que os entrevistadores atribuem a questões e situações que não foram estruturados anteriormente.

As entrevistas foram conduzidas por um roteiro de perguntas semiestruturado, que, segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 82), é aquele em que “[...] o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. O roteiro foi baseado no referencial teórico originado por Las Casas (2010), de modo a verificar os principais elementos para análise da percepção dos entrevistados quanto ao objetivo dessa pesquisa, e encontra-se no Apêndice A, ao final do trabalho.

Para complementar a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental. Marconi e Lakatos (2008) trazem que os relatórios e registros são utilizados na análise qualitativa, no que tange diretamente às informações do campo de interesse. Sendo assim, a pesquisa documental foi desenvolvida por meio das análises dos relatórios comerciais e documentos internos. Os relatórios não constam em anexo pelo sigilo das informações solicitadas pela organização. Destarte, a combinação das técnicas de coleta de dados expostas teve como objetivo enriquecer a pesquisa, sendo o próprio pesquisador um elemento a mais para obtenção de dados.

Técnicas de análise dos dados

Para análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Aqui as perguntas abertas são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos, em que o propósito de formular tais perguntas é porque permite ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos entrevistados. Uma vez que podem surgir respostas inesperadas, essas devem ser classificadas para obter sua interpretação, essa apreciação dos textos em pesquisa científica é denominada de análise de conteúdo (ROESCH, 2007). Tal análise tem por objetivo o estudo dos pontos de vistas dos entrevistados e não das palavras em si, é a forma quantitativa do conteúdo presente

na comunicação, é a técnica mais funcional de codificar os dados, organizar categorias, exibir os dados, buscar o sentido de tais dados e, por fim, obter os resultados (MARCONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2007).

Em seguida, na análise de documentos, utilizou-se do conceito de tabulação cruzada, conforme Malhotra (2012), com duas e três variáveis. Nesse caso, a análise de dados foi baseada em tabulações no programa *Microsoft Excel*. No primeiro cruzamento, utilizou o faturamento para verificação do comportamento de vendas dos imóveis e a classificação das vendas por quantidade de cada linha de produto com relação ao triênio 2011-2013. Logo depois, para apontar a classificação dos métodos mais utilizados na prospecção de clientes foram cruzadas as vendas dos períodos com as práticas utilizadas na mesma ocasião.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo em questão aborda administração do processo de vendas de uma empresa do ramo imobiliário, a qual está inserida no mercado há mais 12 anos. A imobiliária é segmentada em comercializar imóveis de médio e alto padrão no município de Caxias do Sul, atuando na compra e venda de terrenos, imóveis residenciais, comerciais e industriais. A equipe de vendas é composta por dois gestores e oito corretores de imóveis, ambos atuam comercialmente e cada qual é responsável pelo gerenciamento de seus clientes.

Conhecidos ao mesmo tempo como consultores imobiliários, os corretores de imóveis são profissionais autônomos. Eles operam como intermediadores de negócios imobiliários, agenciando propostas de compra, venda, ou permuta de imóveis. Os agentes trabalham num formato de sociedade com a imobiliária, os quais compartilham seus objetivos num acordo de trabalho de remuneração por comissão de venda. Em contrapartida, a imobiliária proporciona uma estrutura física completa para a comercialização de imóveis.

4.1 Macro processo de vendas

A gestão comercial da organização acontece de forma simplificada, por meio de controles em planilhas no programa *Microsoft Excel*. Além disso, o setor comercial conta com um sistema interno vinculado à página virtual, esse funciona como um sistema de dados, conhecido internamente como Portal. Ele permite o cadastramento e controle de imóveis que ficam à venda, além de atualizações da situação do imóvel, registro de visitas, cadastro da carteira de clientes, permitindo arquivar todo o histórico dos imóveis e clientes. A partir das

expectativas de vendas da empresa, histórico de evolução de vendas e potencial da região, é que são estabelecidas as metas gerais e individuais de vendas da imobiliária. As metas são trimestrais, e os prêmios pelo atendimento destas são pagos por meio de recompensa em dinheiro.

