

ESIC – BUSINESS AND MARKETING SCHOOL

IGOR DE SENA

MYCKAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA NATAL

**COMO O SUCESSO DO CLIENTE PODE IMPULSIONAR A LUCRATIVIDADE DE
UMA IMOBILIÁRIA**

CURITIBA

2021

IGOR DE SENA

MYCKAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA NATAL

**COMO O SUCESSO DO CLIENTE PODE IMPULSIONAR A LUCRATIVIDADE DE
UMA IMOBILIÁRIA**

**Trabalho apresentado à banca
examinadora da Esic – Business and
Marketing School, como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração sob a orientação da
professora Dra. Aniele Fischer Brand.**

CURITIBA

2021

IGOR DE SENA

MYCKAEL HENRIQUE DE OLIVEIRA NATAL

**COMO O SUCESSO DO CLIENTE PODE IMPULSIONAR A LUCRATIVIDADE DE
UMA IMOBILIÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração, da Faculdade ESIC de Curitiba, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: //

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Nome do orientador)

ESIC – Business and Marketing School

Prof. (Nome do professor avaliador)

ESIC – Business and Marketing School

Prof. (Nome do professor avaliador)

ESIC – Business and Marketing School

RESUMO

O projeto em questão traz a aplicação da metodologia de Customer Success, idealizada por Lincoln Murphy, em um cenário pouco explorado por tal estratégia, o mercado imobiliário. A proposta inicial é desmistificar a perspectiva de que a operação de pós-venda é representada unicamente pela função de suporte ao cliente, assim como trazer dados reais e comparativos, os quais consolidam a premissa de que o atendimento ao cliente, quando aplicado com objetivos claros e de uma forma escalável, pode ser um processo tão lucrativo quanto, ou até mais, quando comparados à operação comercial propriamente dita. O desenvolvimento de métricas não acompanhadas anteriormente, como a taxa de cancelamento e conversão, assim como o desempenho impulsionado em indicadores de faturamento geral e número de clientes em locação, o que torna palpável a influência da cultura “Customer Centric” no desempenho das empresas que aplicam a metodologia.

Palavras-chave: Customer Success; mercado imobiliário; pós-venda; atendimento ao cliente; customer centric.

ABSTRACT

This project brings the application of the Customer Success methodology, idealized by Lincoln Murphy, in a poorly explored scenario by such strategy, the real estate market. The initial proposal is to demystify the perspective that the after-sales operation is only represented by the customer support function, as well as bringing real and comparative data, which consolidate the premise that customer service, when applied with clear objectives and in a scalable way, it can be a process as profitable as, or even more, when compared to the commercial operation itself. The development of metrics not previously monitored is noted, such as the churn and conversion rate, as well as the driven performance in general billing indicators and number of customers in lease, which makes the influence of the "Customer Centric" culture palpable " in the performance of companies that apply the methodology.

Keywords: Customer Success; real estate market; after-sales; customer service; customer centric.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferenças entre Customer Success e SAC.....	20
Figura 2 - Evolução do crédito imobiliário.....	21
Figura 3 - Atendimento ao cliente.....	31
Figura 4 - Confiança Transacional.....	37
Figura 5 - Do Funil de vendas ao Customer Success.....	53

LISTA DE SIGLAS

CS - Customer Success;

NPS - Net Promoter Score;

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants; SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente;

UGC - User Generated Content;

CRM - Customer relationship management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária média?	42
Gráfico 2 - Sexo?	43
Gráfico 3 - Estado civil.....	43
Gráfico 4 - Tem filhos?	44
Gráfico 5 - Bairros mais procurados?.....	45
Gráfico 6 - Quais os tipos de negócios fechados?	46
Gráfico 7 - Projeção de faturamento.....	56
Gráfico 8 - Retorno previsto de aluguéis... ..	57
Gráfico 9 - Taxa de conversão e cancelamento.....	58
Gráfico 10 - Por que nos escolheu ao invés da concorrência?	60
Gráfico 11 - Como classificaria a qualidade do serviço que prestamos?	60
Gráfico 12 - O valor do imóvel estava de acordo com o seu planejamento financeiro?.....	61
Gráfico 13 - Como avalia o nosso desempenho relativamente às seguintes afirmações?.....	61
Gráfico 14 - Quão satisfeito ficou com os serviços prestados?.....	62
Gráfico 15 - Como você classifica a sua maneira de abordagem que realiza com os clientes?	64
Gráfico 16 - Como você avalia o impacto de um atendimento pós-venda na sua jornada comercial?.....	65
Gráfico 17 - A metodologia utilizada serviu para colaborar com os resultados da equipe?	65
Gráfico 18 - Qual a sua opinião sobre nós em relação às seguintes áreas?	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo decisório Kotler e Armstrong.....	48
Quadro 2 - Sugestão de imóveis para cada público.....	49

