

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO
E EXTENSÃO - COGEAE

MBA EM MARKETING

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS NO SETOR IMOBILIÁRIO –
EMPRESA LOPES CONSULTORIA DE IMÓVEIS S/A.

FELIPE CORDEIRO

São Paulo

2013

FELIPE CORDEIRO DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS NO SETOR IMOBILIÁRIO –
EMPRESA LOPES CONSULTORIA DE IMÓVEIS S/A.**

Monografia apresentada ao
Curso de MBA em Marketing da
Pontifícia Universidade Católica
de São Paulo - COGEAE, como
pré-requisito para a obtenção do
título de Especialista em
Marketing orientada pelo
Professor Doutor José Palandi
Júnior.

São Paulo

2013

Agradecimentos:

Primeiramente agradecer à Deus por mais essa conquista em minha vida. Aos meus pais, a minha família e a minha namorada Marcella Amaral que tanto me apoiou desde o início deste curso MBA. Agradeço em especial à professora Myrt Cruz na orientação do pré-projeto e aos professores Palandi e Zenone que tornaram esse curso tão importante para a minha carreira profissional.

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____

RESUMO

O presente projeto de monografia propõe analisar a importância do planejamento estratégico de vendas no mercado imobiliário e como uma empresa pode elevar o nível da atuação de vendas de suas equipes através de um programa de planejamento estratégico desenvolvido para cada empreendimento nesse mercado. Pretende destacar que um planejamento de vendas imobiliário deve seguir algumas etapas essenciais para o seu sucesso: levantamento das qualidades da região, planejamento, execução e apresentação. Para tanto, busca compreender os conceitos referentes ao planejamento estratégico da empresa LPS Brasil Consultoria de Imóveis S/A, através de pesquisas utilizando livros, revistas e sites importantes relacionados na elaboração desta.

Palavras-chave: Estratégia de vendas, Inteligência de Mercado, Consultoria Imobiliária, Setor Imobiliário, Lopes Consultoria de Imóveis S/A.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Site da Lopes	14
Figura 2: Dados referentes às reclamações anuais de 2011 a 2012 (Reclame Aqui).....	15
Figura 3: Reclamações do cliente.....	16
Figura 4: Reclamações do cliente.....	17
Figura 5: Logo da Lopes.....	29
Figura 6: Segmentação da LPS Brasil.....	30
Figura 7: Marketshare da LPS nos principais estados do Brasil de 2010 à 2012.....	32
Figura 8: Fanpage da empresa no Facebook.....	33
Figura 9: Página da empresa no Twitter.....	33
Figura 10: Dados cedidos pela empresa.....	34
Figura 11: Evolução da consultoria de imóveis em 2010.....	35
Figura 12: Evolução da consultoria de imóveis em 2011.....	36
Figura 13: Evolução da consultoria de imóveis em 2012.....	36
Figura 14: Previsão da consultoria de imóveis para 2013.....	37
Figura 15: Evolução do crédito imobiliário.....	38
Figura 16: Logo da Abyara.....	39
Figura 17: Logo da Brasil Brokers.....	40
Figura 18: Logo da Fernandez Mera.....	41
Figura 19: Logo da Elite Brasil.....	42
Figura 20: Slide 1–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	44
Figura 21: Slide 2–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	44
Figura 22: Slide 3–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	45
Figura 23: Slide 4–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	45
Figura 24: Slide 5–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	46
Figura 25: Slide 6–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	46
Figura 26: Slide 7–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	47
Figura 27: Slide 8–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	49
Figura 28: Slide 9–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	49
Figura 29: Slide 10–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”	50

Figura 30: Slide 11–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 49

Figura 31: Slide 12–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 50

Figura 32: Slide 13–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 50

Figura 33: Slide 14–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 51

Figura 34: Slide 15–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 51

Figura 35: Slide 16–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 52

Figura 36: Slide 17–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 52

Figura 37: Slide 18–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 53

Figura 38: Slide 19–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 53

Figura 39: Slide 20–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 54

Figura 40: Slide 21–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 54

Figura 41: Slide 21–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 55

Figura 42: Slide 23–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 55

Figura 43: Slide 24–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 56

Figura 44: Slide 25–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 56

Figura 45: Slide 26–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 57

Figura 46: Slide 27–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 57

Figura 47: Slide 28–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 58

Figura 48: Slide 29–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 58

Figura 49: Slide 30–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 59

Figura 50: Slide 31–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 59

Figura 51: Slide 32–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 60

Figura 52: Slide 33–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 60

Figura 53: Slide 34–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 61

Figura 54: Slide 35–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 61

Figura 55: Slide 36–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 62

Figura 56: Slide 37–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 62

Figura 57: Slide 38–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 63

Figura 58: Slide 39–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 64

Figura 59: Slide 40–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 64

Figura 60: Slide 41–Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros” 65

INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dados referentes as reclamações anuais de 2008 à 2011 (PROCON-SP)	
.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. TEMA	13
1.2. PROBLEMA	13
1.3. JUSTIFICATIVA	18
1.4. OBJETIVO	19
1.5. METODOLOGIA	19
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS.....	21
2.1. NATUREZA DA VENDA PESSOAL.....	21
2.2. PAPEL DA FORÇA DE VENDAS.....	23
2.3. ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS.....	25
2.4. TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS.....	26
2.5. REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	26
2.6. GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS.....	27
2.6.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	28
2.6.2. TREINAMENTO E SUPERVISÃO.....	28
2.6.3. MOTIVAÇÃO.....	28
2.6.4. AVALIAÇÃO.....	28
3. EMPRESA LOPES.....	29
3.1. EVOLUÇÃO DA LOPES PERANTE O MERCADO.....	31
3.2. PRAÇA / DISTRIBUIÇÃO.....	32
3.3. PROMOÇÃO.....	32
3.4. PRODUTO.....	34
3.5. CONCORRÊNCIA.....	34
3.5.1. ABYARA.....	39
3.5.2. BRASIL BROKERS.....	40
3.5.3. FERNANDEZ MERA.....	41
3.5.4. ELITE BRASIL.....	42
4. O PLANEJAMENTO DE VENDAS NA LOPES.....	43

5. CONCLUSÃO.....	66
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

1. INTRODUÇÃO

A partir da revolução e evolução dos meios de comunicação ao longo dos anos, o presente projeto pretende orientar as etapas e os passos de um treinamento eficiente e eficaz para a venda imobiliária que foram se alterando nos últimos tempos.

Paralelamente esse projeto pretende mostrar o aumento da capacidade de vendas de uma imobiliária, situada no mercado paulistano. Para que isso aconteça de forma gradual e objetiva é necessário analisar e entender como cada profissional de venda (corretor) se comporta no mercado de trabalho, afinal essa é uma profissão muito antiga onde atuam profissionais das mais variadas gerações. Pretende também demonstrar a relevância dos treinamentos para os corretores para que os mesmos tenham total conhecimento do produto em que estão trabalhando.

Frente a esse mercado, uma ferramenta de extrema importância para esse segmento é a pesquisa de mercado, sobretudo nos últimos 5 anos, onde o mercado imobiliário teve um crescimento vertiginoso. Há alguns anos, o mercado imobiliário do Brasil se restringia somente a São Paulo e ao Rio de Janeiro. Hoje estados como a Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais, Ceará além de Distrito Federal estão cada vez mais relevantes no cenário imobiliário nacional e têm filiais da LPS instaladas.

O presente estudo se propõe a comprovar que o Brasil inteiro está mais maduro para receber o crescimento que está projetado para os próximos anos.

O bônus demográfico aliados à expansão da economia, farão com que 12,5 e 6,5 milhões de pessoas, entrarão, respectivamente nas classes C e A/B nos próximos 2 anos, e essas famílias certamente estarão buscando melhorias de moradia.

O mundo dos imóveis está encontrando um ponto de equilíbrio. No Brasil a valorização já não acontece de maneira tão acelerada, mas a demanda ainda é imensa. Estima-se que o déficit habitacional no país seja de 8,3 milhões de moradias – um grande terreno para a expansão. E o volume de crédito, que correspondia a

1,5% do PIB em 2007, atingiu 5,5% em 2012, número que está bem abaixo dos 65% nos Estados Unidos antes do estouro da bolha por lá.

Os dois principais argumentos atuais são as quedas recentes nas taxas dos juros, que injetam mais compradores no mercado, e a supervalorização dos imóveis nos últimos anos, que se tornaria insustentável nos próximos. Afinal entre janeiro de 2008 e setembro de 2012, os preços explodiram. No Rio de Janeiro cresceram 185%; em São Paulo 151%, segundo o índice FipeZap. Ainda assim os valores estão abaixo dos praticados em capitais economicamente fortes, aponta estudo global feito em 72 cidades pela empresa de serviços financeiros UBS Group, com sede na Suíça. O metro quadrado de um apartamento custa, em média, US\$3.700 no Rio de Janeiro e US\$3.500 em São Paulo, ante US\$8.070 em Londres, US\$10.810 em Paris e US\$11.060 em Nova York.

Segundo Anuário de Mercado Imobiliário da Lopes em 2011, foram lançados na Região Metropolitana de São Paulo 509 empreendimentos, com VGV (Valor Geral de Venda) de R\$ 30,5 bi, 915 torres e 79.840 unidades. Quanto aos empreendimentos, 88% são residenciais verticais (448), 12% são comerciais (60) e 0,2% hotéis (1). A Região Metropolitana de São Paulo é a região com o maior número de lançamentos e VGV no mercado nacional, representando 36% do VGV lançado. (R\$30,5 bi de R\$85,6 bi).