Para análise do processo de vendas na empresa, foi estruturado um roteiro de perguntas. As quais foram orientadas mediante as etapas do processo de vendas trazidas por Las Casas (2011) no referencial teórico, e a similaridade de cada investigação foi agrupada, na qual se arranhou quatro grandes grupos, são eles: Procura e Avaliação do cliente; Abordagem e Apresentação; Tratamento das objeções e Fechamento; e, Pós-venda.

4.1.1 Procura e avaliação do cliente

A procura do cliente, conhecida também como prospecção, é a etapa de encontrar indicações qualificadas de vendas, que na perspectiva de Czinkota *et al.* (2001) e Las Casas (2011) são clientes potenciais que precisam do produto, têm recursos financeiros e autoridade para decidir a compra.

Das entrevistas realizadas, quanto à prospecção de clientes, todos os corretores mencionaram como técnicas principais para encontrar clientes: a rede de relacionamento pessoal, a indicação de clientes por intermédio dos próprios clientes ou amigos, o contato por meio da carteira de clientes já existente, visitas de prospecção e plantão da imobiliária. Citaram ainda como ferramentas o uso do contato telefônico e as visitas pessoais, no entanto, alguns mencionaram também o uso das redes sociais, para manter e desenvolver contato com clientes, amigos e pessoas de relacionamento pessoal.

Quanto à avaliação do cliente, foi unânime a resposta, todos confirmam que buscam “informações do cliente”. Eles citam novamente que a questão do relacionamento pessoal facilita muito a busca por essas informações, seja por meio do relacionamento com a pessoa que indicou, seja por meio das conversas com o cliente, pois elas antecipam as características e os desejos dele.

4.1.2 Abordagem e apresentação

A abordagem é a fase que abrange todas as formas de coleta de informações necessárias para descobrir eventos importantes sobre os possíveis clientes, sua situação geral e suas necessidades (SPIRO; RICH; STANTON, 2009). Las Casas (2011) aponta algumas

estratégias para uma boa abordagem, dentre elas, a abordagem por perguntas, sendo essa a tática mais utilizada pelos consultores imobiliários.

“Entender a necessidade do cliente” é determinante para saber que produto oferecer, apontaram com unanimidade as entrevistas com os corretores, e ainda corroboram aqui a importância de procurar o máximo de informações com o cliente. Os entrevistados afirmam ainda que o “encontro pessoal” é o meio facilitador para alcançar mais informações sobre a necessidade do cliente.

Com relação à etapa da apresentação, todos os entrevistados afirmaram que “o encontro pessoal faz a diferença” no ramo imobiliário, foi relatado que o encontro favorece a aproximação com o cliente e gera mais confiança. Eles asseguram ainda que o cliente, quando adquire a confiança com o corretor, fica mais à vontade para transmitir informações pessoais, como motivos, tendências e desejos de compra. Também indicaram o material gráfico como o mais utilizado para apoio à venda.

4.1.3 Tratamento das objeções e fechamento

Na etapa do tratamento das objeções, quando os entrevistados foram questionados sobre a forma que conduzem as objeções dos clientes, a resposta foi universal: “ouvir” com atenção a objeção do cliente. Eles asseguram que a objeção deve ser esclarecida da melhor forma possível, de preferência rapidamente para o bom andamento do negócio. Outro destaque foi a importância de “estudar” com antecedência as objeções para buscar amenidades e justificativas.

Depois do tratamento das objeções com os clientes, segue a etapa do fechamento. Ele é obtido pelo cliente quando ele concorda que o vendedor faça o fornecimento do produto ou serviço (CZINKOTA *et al.*, 2001). A generalidade das entrevistas corroborou as afirmações de Las Casas (2011), Churchill e Peter (2000), no que tange ao pedido de venda, que a partir dos vendedores é que se inicia o encerramento da venda. Todos os entrevistados confirmaram que tomam sempre a iniciativa para a condução do fechamento do negócio. Primeiramente, resumem as informações mais importantes e ajudam o cliente a avaliar as opções para a tomada de decisão.