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
LISTA DE SIGLAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE QUADROS	9
3. INTRODUÇÃO	12
4. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVOS GERAIS...	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. JUSTIFICATIVA.....	16
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
6.1. DEFINIÇÃO DE CUSTOMER SUCCESS.....	17
6.2. CENÁRIO ATUAL NA RETENÇÃO DE CLIENTES.....	18
6.3. PERDA E MANUTENÇÃO DE RECEITA.....	19
7. PLANO DE PESQUISA	20
8. ORIGEM DO MERCADO IMOBILIÁRIO	20
8.1. CENÁRIO DO MERCADO IMOBILIÁRIO ATUAL...	22
8.2. INDICADORES DO MERCADO IMOBILIÁRIO...	24
9. PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRA DE IMÓVEL.....	26
10. ATENDIMENTO IMOBILIÁRIO ATUAL	28
10.1. CUSTOMER SUCCESS NO MERCADO IMOBILIÁRIO.....	31
11. METODOLOGIA	33
11.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA...	34
12. DADOS FINANCEIROS DA RMS ANTES DA CONSULTORIA.....	36
13. METODOLOGIA DA CONSULTORIA	40
13.1 APLICAÇÃO DA CONSULTORIA.....	41
14. ABORDAGEM DOS PERFIS IMOBILIÁRIOS	46
14.1 DESENVOLVIMENTO DA JORNADA DO CLIENTE...	50
15. RESULTADOS OBTIDOS PELA CONSULTORIA.....	53

15.1	RESULTADOS FINANCEIROS APÓS A CONSULTORIA.....	54
15.2	FEEDBACK DOS CLIENTES.....	58
15.3	FEEDBACK DOS CONSULTORES.....	63
16.	CONCLUSÃO	68
17.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
18.	APÊNDICE A - PESQUISA QUANTITATIVA 1 - FEEDBACK DOS CLIENTES	74
19.	APÊNDICE C - PESQUISA QUANTITATIVA 3 - FEEDBACK DOS COLABORADORES.....	77

3. Introdução

Com o avanço de um mercado extremamente competitivo, nota-se um grande empenho por parte das empresas em gerar oportunidades que resultem no aumento de novas vendas. Contudo, em grande parte dos casos de perda de receita podem ser estendidos por diversas razões, em que, geralmente, apenas uma parcela de 10% do investimento total das empresas, está voltado para engajar, fidelizar e entender o caminho que leva o consumidor a buscar pela concorrência.

Entende-se que, os processos anteriores à venda de um produto ou serviço em si, estão intrinsecamente ligados a diversos fatores essenciais, como deslocamento de dinheiro, estruturação de equipe, estabelecimento de objetivos, ações de produto, dentre outros.

A demonstração constante de valor final também atua de maneira fundamental para que toda a venda possa ser efetiva, visto que os clientes compram a ideia dos benefícios e resultados que certo produto os trará.

O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p.56).

A capacidade de conduzir oportunidades juntamente com a entrega de valor em determinado produto e serviço, se torna uma estratégia necessária adotada por empresas, que enxergam na área de Customer Success, uma porta de entrada para um atendimento centralizado em seu cliente, o qual garanta o aporte entre satisfação do consumidor, com confiança na marca, o que traz a perspectiva a qual a célula de atendimento ao consumidor, também é responsável pela manutenção e expansão de receita.

O valor de um atendimento pós-venda expõe sua relevância em negócios, assim como no Brasil, em 2018, onde em torno de 401 bilhões de dólares, foram perdidos por empresas brasileiras, devido a insatisfação dos clientes pelo mau atendimento prestado, migrando os mesmos para concorrência, de acordo com a Global Consumer Pulse (EXAME,2018), ao mesmo tempo em que atualmente, é de 5 a 25 vezes mais caro para uma empresa adquirir um cliente do que investir em uma retenção (HARVARD BUSINESS REVIEW,2014).