Dentro desse projeto, os principais *stakeholders* envolvidos são aqueles que desenvolverão o planejamento, aplicarão o treinamento, os corretores, gerentes e diretores. Para que seja possível enxergar o envolvimento de todos os citados será mostrado o desenvolvimento do treinamento, detalhando cada etapa e a maneira de como será aplicada e lecionada.

No intuito de verificar o uso prático desses conceitos, será utilizada como objeto a empresa Lopes que tem se destacado no mercado imobiliário brasileiro por sua ótima performance e pelas suas aquisições, presente em mais de 10 estados e Distrito Federal. A empresa tem mostrado a sua evolução performando com ótimos números de vendas ao longo desses últimos anos em relação a concorrência

1.1 TEMA

O tema “Planejamento Estratégico em Vendas” que era uma prática apenas de vendedores, atualmente têm se disseminado por todos os colaboradores de uma companhia. De fato a estratégia de vendas, nada mais é do que a identificação de objetivos de curto, médio e longo prazo, permitindo estabelecer a direção a ser seguida pela organização.

Desenvolver o Planejamento Estratégico em vendas deixou de ser uma prática realizada somente entre os vendedores. Envolve a adesão de toda a organização, devendo ser inspiradora para todos, pois não se pode motivar e coordenar pessoas até que todos saibam exatamente quais metas a alcançar. Para que as pessoas cumpram suas metas, é necessário que conheçam as estratégias da empresa e do departamento de estratégia de vendas, pois desta forma elas concentrarão todos seus esforços para atingirem o resultado.

1.2 PROBLEMA

O presente projeto consiste na realização de um estudo aprofundado que permite trazer à tona reflexões sobre a importância da estratégia de vendas no mercado imobiliário, para a construção de uma imagem corporativa positiva.

Nesse momento, considerando o cenário atual, já é possível levantar algumas hipóteses que serão comprovadas com a realização do estudo proposto:

1. O consumidor atual é mais consciente e exigente; e cobra das empresas um bom atendimento na hora de efetuar uma compra.
2. O profissional corretor de imóveis precisa ser constantemente treinado, pois o produto a ser vendido é muito rico em detalhes e têm um alto valor agregado.
3. Investir em treinamentos para venda é preciso e dá retorno no aumento das vendas.
4. O consumidor atual se preocupa com questões relacionadas à Sustentabilidade e responde de forma positiva às empresas que comunicam seu posicionamento e práticas sustentáveis;

5. A empresa Lopes utiliza seu site www.lopes.com.br, hotsites, blogs corporativos e perfis institucionais em redes sociais não apenas para divulgar seus produtos, mas também para fortalecer a sua imagem institucional;



Figura 1. Site da Lopes (www.lopes.com.br)

Ao pesquisar o mercado imobiliário e as maiores causas de reclamações por parte dos clientes, foi possível identificar os seguintes temas:

Fundação Procon-SP				
Assunto: Incorporação (Construtoras e Incorporadoras)				
Principais Problema	2008	2009	2010	2011
Não cumprimento do contrato/proposta	421	615	1.264	1.420
Dúvidas sobre cobranças (taxas, etc.)	490	480	1.047	1.256
Cobrança de taxa indevida (elaboração de contrato, aferição de idoneidade, etc.)	80	111	254	401
Devolução de sinal, valores pagos (negocio não concretizado)	189	161	194	176
Qualidade da construção (vícios, defeitos, vazamentos, impermeabilização, etc.)	72	128	174	165
TOTAL	1.722	2.027	3.785	4.357

TABELA 1- Dados referente às reclamações anuais de 2008 a 2011 (PROCON-SP)

Ao localizar estes dados podemos constatar que, de longe, as maiores motivações de reclamação por parte dos clientes são geradas por uma falta de comunicação entre corretor ou empresa para com o próprio cliente.

Sendo os dois maiores tópicos sobre os quais o PROCON-SP recebe a maior quantidade de reclamações:

- Não cumprimento do contrato/proposta,
- Dúvidas sobre cobranças (taxas, etc.);

Ao verificar que estes dois tópicos totalizam mais da metade do número de reclamações realizadas no período, entendemos que existe uma grande possibilidade deste problema ser solucionado com um investimento na otimização desta relação corretor/cliente.

Partindo para outra fonte, desta vez direcionando o foco para a empresa Lopes Consultoria de Imóveis S/A, foi possível localizar diversas reclamações a respeito dos serviços prestados pela empresa em questão.

O site Reclame Aqui é um portal, já bastante conceituado no mercado, voltado para o atendimento ao consumidor. Neste portal o consumidor pode cadastrar suas reclamações e o Reclame Aqui faz o intermédio consumidor/empresa, buscando a solução para o problema encontrado. Dentro deste portal foi possível localizar um perfil da empresa Lopes Consultoria de Imóveis S/A, contendo todas as reclamações cadastradas contra a empresa e uma série de dados gerados pelo site a respeito deste conteúdo. Com base nisto, foi possível realizar as seguintes análises:



Figura 2- Dados referente às reclamações anuais de 20011 a 2012 (Reclame Aqui)

Segundo os dados obtidos através do site Reclame Aqui, desde 2011 a Lopes recebeu 233 reclamações de seus clientes. Dentre estas reclamações, apenas duas constam ainda como não respondidas pela empresa (reclamações não respondidas por terem sido postadas no site em data recente), mas este fato não quer dizer que foram de fato resolvidas, pois apenas 35,3% constam como solucionadas.

Grande parte dos usuários do site declarou que não voltariam a fazer negócio com a empresa e a nota atribuída ao atendimento destas reclamações é bastante baixa também. Isto mostra que mesmo sendo uma empresa de alta reputação no mercado, também possui suas falhas.

Dentro do site foi possível constatar que grande parte das reclamações postadas é realmente devido à falta de comunicação entre a empresa e o consumidor, conforme mostramos no dado obtido através do PROCON-SP. Ao analisar algumas reclamações neste sentido dentro do site Reclame Aqui como nos exemplos a seguir:

Quarta-feira, 12 de Setembro de 2012 - 14:11

FUJAM DESTA EMPRESA!!!!!!

+1 0 Recomendar 1

Você e o ReclameAQUI construindo um Brasil melhor.



Contribua!

imoveis/fujam-desta-empresa/
Espalhe essa reclamação



Fiz a compra de um apartamento no Residencial BOA NOVA, torre Colibri apto. 48, em Campinas, fui muito bem atendido pela corretora Debora Santos que me disse que se fechasse a compra com ela ganharia um forno microondas de presente no valor de até R\$200,00 de seu gerente chamado Lafaiate. Faz mais de um mês que fechamos o negócio e até agora não recebi nada da Lopes Bauer, isso é um desrespeito com o consumidor. Não hora de vender prometem tudo, mas depois que compra é concluída só nos entregam os boletos para pagar.

FUJAM DESTA EMPRESA!!!!!!

<http://www.reclameaqui.com.br/3542161/lopes->

Resposta da Empresa Sexta-feira, 21 de Setembro de 2012 - 12:39

A Lopes esclarece que o assunto em tela já foi solucionado.

Em todos os empreendimentos que realiza a intermediação, a Lopes orienta os corretores autônomos credenciados de acordo com as melhores práticas comerciais e visando trazer benefícios aos seus clientes, de acordo com cada perfil e demanda.

Figura 3- Reclamação de cliente (Reclame Aqui)

Cobrança Indevida

Você e o ReclameAQUI construindo um Brasil melhor.

Contribua!

Fiz uma venda de imóvel através da Lopes no Rio de Janeiro e fui muito bem assessorada durante todo o processo. Finalizada a venda, 2 meses após recebo uma comunicação do Serasa sobre um débito pendente de uma das comissões e informando um registro em meu nome estava aberto. Entrei em contato com o escritório do Rio de Janeiro e o departamento jurídico não sabia informar sobre o ocorrido já o escritório de São Paulo disse que iria verificar mas que gostaria que eu enviasse os comprovantes pois o pagamento não constava em seu sistema. Verifiquei em minha conta de banco e todos os cheques emitidos para pagamento de comissões haviam sido compensados e suas imagens com os carimbos da Lopes estavam gravados no sistema. Passada algumas horas entrei novamente em contato e a responsável apenas me pediu para desconsiderar a notificação pois havia sido um erro interno. Não me agrada uma empresa ter a postura de primeiro acusar um cliente e inclusive tomar medidas que o prejudiquem legalmente ante mesmo de verificar seus próprios processos ou sequer contactar o cliente na tentativa de esclarecer de uma forma tranquila. Caso venham a utilizar o serviços desta empresa não hesite em documentar todas as transações e jamais deixar apenas a cargo deles os registros da transação.

<http://www.reclameaqui.com.br/4977595/lopes-imoveis/cobranca-indevida/>

Espalhe essa reclamação

Resposta da Empresa

Sexta-feira, 05 de Abril de 2013 - 09:55

A Lopes esclarece que já realizou contato com a usuária e prestou os devidos esclarecimentos.

Figura4- Reclamação de cliente (Reclame Aqui)

Estes dois exemplos utilizados para ilustrar o problema encontrado dentro do SAC da empresa podem ajudar a esclarecer como uma comunicação mal realizada entre as duas partes pode acabar danificando a imagem de uma empresa tão bem conceituada no mercado quanto a Lopes. Em muitos casos pode realmente ter ocorrido um problema por parte da empresa, mas em grande parte destes problemas, um melhor esclarecimento entre as partes envolvidas (cliente x empresa) poderia ser solucionado.