4.1.4 Pós-venda

Chegando ao final do processo de vendas, a fase de acompanhamento junto ao cliente, conhecida também como pós-venda. Mais uma vez, os entrevistados foram unânimes, abonando a importância do acompanhamento junto ao cliente, como forma de perceber a satisfação do cliente, também afirmam que é um meio pelo qual ocorrem as indicações de novos clientes. Porém, mais da metade reconhecem “a importância do pós-venda” e querem desenvolver melhor essa etapa.

Las Casas (2011), Churchill e Peter (2000), Czinkota *et al.* (2001) compartilham da mesma opinião quando o assunto é pós-venda. Eles confirmam que o acompanhamento do cliente garante a satisfação e gera relacionamento de longo prazo, contribuindo para a efetivação de novos negócios, por vezes, ocasiona indicação de clientes.

4.2 Análise dos relatórios comerciais

A partir da pesquisa documental realizada, pode-se estratificar os relatórios de vendas, trazendo à baila o comportamento e o desempenho das vendas desses produtos, além da classificação dos imóveis comercializados. Para atender o propósito deste trabalho, foi extraído dos documentos e relatórios da organização, dados comerciais distintos do triênio 2011-2013. No entanto, a empresa não autorizou a publicação destes, por este motivo eles não fazem parte integrante deste trabalho como anexos. Sendo assim, os dados coletados exibem dados percentuais e mostram-se aqui transcritos em gráficos para melhor ilustração.

O resultado das vendas aparece classificado por tipo de produto, os quais são caracterizados pelo perfil do imóvel, são eles: apartamento de um, dois, três ou mais dormitórios; quitinete; cobertura; casa; sobrado; chácara; terreno; sala térrea; sala aérea; pavilhão; e permuta.

Os imóveis com maior volume de vendas não representam necessariamente o maior faturamento para a empresa, como se pode observar nos Gráficos 1, 2 e 3, logo abaixo. Isso acontece, pois os imóveis variam em diversas faixas de valores, mesmo estando na mesma classificação do tipo de imóvel. Na análise dos relatórios do triênio (2011-2013) aprofundaram ano a ano as informações para melhor visualização do comportamento de vendas, o ano de ano de 2011 pode ser percebido no Gráfico 1, logo abaixo.