Para uma empresa que atua em qualquer segmento do mercado atualmente, existem uma vasta gama de ferramentas e métricas que possibilitam uma mensuração de resultados, estimulando a criação de estratégias, as quais aplicam a manutenção de recebíveis e empregam o foco na venda para a própria base de clientes da empresa, por meio de Upselling e Cross Selling.

Por meio destes modelos de venda, existem uma grande possibilidade de redução de custos gerais, geralmente ligados ao esforço necessário para se manter um cliente insatisfeito com um serviço prestado, sendo de 6 a 7 vezes mais custoso aos cofres da empresa (WHITE HOUSE OFFICE OF CONSUMER AFFAIRS,2015).

O trabalho para se manter o cliente, além do uso de ferramentas e esforço humano, pode ser facilitado pelo uso das mídias sociais, onde toda jornada de compra de um cliente, pode começar, evoluir e terminar em uma rede social, sem mesmo sair dela, caracterizando uma ação indireta, onde o conteúdo pode gerar o engajamento esperado.

Para interações tanto positivas quanto negativas realizadas dentro de uma rede social, o esperado é uma resposta o quanto antes, para que se possa fortalecer o branding, gerar uma conversão e conseqüentemente a fidelização do cliente. De acordo com pesquisa feita pela Sprout Social, em torno de 90% das pessoas já utilizaram redes sociais para se comunicar com uma marca e que 34,5%, preferem o uso das redes sociais, ao invés dos canais tradicionais.(Sprout Social,2016) .

Estratégias como o atendimento por mídias sociais, também impactam na imagem da marca para outras pessoas, que ainda não fazem parte da base de clientes recorrentes ou simplesmente não conhecem os produtos vinculados a marca, visto que o consumidor que teve um pós-venda bem sucedido, naturalmente irá indicar o produto para suas conexões próximas, gerando o UGC (conteúdo gerado pelo usuário), correspondendo a uma parcela de 33% das pessoas, que compartilham um feedback positivo de uma empresa, com mais 5 pessoas de seu vínculo social (ZENDESK, 2011).

Por se tratar de um tema em crescente evolução e relevância que comprovam sua eficácia no meio organizacional, diversas empresas estão começando a implementar um atendimento mais humanizado em todo seu processo comercial, dando maior ênfase ao trabalho exercido pela área de Customer Success.

Tomando como base essa perspectiva e visão de crescimento da área de CS, impactando na concepção de estratégias, de fidelização de clientes e geração de lucro, o presente trabalho limitou-se a um ramo que se destaca da grande parte das organizações que estão voltadas para venda de produtos e serviços a curto prazo, o ramo imobiliário.

Diferentemente de outros setores, o ramo imobiliário tem um forte apelo para que todas as etapas que envolvem a jornada do cliente, sejam executadas de maneira ímpar. A ação de encantamento do cliente no momento que o mesmo chega a imobiliária, é uma ação que depende da natureza humana para garantir uma boa experiência, visto que será feita uma compra de um bem o qual dispensa depreciação.

Inicialmente, o trabalho se propôs a avaliar a base de clientes da RMS Imobiliária, sobre quais as necessidades e questionamentos gerados pela clientela, assim como os resultados obtidos pela empresa ao longo do período de 2020-2021 com base na venda e aluguel de imóveis, através da aplicação de um instrumento de análise no pré e pós-venda. Num segundo momento, comparar o impacto que a consultoria teve quanto ao feedback dos clientes, e a manutenção da receita a longo prazo, com base nos contratos estabelecidos previamente. E por fim, analisar se a consultoria pode oferecer resultados positivos quanto a principal intenção do tema proposto: de como o sucesso do cliente, pode se tornar um protagonista na manutenção de receita.

4. Objetivos

Este item apresenta os objetivos gerais e específicos deste estudo.

4.1 Objetivo Geral

- Compreender o impacto da operação de Customer Success em métricas financeiras.

4.2 Objetivos específicos

1. Aplicar uma consultoria com a metodologia de Customer Success na RMS Imobiliária;
2. Desenvolver uma jornada do cliente em todo seu processo de compra;
3. Destacar métricas a serem consideradas para visualização dos resultados;
4. Comparar o desempenho financeiro antes e após a consultoria;
5. Identificar os pontos negativos e positivos gerados pela aplicação da metodologia CS.