Para que este relacionamento entre empresa e cliente seja melhor aproveitado é necessário entender que no início do século XXI, os atendimentos dados pelos corretores, geralmente eram simples e mostravam somente algumas informações importantes e que seriam relevantes no ato da compra e da venda do produto como: localização, valorização da região, número de apartamentos, área útil e valores. Com o aumento da informação e da tecnologia essas informações não bastam para

convencer e esclarecer o cliente para que este exerça a compra de um imóvel, muitas adaptações precisam ser feitas nos treinamentos futuros, pois é necessário mostrar mais do que o cliente espera ver e assim surpreendê-lo com notícias e informações que este comprador somente daria importância após a efetivação da venda, tornando assim toda esta negociação mais segura para ambos os lados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Antigamente as empresas precisavam se preocupar somente com a eficiência dos sistemas produtivos do ponto de vista do retorno financeiro. Essa realidade vem sofrendo modificações, desde o final do século passado, principalmente por conta da revolução das tecnologias da Informação e da comunicação. Cabe então entender esse novo comportamento do consumidor para melhor se posicionar em um mercado cada vez mais competitivo.

A falta de preparo dos colaboradores dentro de uma empresa e o grande acesso dos clientes para com as informações nesses últimos 10 anos pôde provocar grandes desafios para as grandes empresas. Pensando em acompanhar a revolução da informação, melhorar a imagem da empresa e os seus resultados de vendas foi preciso criar um novo planejamento que passe aos seus clientes mais credibilidade e segurança no produto que esta sendo vendido.

No início do século XXI, essas apresentações eram simples e mostravam somente algumas informações importantes e que seriam relevantes no ato da compra e da venda do produto como: localização, valorização da região, número de apartamentos, área útil e valores. Com o aumento da informação e da tecnologia essas informações não bastam para convencer o cliente a comprar um imóvel. Muitas adaptações foram feitas nos treinamentos futuros e é necessário mostrar mais do que o cliente espera ver e daí sim surpreendê-lo com notícias e informações de que ele nem imaginava que seriam importantes e principalmente fazer com que ele se sinta, no caso de um imóvel residencial, morando naquela região, passeando com os filhos, a esposa e familiares.

Para alcançar esse objetivo foi preciso reunir informações de vários autores para fundamentar, implementar e desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento de vendas de sucesso.

1.4OBJETIVO

Mostrar a importância de treinar e capacitar corretores para vender determinado produto.

Refletir sobre os conceitos do mercado imobiliário atual e o real sentido do uso da Inteligência de Mercado, que é tema cada vez mais presente no cotidiano de qualquer empresa. Ter informações sólidas sobre a concorrência mercadológica é um grande diferencial que guia a empresa no sentido dos próximos passos para conquistar maior share de mercado.

Verificar a mudança de comportamento do consumidor atual que está mais exigente e consciente quanto ao processo de aquisição de um imóvel.

1.5 METODOLOGIA

Esse trabalho de natureza descritiva explicativa têm o objetivo de esclarecer acerca do treinamento de vendas para equipes de venda de alta performance e descrever de “ponta a ponta” todo o processo do planejamento estratégico de vendas no mercado imobiliário da cidade de São Paulo.

A população a qual faço referência neste trabalho são os corretores de imóveis da Lopes, que são cerca de 3000, somente na cidade de São Paulo. Cada profissional de venda (corretor) se comporta de forma diferente no mercado de trabalho, afinal essa é uma profissão muito antiga onde atuam profissionais das mais variadas gerações. Esse estudo pretende também demonstrar a relevância dos treinamentos para os corretores para que os mesmos tenham total conhecimento do produto em que estão trabalhando.

Pretendo destacar que um planejamento de vendas imobiliário deve seguir algumas etapas essenciais para o seu sucesso: levantamento das qualidades da

região, planejamento, execução e apresentação. Para tanto, busca compreender os conceitos referentes ao planejamento estratégico através de pesquisas utilizando livros, revistas e sites importantes relacionados na elaboração desta.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS

Vender é uma das profissões mais antigas do mundo. As pessoas que vendem recebem várias denominações, dentre elas, vendedores, representantes de vendas, executivos de contas, consultores de vendas, engenheiros de vendas, agentes de marketing (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 364). Apesar de receber várias denominações e se tratar de uma antiga profissão, vender nos dias atuais requer não só atributos pessoais, mas também um investimento no treinamento dos vendedores. As empresas que julgarem elevado este investimento estarão mais vulneráveis às mudanças do mercado.

Ainda segundo (KOTLER & ARMSTRON, 2007, p. 364), os vendedores modernos são bem educados, profissionais bem treinados que trabalham para construir e manter relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Eles constroem esses relacionamentos ouvindo os clientes, avaliando suas necessidades e orientando os esforços da empresa para solucionar seus problemas e satisfazer suas necessidades.

2.1A NATUREZA DA VENDA PESSOAL

A venda pessoal, como todas as ferramentas de comunicação, tem suas vantagens e desvantagens. É a única que proporciona uma interação “face to face” individualizada, permite a personalização da mensagem, a troca de informações de maneira abrangente, a demonstração de produtos, além de obter “feedback” imediato, ter o mínimo desvio de atenção do cliente e desenvolver forte vínculo de relacionamento. Em contrapartida, a principal desvantagem é seu alto custo, pois, enquanto a propaganda envia uma mensagem para um grande público, os vendedores se comunicam com poucas ou uma pessoa por vez. Podemos entender que a venda pessoal é uma ferramenta essencial e poderosa no processo de comunicação.

No intuito de fechar uma venda, dentre muitos métodos, Ogden (2002) cita três abordagens distintas.

Venda pesada: o vendedor usa da sua persuasão para fazer um negócio. Ele tem como principal objetivo fechar uma venda e vê o cliente como um oponente.

Venda sutil: o vendedor procura criar uma empatia entre o cliente e a empresa, fornecendo informações suficientes para que o comprador veja na compra um processo simples e sem risco. Orçamentos gratuitos, amostras, demonstração, consultas e outros materiais institucionais são algumas táticas usadas pela equipe de venda.

Venda consultiva: é uma forma mais avançada de persuasão amigável. O vendedor deve ganhar a confiança dos clientes, ajudando-os a encontrar soluções lucrativas para ambas as partes. O processo da venda consultiva é dividido em quatro etapas.

- Identificar o problema do cliente;
- Identificar quanto o cliente pode gastar para resolver o problema;
- Resolver o problema no que diz respeito a benefício para o cliente, sendo – maior benefício aumento nos lucros;
- Mostrar que você, como vendedor, tem controle da situação.

A venda pessoal é uma arte antiga, e a eficácia de uma venda está baseada, não só na intuição do profissional de vendas, mas principalmente em programas de treinamento. Kotler e Keller (2006) sugerem seis etapas para uma venda eficaz.

1. Prospecção e qualificação: identificação e qualificação dos clientes potenciais.

2. Pré-abordagem: coleta de informações sobre o potencial cliente e decisão sobre a melhor abordagem.

3. Apresentação e demonstração: contato com o potencial cliente e apresentação completa do produto, incluindo suas características, diferenciais e pontos fortes.

4. Superação de objeções: ouvir e entender as necessidades do potencial cliente, com o objetivo de superar as barreiras de resistência.

5. Fechamento: reconhecer os sinais emitidos pelo cliente e iniciar o fechamento de uma venda.

6. Acompanhamento e manutenção: são procedimentos necessários para assegurar a satisfação do cliente e a recompra do produto.

A venda pessoal consiste na interação pessoal entre empresa e cliente, sem o intermédio de um canal de comunicação. Para existir a comunicação por meio da venda pessoal, é necessário ter uma força de vendas estruturada, pois ela exerce o papel de transmissão e recepção de mensagem, além da efetivação de vendas.

2.20 PAPEL DA FORÇA DE VENDAS

Os vendedores representam a empresa e, por essa razão, a empresa precisa planejar, cuidadosamente, a sua força de vendas. Eis alguns pontos que devem ser observados. (KOTLER & KELLER, 2006).

A venda pessoal é o elemento interpessoal do composto de promoção. A propaganda consiste em uma comunicação interpessoal de mão única com grupos de consumidores-alvos. Em contraste, a venda pessoal consiste em comunicação de mão dupla entre vendedores e clientes individuais – seja pessoalmente, por telefone, em videoconferência ou por outros meios. Isto significa que a venda pessoal pode ser mais eficaz do que a propaganda em situações de venda mais complexas (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 364). A venda pessoal permite ao vendedor a possibilidade de oferecer um atendimento personalizado, e mais caloroso e, também, permite o fortalecimento de boas relações entre vendedores e clientes. A força de vendas de uma empresa tem o papel fundamental na administração de tudo relacionado a vendas. A administração da força de vendas e a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas inclui não apenas planejamento da sua estratégia e estrutura, mas também o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação dos vendedores da empresa (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 365).