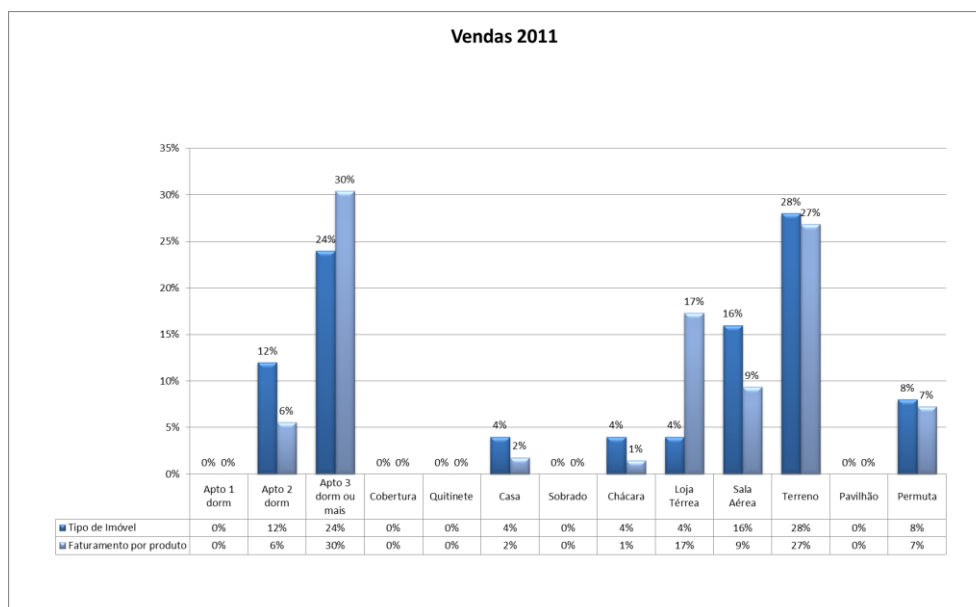


Gráfico 1: Vendas 2011 - tipo de imóvel *versus* faturamento por produto
 Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 1 representa as vendas por tipo de imóveis em 2011, e observa-se que os apartamentos de três dormitórios/ou mais e os terrenos aparecem na liderança de vendas com maior faturamento, e juntos totalizam 57% do faturamento. As lojas térreas geram surpresa, pois aparecem com classificação de vendas em 4%, porém traduziram 17% do faturamento. Essa representatividade justifica-se pelo valor agregado que o produto apresenta. Por outro lado, a sala aérea teve representação de 16% de vendas como produto, mas colaborou apenas 9% no faturamento, assim como o apartamento de dois dormitórios que representou 12% de vendas, e apenas 6% no faturamento.

No exame das vendas de 2012, conforme o Gráfico 2, os apartamentos tiveram mais uma vez grande representatividade nas vendas, eles atingiram 50% do faturamento, enquanto os terrenos chegaram a 24%, totalizando 74% do faturamento com apenas dois tipos de imóveis. Nessa ocasião, já se consegue perceber o valor agregado que os apartamentos de três dormitórios/ou mais podem originar. Ainda no mesmo período o destaque fica por conta das vendas das coberturas, que mesmo com 2% na classificação de vendas por produto, representaram 8% do faturamento, a qual também se caracteriza como imóvel de alto valor agregado elevado.

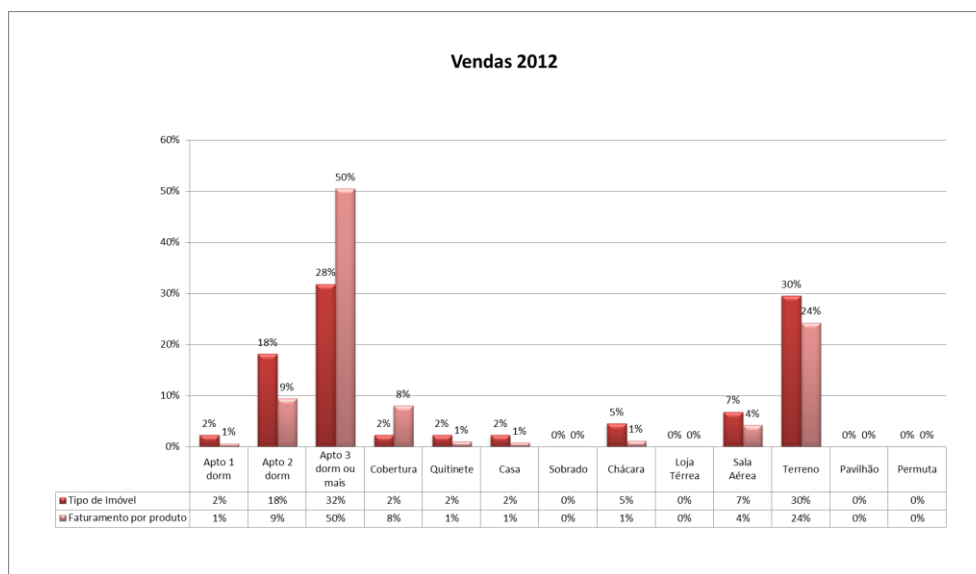


Gráfico 2: Vendas 2012 - tipo de imóvel *versus* faturamento por produto

Fonte: Dados da pesquisa

Na apreciação de 2013, segue abaixo o Gráfico 3 com sua representação de vendas. Na classificação dos imóveis mais vendidos, ainda permaneceram os apartamentos de três dormitórios/ou mais juntamente com os terrenos, ainda entre os imóveis mais vendidos representaram juntos 44% do faturamento. Em destaque, os apartamentos de dois dormitórios, que ascenderam ano a ano, em 2013 atingiram 22% do faturamento. Observou-se nesse período a importância das permutas, com índice de 8% das vendas como produto, elas atingiram 19% do faturamento.