5. Justificativa

Em um cenário em que ainda se empregam grandes esforços prospectar e converter clientes, a consultoria aplica-se com o intuito de reforçar a notabilidade de como o atendimento ao cliente pode impulsionar ainda mais as métricas de faturamento, assim como analisar o papel do cliente, baseado em sua experiência, em seu desenvolvimento como um promotor da marca.

É notável a baixa volumetria de pesquisas acadêmicas, as quais referenciam-se sobre a metodologia de sucesso do cliente, assim como a visão financeira e lucrativa sob o emprego da operação de equipes de CS. Sendo assim, espera-se que o tema proposto seja mais difundido entre estudos futuros, para uma aplicação maior em âmbitos profissionais, vide suas inúmeras qualidades que proporcionam melhoria contínua na experiência do cliente, assim como na performance financeira da empresa.

6. Fundamentação Teórica

O trabalho retratado, é um objeto de pesquisa para salientar a notabilidade e destaque da área de Customer Success, a qual desempenha o emprego da cultura centralizada na experiência do cliente, como fator de retenção e expansão de receita.

Dessa maneira, serão descritas, detalhadamente, a definição da metodologia Customer Success, além de seu desenvolvimento, acompanhado principalmente da evolução ao longo do tempo e a forma como impactam a operação financeira.

6.1 Definição de Customer Success

Existe uma grande possibilidade de, ao ter um primeiro contato com o conceito de Customer Success, confundi-lo com o atendimento ao cliente. Contudo, a premissa segue com uma perspectiva de desenvolver um relacionamento estratégico entre contratado e contratante, o qual preza pelo atingimento de metas e marcos de sucesso estabelecidos pelo consumidor.

“Sucesso do Cliente é um processo que existe enquanto durar sua relação com o cliente – e, às vezes, mesmo após o término dela.” (LIPINSKI 2021, p.1).

Surge a tendência de modificar algo que era comumente pautado na venda e suporte técnico ao cliente, para uma cultura centralizada em seu consumidor, focada na jornada, além de contar com um novo posicionamento: representar alto potencial de lucratividade para a empresa.

Entender o comportamento do consumidor, foi um fator chave para as empresas migrarem suas ações para outros setores, de forma a entender as expectativas e frustrações de um cliente, em torno de um produto ou serviço.

Na visão de Ganesi (1996), a qualidade dos serviços deve levar em consideração tanto as expectativas quanto às necessidades de seus clientes, como também apresenta um sistema de operação de serviço apto, em curto e longo prazo, para atender as expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado.

O consumidor deixa de se tornar um agente passivo para se tornar uma grande peça de valor para a empresa, visto que se as necessidades forem supridas, a satisfação irá revelar a compatibilidade do mesmo, em aderir a marca e conseqüentemente, tornar-se um promotor.

De acordo com Juran (1992), “satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”. Lovelock (2001), por sua vez, denota que o aspecto temporal está relacionado à satisfação, definindo-a da seguinte forma: uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço.

Com essa visão disruptiva sobre os clientes, as empresas de SaaS passaram a apostar em ações intrínsecas ao pensamento de satisfação e resultado, sendo assim precursoras nessa estratégia de melhoria de experiência, por meio da qualidade de serviço.

O idealizador do conceito de Customer Success, e presidente de vendas da Salesforce cita:

Ouvir os seus clientes e operar de maneira a ajudá-los a aproximar-se dos clientes deles – principalmente explorando as tecnologias da computação na nuvem, dos dispositivos móveis, das redes sociais e da análise de dados. E, evidentemente, ser de fato centrado no cliente significa compreender as necessidades não atendidas dos clientes. (MURPHY, 2017, pg.11)

Com a base da opinião dos autores, é possível ter um modelo do que se tornaria a área de Customer Success, responsável pelo desenvolvimento a longo prazo com os consumidores, e diretamente ligada ao aumento no número de receitas geradas por uma organização.

6.2 Cenário atual na retenção de clientes

A inovação por parte de empresas, com novas estratégias, ações de marketing e modelos de negócios, têm como principal objetivo alavancar a performance comercial, representando acréscimo de patrimônio líquido, além de grande notabilidade da marca.

Hendriksen e Van Breda (1999, p.226), levam em conta que receita, na sua forma mais abrangente, são “atividades produtoras de riqueza da empresa”, relacionado ao fato de que tudo que pode ser produzido pela empresa, pode acrescentar ao caixa da mesma, se gerenciada da maneira correta.