A empresa deve ter uma definição clara dos objetivos a serem atingidos com a força de venda, para assim traçar as estratégias cabíveis. Os corretores de vendas imobiliárias nesse caso deverão realizar uma ou mais das seguintes tarefas:

Prospecção: busca de clientes potenciais e indicações;

Definição do alvo: decisão de como alocar o tempo entre clientes potenciais e atuais;

Comunicação: transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;

Venda: aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda;

Atendimento: oferta de vários serviços aos clientes – consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas e outros;

Coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência;

Alocação: decisões sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Ter uma força de vendas enxuta e eficaz torna a empresa competitiva. É por essa razão que as empresas estão optando pela força de vendas alavancada, ou seja, a força de vendas se concentra na venda de produtos mais complexos e personalizados, enquanto os itens mais comuns são vendidos pelo pessoal interno ou pela Internet. Ainda nesse caso, são terceirizadas as tarefas de geração de indicações, redação de propostas, preenchimento de pedidos e pós-venda. Assim, os vendedores lidam com menos contas e são remunerados pelo crescimento delas.

A função da empresa é distribuir estrategicamente a força de vendas de forma que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Vender é um trabalho em equipe e requer apoio de outros colaboradores, como os altos executivos, o pessoal técnico, o pessoal de atendimento ao cliente (incorporador) e uma equipe de escritório.

Por fim, a empresa precisa decidir sobre usar uma força de vendas direta, que é composta por funcionários da própria empresa, e/ou por uma força de vendas contratada, formada por representantes que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

2.3 ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

A estratégia escolhida para a força de vendas tem implicações em sua estrutura. A força de vendas pode ser estruturada de diferentes maneiras, conforme citam Kotler e Armstrong (2007). É importante mencionar que todas têm suas vantagens e desvantagens, por isso sua decisão deve ser ponderada.

- Por território: é designada uma área geográfica exclusiva a cada vendedor, que vende a linha completa de produtos a todo e qualquer cliente. Essa estrutura facilita a construção de relacionamentos.
- Por produto: quando os produtos são numerosos e complexos, cada vendedor representa uma linha de produtos. Pode ocorrer de vários vendedores da mesma empresa visitarem ao mesmo tempo um grande cliente.
- Por cliente: a força de vendas é organizada para atender a grupos ou perfis de clientes. Essa estrutura também facilita a construção de vínculos empresa-cliente.
- Complexas: quando a empresa vende uma grande variedade de produtos, atende a muitos clientes em vastas áreas geográficas, a solução mais indicada é combinar, de maneira inteligente, todas as estruturas.

2.4 TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS

Ao definir a estratégia e a estrutura, o próximo passo é pensar no tamanho que a força de vendas deve ter. Vale lembrar que os vendedores são o patrimônio mais produtivo da empresa, mas também os mais caros. A tendência é reduzir o tamanho da força de vendas, usando recursos tecnológicos ao seu favor.

Como citam Kotler e Keller (2006), estabelecida quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para definir o tamanho da força de vendas, seguindo as etapas propostas:

1. Os clientes são agrupados por tamanho, conforme o volume anual de vendas.
2. O número anual de visitas desejável para cada conta é estabelecido para cada classe.
3. O número de contas em cada grupo classificado por tamanho é multiplicado pela frequência de visitas correspondente e, assim, obtém-se a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
4. Determina-se o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.
5. Determina-se o número de vendedores necessários mediante a divisão do número total de visitas anuais necessárias pela média anual de visitas feitas por um vendedor.

2.5 REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Kotler e Keller (2006) afirmam que, para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa deve ter uma política de remuneração atraente. É fato que os vendedores preferem ter uma renda regular e também recompensas por desempenho. Podemos destacar quatro formas de remuneração, que podem ser combinadas com a finalidade de criar planos mais atrativos.

- Quantia fixa: salário mensal que visa dar estabilidade de renda ao vendedor.
- Quantia variável: comissões, bonificações e premiações que visam estimular e recompensar os esforços do vendedor.

- Ajuda de custo: verba destinada a cobrir despesas de transporte, alimentação, hospedagem e diversão.
- Benefícios: férias remuneradas, seguros em geral, planos de saúde, pensões e outras vantagens que proporcionam segurança e satisfação no trabalho.

2.6 GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Estabelecidos os objetivos, as estratégias, a estrutura, o tamanho e a remuneração da força de vendas, a empresa precisa desenvolvê-la e gerenciá-la.

Quando falamos em gerenciamento da força de vendas, não podemos deixar de citar, que uma empresa é gerida por seres humanos e que cada gestor têm um perfil diferente do outro. Posso enumerar alguns dos principais tipos de gestores que estão presentes no mercado atual:

- **Gestor Paternalista ou protecionista:** que relaciona a ação do gestor com proteção, amizade e familiaridade.
- **Gestor Intelectual:** no qual o líder conquista a admiração de seus colaboradores pelo seu conhecimento.
- **Gestor Coercivo:** que força a concordância imediata de seus subordinados.
- **Gestor Autoritário:** focado na motivação e inserção dos colaboradores no plano geral da empresa.
- **Gestor Democrático:** que atua através da análise e aceitação das ideias dos funcionários.
- **Gestor Líder Modelo:** que estabelece altos níveis para o desempenho da equipe e dá o exemplo de funcionário ideal.

Observe abaixo as etapas do gerenciamento da força de vendas, enumeradas por Kotler e Keller (2006):

2.6.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A seleção de bons vendedores é vital para o sucesso da força de vendas. O primeiro passo é estabelecer o perfil do candidato, e, a seguir, recrutá-lo por meio de classificados em jornais, sites de recrutamento, site da empresa, mural de recados ou indicações. A seleção do candidato, geralmente, ocorre com base em análise de currículo, dinâmicas, testes e entrevistas.

2.6.2 TREINAMENTO E SUPERVISÃO

Os clientes, hoje, esperam que os vendedores conheçam, profundamente, os produtos que vendem e, para tanto, é necessário que a empresa cuide da capacitação de sua força de vendas. O treinamento deve ser periódico e é dividido em: inicial e reciclagem, enquanto os métodos variam entre reuniões, simulações, apresentações, materiais educativos e programas de educação a distância. A supervisão é realizada pelo superior responsável e por relatórios, no intuito de orientar e estimular os membros da força de vendas.

2.6.3 MOTIVAÇÃO

Quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior será seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor, que o levará a maiores recompensas, que levarão a maior satisfação, e maior satisfação reforçará a motivação. Segundo muitos profissionais de marketing, além de manter o vendedor capacitado e bem remunerado, gerar programas de incentivos com metas e critérios bem desenhados e recompensas desejadas são boas ferramentas motivacionais.

2.6.4 AVALIAÇÃO

Uma boa supervisão traz informações suficientes para a avaliação do desempenho do vendedor. Geralmente, a avaliação ocorre por observação, relatórios e cumprimento de metas.

3 EMPRESA LOPES

Fundada em 1935, na cidade de São Paulo, é uma das maiores consultorias imobiliárias do Brasil. O fundador, Francisco Lopes, atuava, na época, como pessoa física, intermediando a compra e venda de imóveis na cidade, tendo, inclusive, contribuindo para a criação do CRECI, autarquia que regulamentou a profissão dos corretores de imóveis. Como curiosidade, um dos primeiros lançamentos de edifícios em forma de condomínio foi intermediado pela Lopes

Procurando se situar na vanguarda do mercado, é uma das empresas pioneiras na utilização de divulgação de empreendimentos por meio da televisão, já na década de 50. Nas décadas de 70 e 80, buscando sempre inovar, idealizou a utilização de novas ferramentas de vendas como os pontos de vendas nos próprios locais dos empreendimentos, a apresentação de maquetes e catálogos especializados. Nesse período, foi criada a marca figurativa em forma de coração.



Figura 5 - Logo da Lopes

Nas décadas de 80 e 90, começou a atuar com bastante representatividade na expansão dos pólos mais importantes da cidade, como, por exemplo, os pólos comerciais da Avenida Paulista, Avenida Brigadeiro Faria Lima, Marginal Pinheiros e Engenheiro Luís Carlos Berrini, participando, principalmente, nas vendas de unidades comercializadas antes da construção dos edifícios. Na sequência, se destacou na formatação de conceitos consagrados no mercado imobiliário, com presença na comercialização dos primeiros empreendimentos denominados "flats", empreendimentos residenciais com infraestrutura de serviços (Condomínio Club),

implementando produtos modernos, como duplex, dentre outros.

Em maio de 2006, a LPS Brasil foi constituída para que fosse realizada uma reorganização societária e, posteriormente, para realizar sua abertura de capital.

Atua em todos os segmentos de renda do mercado imobiliário. Possui uma empresa específica para o segmento econômico, a Habitcasa – Consultoria de Imóveis Ltda. (“Habitcasa”), outra para o mercado primário (lançamentos) de média e alta renda, a LPS Brasil – Consultoria de Imóveis S.A. e, no mercado secundário (intermediação de imóveis usados e revendas), atua por meio de nossa subsidiária EBC – Soluções Imobiliárias Ltda. (“Pronto! Imóveis”).



Figura 6 - Segmentação da LPS Brasil

Em dezembro de 2007, formou-se uma joint venture com o Itaú que resultou na constituição da Olímpia Promoção e Serviços S.A. (“CrediPronto!”), na qual, através da controlada SATI – Assessoria Técnica e Documental Ltda. (“SATI”) e o Itaú possui, cada um, 50% (cinquenta por cento) das ações, e cujo objetivo corresponde à promoção de financiamentos imobiliários.

Até 2006, estava presente apenas no mercado de São Paulo. Em 2007, iniciou suas operações na cidade do Rio de Janeiro, e hoje está presente em mais de 10 estados, que são: Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais, Ceará, Goiás e Rio Grande do Norte, além do Distrito Federal e região metropolitana de Campinas.