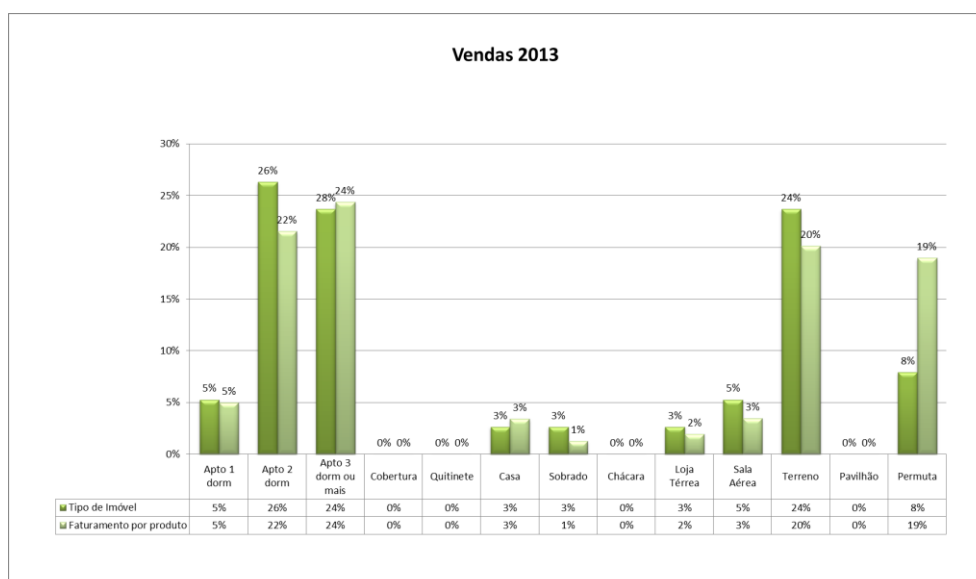


Gráfico 3: Vendas 2013 - tipo de imóvel *versus* faturamento por produto

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Métodos de prospecção de clientes

Seguindo a análise, pode-se encontrar também uma classificação importantíssima para o atendimento do objetivo desse trabalho, que são os métodos de prospecção de clientes utilizados na corretora de imóveis. No entanto, os métodos utilizados na corretora de imóveis têm características próprias e aparecem classificados logo mais, no Gráfico 6.

A partir dos dados dos relatórios de vendas, pode-se classificar os métodos de prospecção de clientes que originaram maior resultado de vendas no período, são eles:

- a) rede de relacionamento, apresentando uma média de 55% de incidências;
- b) plantão na imobiliária, com média de 18%;
- c) visitas de prospecção, com média de 12%;
- d) plantão placas, com média de 7%;
- e) indicação, com média de 5%;
- f) plantão outros, com média de 3%.



Gráfico 4: Vendas por métodos de prospecção
Fonte: Dados da pesquisa

Por conta das informações sobre a prospecção de clientes, no Gráfico 4, pode-se verificar, que a prospecção de clientes por meio da rede de relacionamento foi o método que trouxe os maiores indicadores de vendas no período. Seguido depois, pelo plantão na imobiliária, visitas de prospecção, placas, indicação e, por fim, o plantão.

As entrevistas em profundidade corroboraram junto aos relatórios comerciais, que a rede de relacionamentos pessoal é a principal técnica de prospecção de clientes utilizada

na corretora de imóveis. Ademais, afirmam que a partir dessa rede de relacionamento é que são geradas indicações de novos clientes.