Diversos motivos podem acarretar para que uma organização tenha a perda de seus ativos, como desorganização financeira, falta de planejamento, direcionamento de recursos em estratégias falhas e principalmente, no alto custo em tempo e dinheiro na tentativa de atrair novos clientes.

Grande parte dessa perda também está intrínseca com o descontentamento gerado pelo produto ou serviço em não atingir as expectativas de quem consome, atrelado ao acompanhamento pobre ou inexistente pós-venda.

6.3 Perda e manutenção de receita

Como visto anteriormente, a perda de receita pode estar atrelada a diversos motivos que percorrem todos os setores da empresa, afetando diretamente na gestão financeira.

A AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), define que a perda de receita representa:

O excesso de toda ou de uma parte do custo dos ativos sobre as receitas respectivas, quando os itens forem vendidos, abandonados ou parcial ou totalmente destruídos em consequência de sinistros ou de alguma forma baixados" (IUDICÍBUS, 1989, p.141).

A noção que as empresas passaram a ter, em menos de 15 anos, seria que as perdas também podem estar relacionadas à experiência entregue ao cliente, seja ela em um acompanhamento, em um produto ou serviço.

Com isso em mente, em alguns casos, o custo para poder minimizar os desalinhamentos que justificam a perda de receita, acabam comprometendo a vida útil da empresa, visto que sem os planos de ação adequados, é improvável a reversão de um quadro de déficit financeiro.

Com base nas fundamentações teóricas a respeito do nível de satisfação dos clientes e seu impacto na perda de receita, é evidente o trabalho desenvolvido por autores, os quais refletem as consequências que o não desenvolvimento de um acompanhamento estratégico e contínuo com o cliente, possibilitam uma queda no valor, a respeito do serviço prestado.

Dessa forma, lidar com a satisfação do cliente se torna imprescindível para que novas estratégias possam ser elaboradas, dando uma maior ênfase ao cuidado com a jornada e entrega de sucesso ao cliente. Gianesi (1996), Juran (1992) e Lovelock (2001, p.106), entendem que a satisfação está estritamente ligada às necessidades e expectativas geradas por um consumidor.

Entenda a diferença

Customer Success	Pós-venda / SAC / Atendimento
<ul style="list-style-type: none"> • É uma estratégia da empresa que reflete sua cultura • Mantra que vem do empreendedor e é transmitido ao time • É proativo: a área de CS engaja o cliente • É estruturado: existem processos claros de engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> • É um departamento da empresa • É responsabilidade das áreas de atendimento • É reativo: o cliente liga para o SAC • É transacional

Figura 1: Diferenças entre Customer Success e SAC

Fonte: Endeavor, 2017

7. Plano de pesquisa

Neste capítulo, iremos abordar o conceito de mercado imobiliário e como é dada sua evolução na região do Brasil ao longo dos anos, assim como sua relevância atual perante o cenário econômico. Em seguida, abordar os indicadores do mercado imobiliário, aliado ao atendimento e processo decisório de compra do mesmo, onde será feita uma relação da empresa que será prestada consultoria, com base nos objetivos, geral e específico deste estudo.

8. Origem do mercado Imobiliário

O mercado pode estar associado a diversas interpretações, que partilham do mesmo pressuposto, um local onde agentes econômicos realizam transações de bens por meio de uma unidade monetária. Segundo Chiavenato (1998, p.168), o mercado pode ser definido em pelo menos três significados que se complementam, sendo um deles: “espaço econômico”, onde se realizam trocas de bens, os quais são produzidos e ofertados pelos produtores e procurados pelos compradores.

A palavra mercado pertence ao ambiente em que se está inserida, de forma que se molda de acordo com as necessidades vigentes dos seus clientes, através dos produtos e serviços que oferece. Assim como o mercado cresce de maneira ampla, a demanda também aumenta, assim como os riscos e necessidades ligados às atividades empresariais presentes nesse mercado: os produtos e serviços.

Diante de tal situação e presente em um ambiente comercial, tem-se o mercado imobiliário.

O início do mercado imobiliário no Brasil, é datada tardiamente, em 1964, com a criação da SFH (Sistema Financeiro de Habitação), junto ao BNH (Banco Nacional de Habitação) e da SCI (Sociedade de Crédito Imobiliário), por meio da lei n°:4380. Através da junção destes três sistemas, foi possível ter o começo de uma regulamentação imobiliária capaz de realizar a compra de imóveis, mesmo que de maneira menos desenvolvida do que se comparada atualmente.