3.1 EVOLUÇÃO DA LOPES PERANTE O MERCADO

Há alguns anos, o mercado imobiliário do Brasil se restringia a São Paulo e ao Rio de Janeiro. Hoje é possível comprovar através de estudos que o Brasil inteiro está mais maduro para receber o crescimento que está projetado para os próximos anos.

O bônus demográfico aliados à expansão da economia, farão com que 12,5 e 6,5 milhões de pessoas, entrarão, respectivamente nas classes C e A/B nos próximos 2 anos, e essas famílias certamente estarão buscando melhorias de moradia

Em 2011, foram lançados na Região Metropolitana de São Paulo 509 empreendimentos, com VGV (Valor Geral de Venda) de R\$ 30,5 bi, 915 torres e 79.840 unidades. Quanto aos empreendimentos, 88% são residenciais verticais (448), 12% são comerciais (60) e 0,2% hotéis (1). A Região Metropolitana de São Paulo é a região com o maior número de lançamentos e VGV no mercado nacional, representando 36% do VGV lançado. (R\$30,5 bi de R\$85,6 bi).

3.2 PRAÇA / DISTRIBUIÇÃO

A Lopes, é uma empresa que até 2006, estava presente apenas no mercado de São Paulo. Em 2007 iniciou operações na cidade do Rio de Janeiro, e hoje está presente em mais de 10 estados do Brasil, que são: Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais, Ceará, Goiás e Rio Grande do Norte, além do Distrito Federal e região metropolitana de Campinas.

Segue abaixo uma tabela que mostra a presença da empresa em diferentes trimestres do ano de 2010 á 2012 nas principais regiões do Brasil:

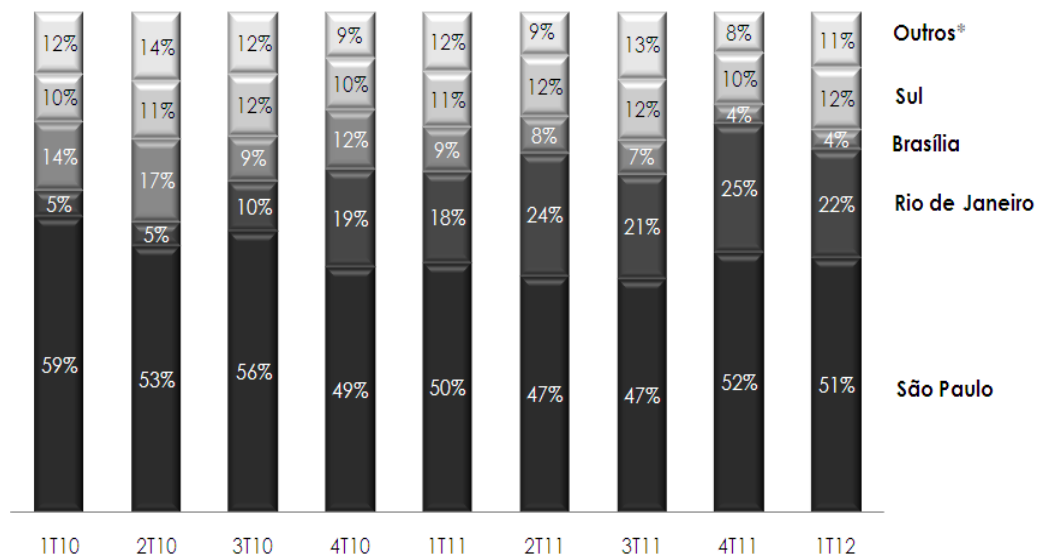


Figura 7- Marketshare da LPS nos principais estados do Brasil de 2010 á 2012

3.3 PROMOÇÃO

Para a divulgação dos seus empreendimentos a Lopes Consultoria de Imóveis utiliza de estratégias bastante arrojadas, mas com o principal foco no mercado primário que são os atuais lançamentos. Nesse processo a empresa faz campanhas em diversas mídias impressas, como por exemplo, na Revista Veja São Paulo, onde em cada edição contém pelo menos cinco anúncios de diferentes empreendimentos contendo suas principais informações que são: local, metragem, segmento e curiosidades.

Com o rápido crescimento da tecnologia e o fácil acesso a informação, a Lopes foi a pioneira em estar presente nas redes sociais e por isso ela contém um canal no You Tube, LinkedIn, Orkut, Twitter e Facebook a qual está na frente dos seus concorrentes.



Figura 8- Fanpage da empresa Facebook.(facebook.com/imobiliaria.lopes)



Figura 9- Página da empresa no Twitter.(twitter.com/Lopes_Imoveis)

Seu posicionamento é tão agressivo nas ações de mídia que 84% dos clientes entrevistados em plantões, se lembram de ter visto propaganda da Lopes em veículos de comunicação.

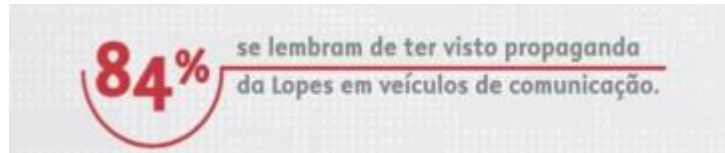


Figura 10- Dados cedidos pela empresa.

3.4 PRODUTO

A Lopes é considerada a maior empresa de empresa de consultoria e intermediação imobiliária do país, atua com produtos para diferentes segmentos e de acordo com as diferentes necessidades de cada cliente que podem ser resumidas em: apartamentos novos ou usados, casa novas ou usadas, imóveis comerciais, propriedades rurais e terrenos.

3.5 CONCORRÊNCIA

Como sabemos, o mercado imobiliário está muito aquecido no Brasil. Isso porque muitos investimentos em infraestrutura e habitação têm sido realizados, estimulando o crescimento e fortalecimento de construtoras, imobiliárias, incorporadoras e outras empresas do segmento.

Em paralelo, a facilidade para se adquirir imóveis (financiamentos, créditos, baixas taxas e empréstimos) associada à cultura de busca pelo bem-estar e acúmulo de bens, contribui significativamente para que as pessoas realizem diversos negócios no segmento de venda e locação imóveis.

Para falar sobre a concorrência no mercado imobiliário, consultamos os maiores players do mercado, que estão destacados no site da Geoimovel, Consultoria imobiliária que está a oito anos no mercado imobiliário. Tem como base a Dexter, empresa de engenharia com ampla experiência de mercado. Em 2002 a Dexter uniu-se à Amaral D´Avila e à Multispectral para a criação do Geoimóvel que gerenciará as novas ferramentas para o mercado imobiliário via Web.

O Geoimóvel conta com o trabalho constante de especialistas no assunto, que se encarregam de trazer informações sempre atualizadas e confiáveis para poupar tempo e trabalho de quem utiliza o sistema. E tem como missão, estimular e organizar o relacionamento entre as empresas que atuam no mercado imobiliário, compartilhando dados, ferramentas e soluções, contribuindo para a melhoria da qualidade da informação em plataforma web. E como visão, ser a maior referência em ferramentas, serviços e informações via web para o mercado imobiliário.

Segundo a Geoimóvel, a Lopes é a líder de mercado com um marketshare de 33% do mercado, seguida por ABYARA, Brasil Brokers, Fernandez Mera e Elite.

Analisando o gráfico abaixo, podemos verificar que as três primeiras empresas obtiveram grandes crescimentos. E podemos traçar uma previsão de como será em 2013.