4.4 Métodos de prospecção versus relatórios comerciais

Os resultados apurados nos relatórios de vendas da imobiliária, apresentados anteriormente nos Gráficos 1, 2 e 3, foram cruzados com as práticas de prospecção empregadas no Gráfico 4. A análise desse cruzamento propiciou abrir os históricos de vendas no que se refere aos métodos de prospecção adotados em cada operação, e traduziram os resultados demonstrados logo abaixo no Gráfico 5.

O cruzamento dos históricos das vendas com os métodos de prospecção empregados alcançou as ocorrências desses métodos por categorias de produtos. Mais uma vez, percebe-se claramente que o método da prospecção por meio da rede de relacionamento traz a melhor classificação de vendas. Tamanho a representatividade nos resultados de vendas, que apareceu como índice de 100% de aproveitamento por meio das vendas das Coberturas, Sobrados, Lojas Térreas e Permutas. Além disso, outros imóveis se destacaram a partir das vendas por esse método, os quais manifestaram índices elevados em nove categorias num total de onze. Em seguida, através da indicação e também da captação pelo plantão na imobiliária, os resultados incidem em cinco categorias de imóveis. Na prospecção por placas, as vendas atingiram três das categorias, assim como as visitas de prospecção, embora visíveis em categorias de imóveis diferentes.

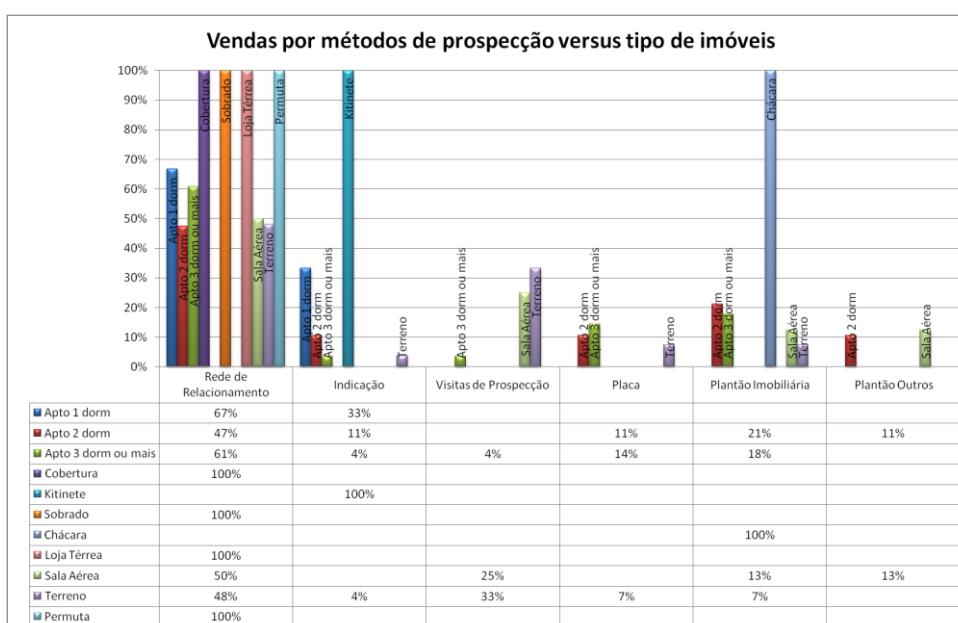


Gráfico 5: Vendas por métodos de prospecção de clientes *versus* tipo de imóveis

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, percebeu-se na pesquisa que os imóveis que traduziram maior resultado comercial são os imóveis de três dormitórios/ou mais, os apartamentos de dois dormitórios, as salas aéreas, os terrenos e as permutas. Os quais revelaram maior retorno em vendas devido o valor agregado envolvido dos imóveis, e também se distinguiram pelo método da rede de relacionamento permitindo através deste método, atingir os melhores resultados em vendas. Foi possível também, por meio da pesquisa, identificar outros comportamentos de vendas, como o motivo que leva os clientes a adquirir os imóveis, dos quais se destacaram os imóveis prontos para morar e também os imóveis para investimento.