Por mais que a SFH tivesse um grande aporte financeiro por meio da poupança, entre os anos de 1979 e 1982, o que possibilitou o financiamento de em torno de 6 milhões de unidades, tendo grande salto entre os anos de 1979 a 1982, de 2 milhões para 4 milhões de moradias, alguns fatores colaboraram para que o rendimento esperado pela SFH, fosse decaindo, como o aumento da inflação na década de 1970, gerado pelo acréscimo da dívida externa, aliada a segunda crise do petróleo. Abaixo segue o parâmetro de crescimento da SFH, antes de sua decadência até a chegada do plano cruzado em 1986.

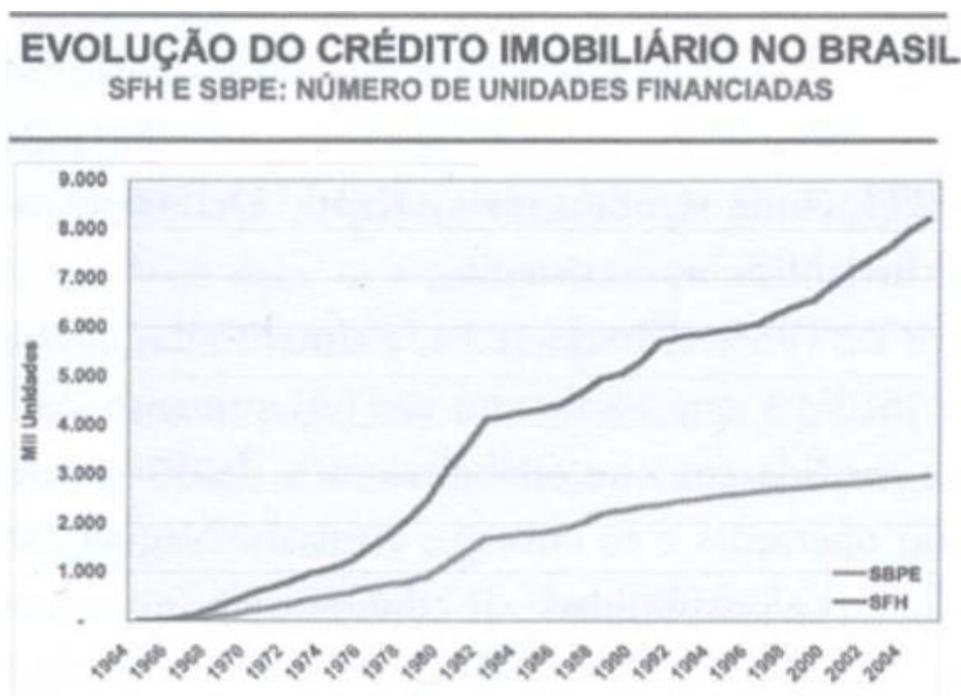


Figura 2: Evolução do crédito imobiliário

Fonte: Abecip

A partir do plano Collor, em meados de 1990, com o bloqueio dos ativos do sistema financeiro nacional, houve o comprometimento das instituições, que não tinham opções para alocar recursos para operações de crédito, aumentando a inadimplência do setor imobiliário. Com um forte apelo para melhorar o sistema como um todo, em 1997 é criada a SFI (Sistema Financeiro Imobiliário), que proporcionou maior proteção aos agentes além de uma criação da Alienação Fiduciária.

Com a evolução da SFI, grande parte da classe média acabou sendo favorecida para financiar seus imóveis, assim como a SFH, que atendia uma classe com renda mais baixa. Sendo assim, os dois agentes foram responsáveis por financiar uma grande quantidade de imóveis, ajudando a diminuir a inadimplência provocada pela alta taxa de juros, que em 2005, era de aproximadamente 30%.

Vivendo fases de muito dinamismo, o mercado imobiliário brasileiro passou por momentos negativos, como a crise da bolha econômica nos Estados Unidos, em 2008, assim como o pós-crise, tanto a economia do Brasil quanto os índices imobiliários, apresentaram uma grande crescente, com mais de 20% de valorização anual entre 2008 a 2011 e mais de R\$79,9 bilhões de reais voltados a financiamentos de imóveis até o ano de 2013, de acordo com a ABECIP (Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança).