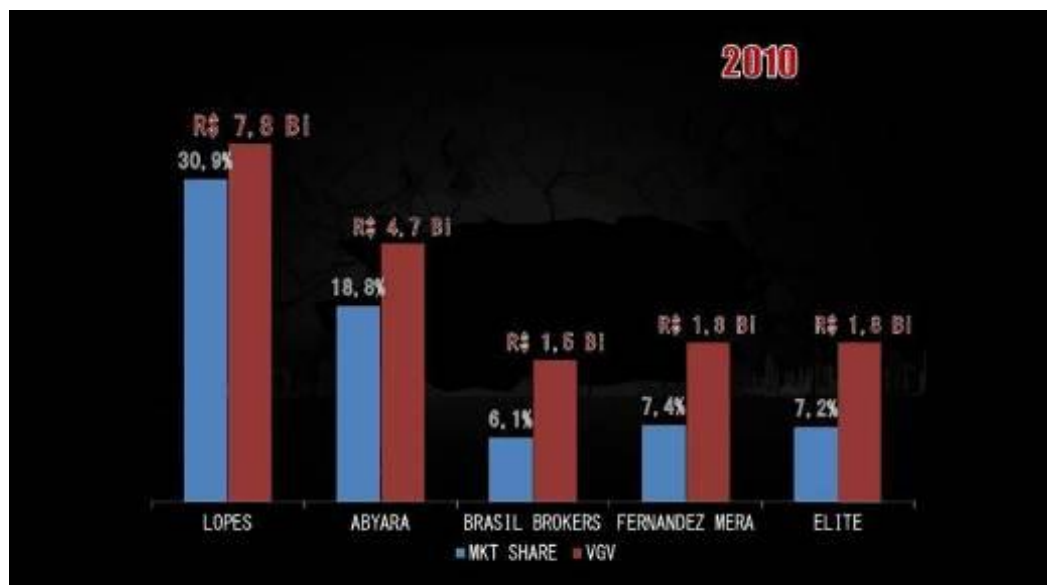


Figura 11 – Evolução da consultoria de imóveis em 2010

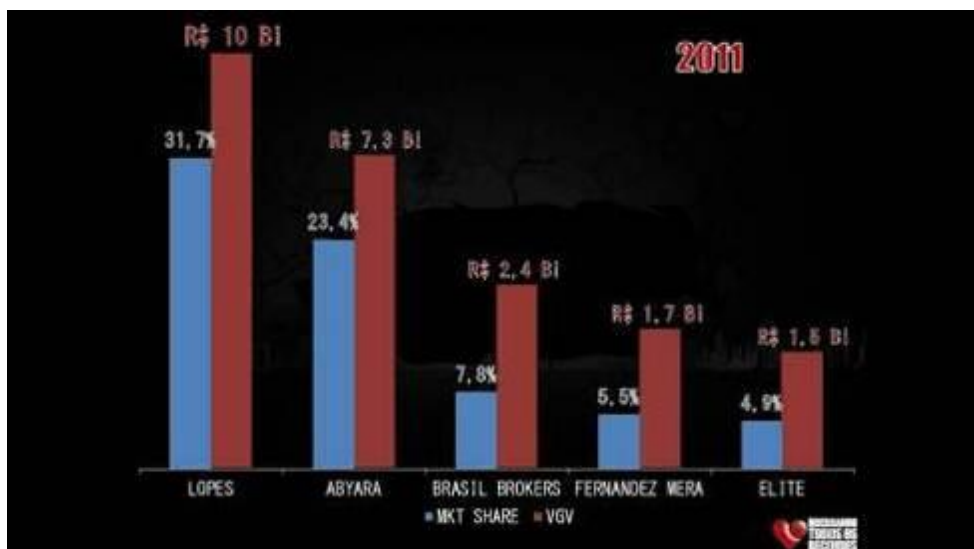


Figura12 – Evolução das consultoras de imóveis em 2011

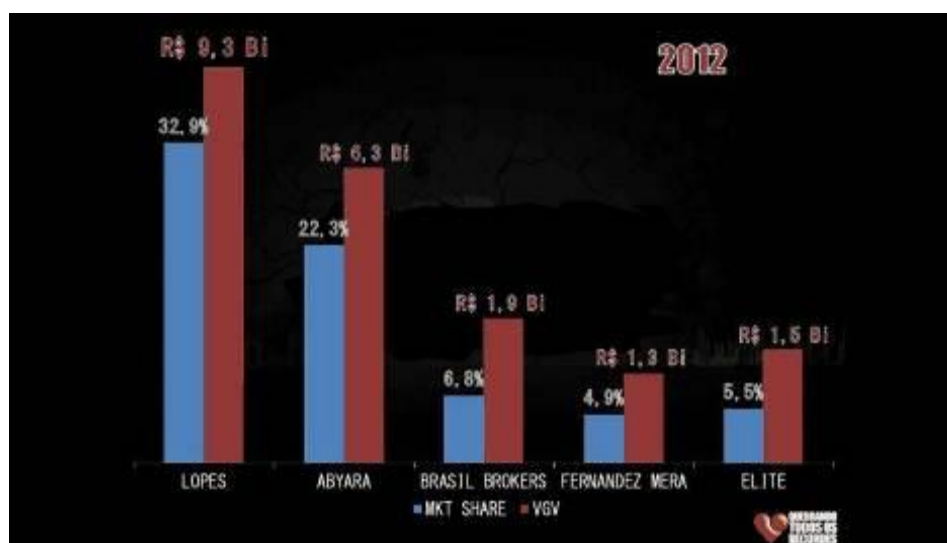


Figura 13 – Evolução das consultoras de imóveis em 2012

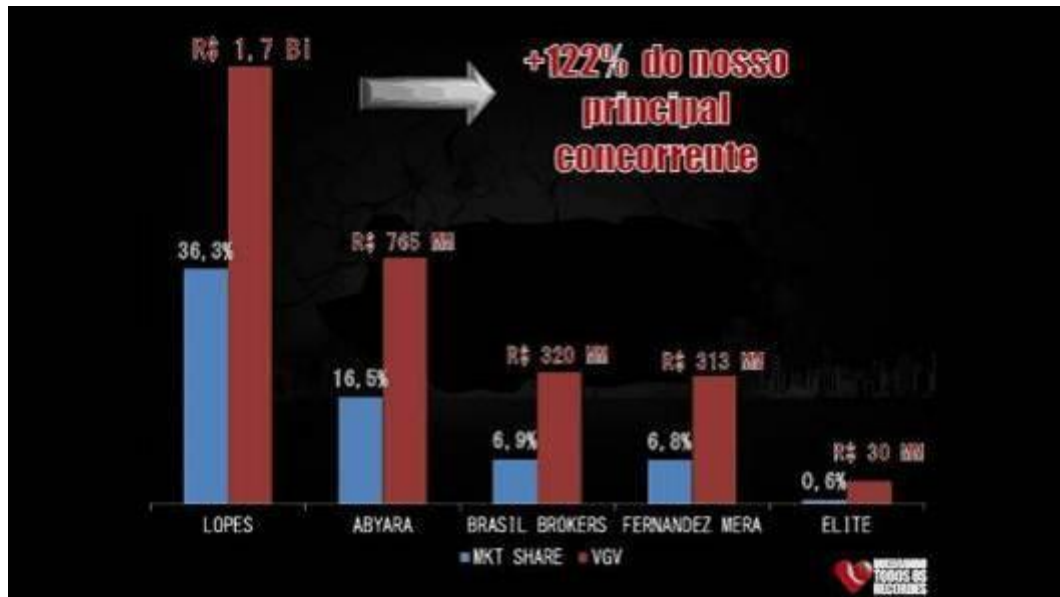


Figura 14 – Previsão das consultorias de imóveis para 2013

Realizando uma comparação de 2010 com 2011, a Lopes obteve um crescimento de 30%, a ABYARA nesse período chegou a quase 50%, o destaque fica com a Brasil Brokers que teve 60% de aumento de VGV (Valor Geral de Vendas).

Em 2012 as quatro primeiras empresas tiveram quedas em seus números de Valor Geral de Vendas (VGV), somente a empresa ELITE manteve os números. E a empresa Lopes e ELITE obtiveram pequeno crescimento no seu MARKET SHARE.

Com os números do primeiro trimestre de 2013 o Valor Geral de Vendas de todas as empresas, estão abaixo comparando com o ano de 2010, que teve o pior resultado entre 2010 até 2012.

De acordo com as pesquisas do SECOVI, o gráfico abaixo nos mostra que as empresas terão dificuldades para bater números anteriores.



Figura 15 – Evolução do crédito imobiliário

O mercado imobiliário tem grandes evoluções desde 2006 e em 2007, quando o Brasil soube que seria sede de uma Copa do Mundo, o mercado teve um aumento de 100% em unidades vendidas, chegando aproximadamente a 200 mil unidades. Em 2010 passou a marca de 400 mil unidades.

A expectativa do mercado era que em 2012 passasse o número de 500 mil unidades vendidas, pois acreditava na constante evolução atrelada com a queda de juros, mas no balanço do final do ano, foi de 8% de recuo. E a tendência para 2013 é de que esse número recue um pouco mais, levando como base, os números do primeiro trimestre das cinco maiores do mercado imobiliário.

Ao analisarmos a história das empresas que fazem parte do “Top Five imobiliária”, podemos ressaltar que a Lopes, que atua no mercado desde 1935, tem uma bagagem histórica importantíssima e que recebe grande destaque no mercado.

3.5.1ABYARA



Figura 16 – Logo da Abyara

A AbyaraBrokers é uma das maiores empresas do mercado imobiliário brasileiro que atua na intermediação imobiliária de lançamentos residenciais e comerciais, imóveis prontos e locação. Parceira de grandes incorporadoras e construtoras atua de forma ética e transparente, transformando sonhos em realidade.

No mercado desde 1995, a AbyaraBrokers é reconhecida como uma das melhores imobiliárias do de mais avançado em ferramentas de pesquisa e inteligência imobiliária, no treinamento para a sua força de vendas e na implementação das melhores práticas operacionais do mercado no país, estabelecendo com seus clientes, parceiros e colaboradores relações cada vez mais sólidas. A AbyaraBrokers procura sempre estar além das práticas adotadas pelo mercado, faz questão de estar presente, de ponta a ponta, em todas as etapas dos empreendimentos que comercializa: do conceito inicial do projeto ao resultado final.

Com sede na cidade São Paulo, tem lojas em 11 bairros na capital, Alphaville, São Caetano, Santo André, Santos, Campinas e Jundiaí. Desde 2007, a AbyaraBrokers faz parte da Brasil Brokers, o maior Grupo de intermediação imobiliária da América Latina. O Grupo é formado por 27 imobiliárias líderes em 16 estados e conta com mais de 17 mil corretores altamente qualificados. A Brasil Brokers possui um modelo de negócio diferenciado, onde os sócios fundadores das subsidiárias do grupo são hoje sócios da Brasil Brokers e também os principais executivos dessas empresas.

3.5.2 BRASIL BROKERS



Figura 17 – Logo da Brasil Brokers

A Brasil Brokers é o maior e mais completo grupo de venda de imóveis do país. Assim é a Brasil Brokers. Formado por 25 imobiliárias líderes em 15 estados, o grupo conta com mais de 17 mil corretores credenciados altamente qualificados. Somente em 2011, mais de 1,2 milhões de clientes foram atendidos, mais de 74 mil imóveis foram comercializados e as vendas alcançaram R\$ 19,3 bilhões.