E por fim, com relação aos métodos de prospecção de clientes aplicados, a pesquisa identificou que é mediante o método de prospecção pela rede de relacionamento que se conseguiu atingir os maiores índices de vendas, além do método de prospecção por indicação que também tem origem no relacionamento, sendo assim, eles podem ser somados e traduzidos em resultados ainda maiores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo da importância em desenvolver diferenciais competitivos para buscar destaque no mercado, criar valor perante o cliente e garantir melhores resultados para a empresa, o presente trabalho teve como objetivo principal analisar o processo de vendas de uma empresa corretora de imóveis, que revelou o melhor resultado com base em métodos de prospecção de clientes. Os objetivos específicos elencados foram a descrição do macro processo de vendas; a análise dos relatórios comerciais; a identificação dos métodos utilizados para a prospecção de clientes; e, por último, a relação desses métodos com os relatórios comerciais. Estes serviram de base para a construção da pesquisa.

O referencial teórico, a partir dos autores empregados, proporcionou grande relevância para descrever o processo de vendas e as etapas desse processo. A partir dos assuntos abordados, baseados no conhecimento adquirido, foi possível construir uma análise de dados mais concreta além de resultados mais reais.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos propostos, é possível afirmar que os resultados obtiveram êxito. Em decorrência dos resultados das entrevistas em profundidade, eles apresentaram o macro processo do setor comercial e suas etapas, e também evidenciaram o foco na prospecção pelo método da rede de relacionamento, para obter maiores resultados comerciais.

Quanto à aplicação da pesquisa documental, por meio dos relatórios comerciais, foi possível visualizar os métodos de prospecção em relação ao comportamento das vendas. Além disso, foi possível identificar a classificação dos imóveis que geram maior faturamento. Ela também corroborou com as entrevistas em profundidade a rede de relacionamento como a prática mais usada para captar clientes e gerar melhores resultados. Diante disso, a pesquisa qualitativa utilizada neste trabalho foi de extrema importância, pois a adesão das técnicas de entrevista em profundidade e análise documental traduziram maior qualidade da pesquisa realizada, tornando-a mais autêntica.

Este trabalho limitou-se a uma corretora de imóveis localizada na cidade de Caxias do Sul e traduz características próprias da organização. Todavia, esta pesquisa pode ser aplicada a demais cidades e a qualquer empresa que trabalhe com equipe de vendedores e precise encontrar clientes qualificados para compra de seus produtos. Ou seja, que tenha interesse em descrever o processo de vendas com ênfase nos métodos de prospecção de clientes. A limitação da pesquisa restringiu-se à análise documental, no que tange à análise dos relatórios comerciais, que forneceram uma base com as informações completas somente do período de 36 meses, essa demonstrada no triênio 2011-2013.

Com base nos dados obtidos na pesquisa, pode-se sugerir como estudos futuros, o desdobramento da prospecção pelo método da rede de relacionamento, o qual aparece com grande destaque no ramo imobiliário, somado ao método da indicação, originado quase sempre por meio da rede de relacionamento, pode formar ainda maior representatividade. Diante disso, o método rede de relacionamento permite um estudo exclusivo, tamanho a amplitude que ele absorve, para identificar como e onde desenvolver essa rede, pois o desafio desse método consiste em fazer e usar contatos, encontrar e cultivar os relacionamentos. Outra sugestão para trabalhos futuros é tornar a pesquisa multicaso, ou seja, aplicá-la em diversas corretoras de imóveis, para estudo mais genérico do processo de vendas e dos métodos de prospecção. Desse modo, poderá ter uma leitura mais real e universal da gestão de vendas em empresas do ramo imobiliário.

6 REFERÊNCIAS

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CZINKOTA, Michael R. (Org.) *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: Fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SPIRO, Rosann L; RICH, Gregory A; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.