Após 2015, houve um agravamento da situação imobiliária, provocada pelo enfraquecimento da economia nacional, aliada a incertezas políticas, que refletem na alta taxa de juros, inflação em acréscimo e instabilidade de empregos, provocada pela alta taxa de desemprego vigente.

8.1 Cenário do mercado imobiliário atual

Diante do surgimento do coronavírus (COVID-19), a insegurança da população se refletiu em um dos principais pilares da sociedade: a economia. No Brasil, a busca por vacina aliada ao agravamento da pandemia, denotam a intensidade com que a dispersão econômica se faz presente. Para a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), em razão do surto de COVID-19, a economia global pode crescer na taxa mais baixa desde 2009, com uma perspectiva de 2,9% antes de 2020, para 2,4% após passado um

ano de pandemia. Caso ainda aconteça uma piora relativa quanto ao surto da doença, a taxa pode despencar para 1,5%, afetando de forma direta:

- Desvalorização dos ativos;
- Perda do poder de compra do consumidor;
- Falta de liquidez nas empresas;
- Adiamento de investimentos;
- Queda na bolsa de valores.

Em estudo levantado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2020, em torno de 44% das empresas brasileiras sofreram algum tipo de impacto negativo, sendo 47% declarando perdas financeiras significativas. Para o setor de pequenas empresas o impacto foi avaliado em torno 44,9%. Mesmo tendo grande parcela no mercado imobiliário, as pequenas empresas também relataram resultados positivos, totalizando em torno de 27% de crescimento.

Após um período inicial de incertezas e recessão, o cenário pessimista passou a se tornar otimista, visto que de acordo com a ABECIP (2020), o segundo semestre de maio de 2020 atingiu uma marca de quase 0,23% de crescimento em relação ao mês anterior, provocando um estímulo de mais de 64,4% nos primeiros meses em comparação ao ano de 2019.

Alguns dados comprovam que o cenário atual imobiliário, passou por mudanças significativas que colaboram para um aumento na taxa, conforme sinalizado:

- Crédito imobiliário de poupança subiu em 22,6%;
- Faturamento de R\$85,1 bilhões de junho de 2019 a maio de 2020;
- Alta de 23,2% em financiamentos imobiliários;
- A quantidade de financiamentos superou os R\$7,13 bilhões, uma alta de 8,2% em relação a maio de 2019.

Os fatores que corroboram para a alta imobiliária, se justificam pelas mudanças ocasionadas pelo COPOM (Comitê de Política Monetária), que reduziu em grande parte, a Taxa Selic (taxa básica de juros), reduzindo a uma margem de 2% ao ano, refletindo no aumento de financiamentos e na queda do preço de imóveis. Outro fator interessante, seria a abordagem de imobiliárias, que

reformularam seus sites, e passaram a atender de maneira online, inclusive com visitas personalizadas em ambientes internos, pela internet. Os próprios consumidores, com a necessidade de ficar em isolamento, repensam em um modelo que esteja adequado com o que desejam, ou seja, mudança de apartamento para casa ou de área urbana para uma moradia mais distante.

A tendência que se espera para o atual momento do mercado imobiliário, é um lento retorno ao crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), aliado à volta da confiança das famílias para vender ou comprar alguma propriedade, é uma oportunidade dos investidores em aumentar o preço de venda dos imóveis. Por outro lado, a busca por imóveis adaptados ao home office, cresce de acordo com as mudanças organizacionais propiciadas pelas empresas, que se tornaram realidade para grande parte dos profissionais.

8.2 Indicadores do mercado imobiliário

A fim de impulsionar e facilitar o planejamento e organização de empresas atuantes no ramo imobiliário, empregam-se indicadores, os quais são baseados em KPIs, ou seja, indicadores-chave de desempenho, que podem ser utilizados para mensurar a eficiência da aplicação de ações, principalmente no que diz respeito a performance financeira.

Nota-se a indispensabilidade do domínio de cada métrica e indicador, para que haja uma clara perspectiva da rentabilidade da empresa, assim como a interpretação adequada de dados os quais determinarão a eficiência dos processos empregados.

Com isso em mente, é cabível discorrer sobre os principais dados, os quais melhor direcionam a tomada de decisão, assim como a organização operacional de empresas do ramo.

No que se refere a marketing, empresas as quais dispõem de sites, publicações e postagens em redes sociais, contam com dados de acessos e visualizações, os quais representam o nível de viralização publicitário, assim como o impacto social do que é divulgado, além de alimentar a base de prospects (potenciais clientes).