Em 2012, o grupo completou cinco anos de expertise em fechar bons negócios. Para conquistar a posição de liderança e a confiança do cliente e de seus parceiros, a Brasil Brokers investe em um modelo de negócio diferenciado, onde os sócios fundadores das subsidiárias do grupo são hoje sócios da Brasil Brokers e também os principais executivos dessas empresas. Esse é o jeito de ser da Brasil Brokers. Jovem, inovador e com foco nos resultados.

Sua História passa pela Del Forte & I.Price foi o resultado da união entre as imobiliárias Del Forte e I.Price, ocorrida em agosto de 2008. Essa fusão aconteceu depois que as duas imobiliárias foram adquiridas pelo Grupo Brasil Brokers no ano de 2007. A I.Price operava no mercado desde 2005 e atuava nos municípios de São Paulo, Campinas, São Bernardo e Jundiaí. Já a Del Forte foi fundada em 2004 e contava com uma forte atuação na região do ABCD Paulista.

A Frema, adquirida pelo Grupo Brasil Brokers em março de 2008, iniciou suas atividades em 1972. Presente no segmento de lançamentos imobiliário residenciais de médio e altíssimo padrão, imóveis prontos e loteamentos, a imobiliária operava na comercialização de empreendimentos na Zona Oeste de São Paulo, São José dos Campos, Sorocaba, Jundiaí, entre outras.

3.5.3 FERNANDEZ MERA



Figura 18 – Logo da Fernandez Mera

A Fernandez Mera Negócios Imobiliários, fundada em 1983 por Elbio Fernández Mera, é hoje uma das maiores e mais atuantes empresas de intermediação imobiliária do País e busca ser uma organização ágil e comprometida com os resultados dos nossos clientes, de forma responsável e contínua, através do desenvolvimento profissional de nossos colaboradores. Durante sua bem-sucedida trajetória no mercado brasileiro, a empresa negociou um grande volume, com um total de mais de seis milhões de metros quadrados comercializados.

Criada originalmente para vender imóveis residenciais de alto padrão, ao longo dos anos a Fernandez Mera ampliou a atuação para outros segmentos do mercado, incluindo empreendimentos residenciais, comerciais, industriais e de lazer no interior e litoral, assim como de desenvolvimento urbano residencial e industrial.

No início de 2010, a Fernandez Mera renovou sua estrutura organizacional, com a nomeação de Gonzalo Fernandez para a presidência, até então ocupada por Elbio Fernández Mera, fundador da empresa e atual presidente do Conselho de Administração.

3.5.4 ELITE BRASIL



Figura 19 – Logo da Elite Brasil

A Elite Brasil Inteligência Imobiliária atua no mercado de intermediação de lançamentos imobiliários, garantindo credibilidade e eficiência na transação dos mais diversos segmentos. Seus empreendimentos são concebidos e desenvolvidos, junto a conceituados incorporadores e construtores.

Buscando sempre atender aos anseios do consumidor e em sintonia com o cenário do mercado imobiliário mundial, busca sempre estar à frente e atenta às oportunidades e por isso criamos a Elite Properties, um braço da Elite Brasil que tem como principal missão, o foco em imóveis de alto padrão, desde transformar área bruta em área para vocação imobiliária a intermediação de imóveis prontos, usados e para revenda.

A Elite Brasil é uma empresa de capital 100% nacional e atua no Estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Europa e Estados Unidos.

O Mercado Imobiliário está aberto, temos grandes empresas, as médias que atuam em bairros e corretores que trabalham sem vínculo a nenhuma Imobiliária.

Por isso a força de vendas tem de ser bem treinada e preparada. Por mais que os números mostram uma leve queda nas vendas, a expectativa é que as vendas mantenham os números de 2012, ou seja, acima de 400 mil unidades vendidas.

4. PLANEJAMENTO DE VENDAS NA LOPES

O Planejamento de vendas na Lopes começa assessorando o incorporador na compra de um terreno, a princípio a área do terreno e a localização são os dados mais relevantes do negócio.

A Lopes com quase 75 anos no ramo imobiliário, desde 2002 possui o departamento de inteligência de mercado, esse departamento fará os estudos de viabilidade desse terreno, ou seja, dará direcionamento ao incorporador de qual tipo de empreendimento é viável construir no referido espaço.

Uma vez que o projeto fora concebido pela prefeitura do município dá-se início aos trabalhos de divulgação do projeto ao mercado. É nessa fase do projeto que o planejamento estratégico de vendas faz a diferença e vai vender o projeto primeiro ao corretor imobiliário, profissional autônomo que doará o seu tempo e disposição para o trabalho no referido projeto.

Nesse planejamento será abordado o produto por diversos aspectos, bem como a região, seus benefícios, pontos estratégicos, história, características e muitos mais.

Será apresentado abaixo o planejamento estratégico do Green Alto de Pinheiro, um modelo de como o planejamento deve ser elaborado, desenvolvido e apresentado:

Na figura 20, introduzimos aos corretores o logo do produto com um fundo que tem haver com as características gerais do produto e de sua região.



Figura 20 – Slide 1 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Na figura 21, vamos pontuar todos os principais pontos fortes do produto em tópicos que serão explicados nos slides subsequentes.



Figura 21 – Slide 2 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 22 e 23, iremos explicar a localização do produto, respectivamente um mapa da macrorregião, mostrando os bairros do entorno, em seguida um mapa da micro região, mostrando as principais avenidas e parques da região.



Figura 22 – Slide 3 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 23 – Slide 4 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 24 e 25, é apresentado o bairro em que se encontra o produto. Nesses dois slides o treinamento enfatiza que o bairro é “superdesejado” e alguns tópicos da formação daquele local é apresentado. Fotos de lugares bonitos são imprescindíveis para despertar o desejo de morar nesta bela região.



Figura 24 – Slide 5 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 25 – Slide 6 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 26, 27 e 28 mostraremos ao possível comprador do produto que ele estará próximo do que precisa: Vias de acesso expresso, nesse caso a Marginal Pinheiros, além da proximidade com os principais endereços comerciais da cidade. Supondo que o futuro morador do produto trabalhe nesses endereços ou precise ter fácil acesso a eles para uma reunião de negócios.



Figura 26 – Slide 7 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 27 – Slide 8 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 28 – Slide 9 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 29 ao 35, o treinamento chama a atenção para o maior ponto forte da região, que é a integração e proximidade que a região têm com ótimos parques da cidade de São Paulo. Nesses slides o futuro morador é atraído para qualidade de vida que ele conseguirá ter e proporcionará para seus familiares morando no produto em questão.



Figura 29 – Slide 10 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 30 – Slide 11 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 33 – Slide 14 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 34 – Slide 15 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

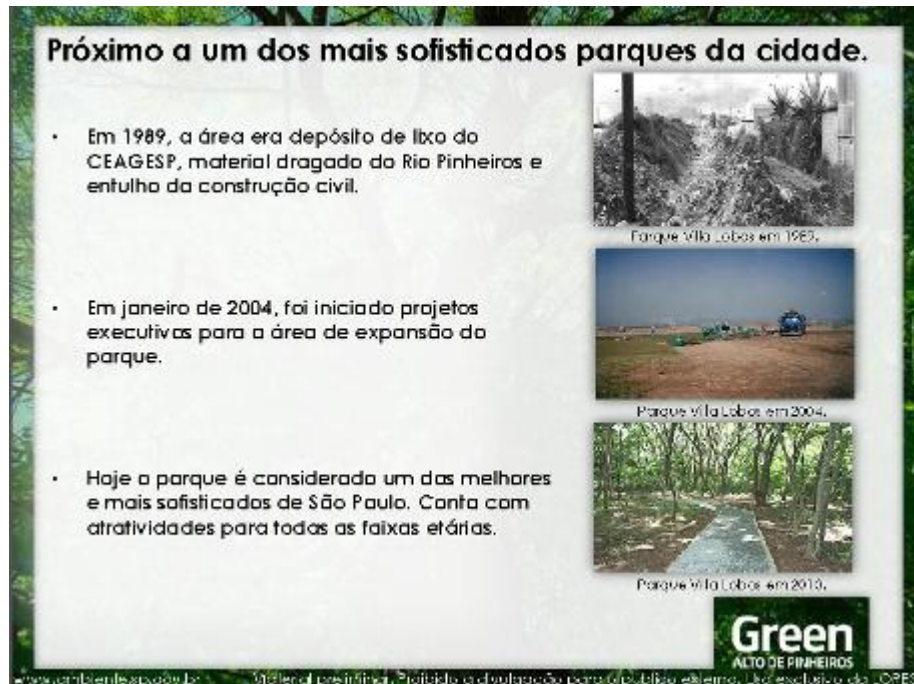


Figura 35 – Slide 16 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 36, 37 e 38 mostro a proximidade do produto ao principal shopping da região, mostrando ao futuro morador que ele terá sempre uma ótima opção de passeio perto da sua residência.



Figura 36 – Slide 17 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 37 – Slide 18 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 38 – Slide 19 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 39 ao 44 mapeio a região com todos os serviços disponíveis ao futuro morador do produto. Nesses slides é importante destacarmos todos os bons

restaurantes da região, padarias, supermercados, drogarias, bancos, colégios e escolas de línguas, lavanderias e academias.



Figura 39 – Slide 20 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 40 – Slide 21 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 41 – Slide 22 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 42 – Slide 23 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 43 – Slide 24 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 44 – Slide 25 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 45 ao 57 mostraremos o produto no detalhe, acompanharemos cada particularidade da implantação do produto até planta da unidade tipo. Nestes slides especifica-se os materiais de acabamento da obra, a área total do terreno, o número de unidades por andar, a localização da torre no terreno, a posição do sol ao

nascer e ao se por, localização de espaços no projeto bem como: Salão de festas, Espaço Gourmet, Espaço Fitness, Spa e Descanso, Playground, Brinquedoteca, Churrasqueira, Piscina e por fim da planta do produto com seus pontos fortes e previsão do valor do condomínio.



Figura 45 – Slide 26 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 46 – Slide 27 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 47 – Slide 28 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 48 – Slide 29 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 49 – Slide 30 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 50 – Slide 31 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 51 – Slide 32 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 52 – Slide 33 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 53 – Slide 34 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 54 – Slide 35 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 55 – Slide 36 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 56 – Slide 37 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”



Figura 57 – Slide 38 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Nas figuras 58 e 59, temos algumas perguntas e respostas que são muito frequentes pela parte do comprador em muitos projetos. Essas perguntas e respostas são as informações básicas que um corretor precisa saber do produto para não deixar o seu cliente sem resposta.



Figura 58 – Slide 39 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

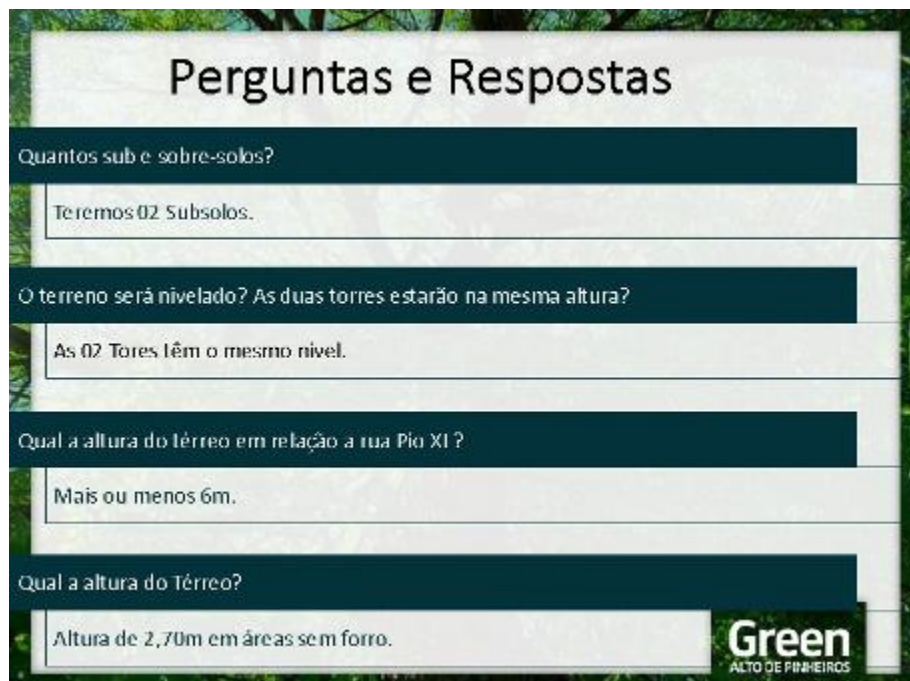


Figura 59 – Slide 40 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

Por fim, na figura 60 nos despedimos com “Boas Vendas”.



Figura 60 – Slide 41 – Planejamento estratégico “Green Alto de Pinheiros”

5. CONCLUSÃO

O presente projeto consistiu na realização de um estudo aprofundado que nos permite trazer à tona reflexões sobre a importância da estratégia de vendas no mercado imobiliário, para a construção de uma imagem corporativa positiva da empresa Lopes Consultoria de Imóveis

Para alcançar o objetivo dessa monografia foi preciso reunir informações de vários autores para fundamentar, implementar e desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento de vendas de sucesso.

O desenvolvimento econômico e a alta competitividade do mercado globalizado fazem com que as empresas se sintam cada vez mais pressionadas a buscarem diferenciais em sua área de atuação, como a Lopes fez nas décadas de 70 e 80, que buscou inovar, idealizando a utilização de novas ferramentas de vendas como os pontos de vendas nos próprios locais dos empreendimentos. O planejamento estratégico de Marketing possibilita que as empresas explorem o panorama do mercado a fim de obter vantagens competitivas.

A teoria e a prática do planejamento estratégico bem formulado fazem com que a empresa obtenha diferenciação frente à concorrência e garanta um lugar de destaque num mundo globalizado e cada vez mais competitivo. Isto é, dispor das mais variadas informações a respeito do cliente, do produto, dos seus objetivos, do mercado e da concorrência. Com base nestas informações, é possível estabelecer estratégias e definir ações para a empresa. Ter profundo conhecimento do cliente, do mercado e da concorrência também contribui para a redução de custos. Ao analisar os dados disponíveis, os gestores das empresas poderão atacar no ponto certo, sem desperdiçar tempo, dinheiro e energia em um projeto que se pode, no futuro, revelar-se inoperante.

Diante da tal situação apresentada nesta monografia, foi possível concluir que o desenvolvimento e a aplicação de um treinamento de vendas no mercado imobiliário, mais especificamente na empresa Lopes Consultoria de Imóveis S/A é de extrema importância para as vendas, pois um bom treinamento faz com que os corretores estejam mais bem preparados para as vendas e conseqüentemente faz

com que o comprador se sinta mais confortável no momento da compra de um imóvel, seja para moradia ou para investimento.

Nesse trabalho destaco que um planejamento de vendas imobiliário deve seguir algumas etapas essenciais para o seu sucesso: - levantamento das qualidades da região, - planejamento, que começa com estudos referentes a área que foi adquirida no sentido de dar uma solução futura ao empreendimento e definir o perfil do produto que será mais valorizado para a área, - execução, que é a formatação do planejamento estratégico propriamente dito e – apresentação, que geralmente ocorre com o máximo de colaboradores possível, para que esses divulguem o produto com toda a propriedade necessária para efetuar a venda do imóvel.

Para tanto, busca compreender os conceitos referentes ao planejamento estratégico através de pesquisas utilizando livros, revistas e sites importantes relacionados na elaboração desta.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, João Alberto Arantes. **Tecnologia da informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Scortecci. 2006

AXELROD, Alan. Winston Churchill CEO, **25 lições indispensáveis para líderes extraordinários**. Ed. Campus. São Paulo, 2011.

BORGHETTI, Geraldo. **Avenidas 1950-2000. 50 anos de planejamento da Cidade de São Paulo**. Ed. Edusp. São Paulo, 2009.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real: com o CRM (CustomerRelationship Management)** São Paulo: Ed. Atlas 2000

BROWN, Stanley A.. **CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. Lições poderosas para a transformação pessoa**. Ed. Best Seller. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Ed. Campus. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da Administração**. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2011.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor – O Marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Editora Gente, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas – 5ª Ed. 2006

GORDON, Thomas. **Treinamento eficaz em vendas**. Ed. Atlas. São Paulo, 1994.

Inteligência de Mercado LPS Brasil. **Anuário de Mercado Imobiliário 2011**. Publicação própria. São Paulo, 2012.

KALAKOTA, R. ROBINSON, M. E-business 2.0 – **Roadmap for sucess**. New York: Addison-Wesley, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12ª edição. Ed. Pearson. São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Trad. Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Altas – 4ª Ed. 1992

LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer**. 2ª Edição ampliada. Ed. Cengage Learning. São Paulo, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo, Altas Editora, 2006.

MAZZA, Marcos Fabio. **CRM: Sucessos e Insucessos**. Rio de Janeiro, Brasport Editora. 2009

MARTINS, Carlos Alberto. **Técnicas de Vendas**. Ed. FGV. São Paulo, 2009.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Ed. Bookman. São Paulo, 2006.

NELSON, Bob. **Faça o que tem de ser feito**. Ed. Sextante. São Paulo, 2003.

NETO, Otílio Rodrigues. **CRM – Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente**: Comissão de Desenvolvimento da Rede: Programa de Profissionalização AssoHonda. São Paulo: 2007.

NORRIS, G. et al. **E-Business e ERP: transformando as Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. Trad. Cristina Becellar. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, Martinus V.R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark:Petrobrás, 2002.

SCHROEDER, Isley Roberto. **O Paradigma da Informação: Gerar lucro para as empresas**. São Paulo: Nobel, 2002.

SECOVI (Sindicato Empresas Compra Venda Locação e Administração de Imóveis de São Paulo), **Uma entidade que fez a história do mercado imobiliário**. Secovi/SP, 2010.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

VIVEIROS, Ricardo. **Um olhar sobre São Paulo**. Ed. Azulsol. São Paulo, 2011.

VILS, Leonardo. **A organização dos BICHOS. Uma fabula do reino empresarial**. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2007.

ZENONE, Luiz Cláudio. **CustomerRelationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. **CustomerRelationship Management (CRM): Gestão do Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec Editora. 2007.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da Promoção e Merchandising – conceitos e estratégias para ações bem sucedidas**. Thomson, São Paulo, 2005.

Fontes de sites:

BEHRENS, Alfredo. **Gestor Paternalista**. [S.l.]: Massa Cinzenta, 2010. Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/lideranca-paternalista-a-preferida-entre-brasileiros/>>. Acesso em 18 de ago. 2013, 20:30.