A manutenção de sites, ou artigos publicitários podem representar grande investimento, o que fomenta a importância de entender o volume de acessos

mensais, para que não haja aplicação financeira excessiva em ações com baixa eficácia.

Com foco em angariação, ou seja, captação de propriedades para venda, a imobiliária deverá manter-se atenta a indicadores que representam a entrada de novos imóveis, valores gerais de venda (VGV), valores gerais de aluguel (VGA), desses novos negócios. A captação de novas oportunidades é de extrema importância, pois conta com a expansão da probabilidade de vendas e locações. Com isso em mente, comumente empresas aplicam acompanhamento mensal no volume de entrada de imóveis.

Ainda sobre angariação, o ramo considera dados de VGV, o qual representa a soma do valor potencial de venda de todas as unidades de um empreendimento a ser lançado; em conjunto com o VGA, em casos de empresas que trabalham com locação, o qual trabalha com o valor geral do aluguel de todos os imóveis de um negócio.

Com o controle sob a angariação, indicadores os quais representam dados comerciais apresentam-se como os mais comuns e visados pelo mercado imobiliário. Com a pauta em controle comercial, a taxa de conversão trata-se de uma das métricas mais usadas e importantes para qualquer negócio, o que traz a perspectiva do resultado de negociações e vendas. No caso do mercado imobiliário, a taxa se dá pela divisão entre o número de visitas e o número de vendas.

O Ticket Médio simboliza um grande aliado para o planejamento comercial, pois contabiliza resultados financeiros, comparando a receita total gerada pelas vendas feitas, com o volume de vendas realizado no mesmo período.

Durante o processo da venda do imóvel, para analisar a eficiência e fluidez do processo comercial e seus consultores, há a tendência de aplicar o estudo do tempo médio para finalização de um novo negócio, em que a empresa agrupa todas as visitas praticadas durante um período, e calcula a média de tempo de toda a jornada de venda, desde o primeiro contato, até a formalização do fechamento.

Empresas do ramo trabalham com carteiras de oportunidades, as quais representam imóveis à venda e à locação. Com isso em mente, um indicador pouco aprofundado, mas em ascensão, é o Churn Rate, que descreve a taxa de cancelamentos, ou seja, proprietários de imóveis os quais deixam de disponibilizá-lo à venda pela imobiliária. O que está ligado com uma baixa no desempenho

comercial, e, conseqüentemente, impacta diretamente em dados financeiros da empresa.

9. Processo decisório de compra de imóvel

O domínio e discernimento sobre o processo de decisão de compra de uma propriedade traz consigo estratégias e metodologias as quais implicam diretamente nos resultados da empresa, como a taxa de conversão e de cancelamento. Sendo assim, a imobiliária ou o corretor estão aptos a aplicar técnicas persuasivas, a fim de aprimorar o atendimento e acompanhamento ao cliente.

Para analisar o processo de decisão de compra de qualquer produto ou serviço, o comportamento do consumidor deve ser estudado a fim de entender as percepções e necessidades que o levaram a tomar tal decisão. Existe uma responsabilidade em entender todos os fatores predominantes que desencadeiam mudanças nos hábitos de consumo. Para Solomon(2011, p.33), o comportamento do consumidor:

[...] é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. (SOLOMON, 2011, p.33).

Por meio da análise e estudos das necessidades, pode-se compreender quais as motivações que servem de base para atrair e influenciar no processo de decisão de compra, seja ela um estímulo físico, visual, de ambiente. De acordo com Sheth, Mittal e Newman, a motivação pode ser dividida em dois componentes: moção ou excitação e o objeto alvo, explicando-os:

[...] uma moção é um estado interno de tensão que produz ações que visam reduzir esta tensão. Um objeto-alvo é algo no mundo externo cuja aquisição vai reduzir a tensão. (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001, p.326).

Após toda a análise das motivações, a tomada de decisão do consumidor, passa por 6 etapas essenciais, que compreendem todo o processo de reconhecer uma necessidade, passar pela compra de um serviço e produto, até culminar em

seu pós-venda. Engel, Blackwell e Minard(2000), definem os estágios do processo de decisão de compra:

- I. **Primeiro estágio:** reconhecimento da necessidade, quando o consumidor percebe a diferença entre o estado real e o ideal e parte em busca de uma alternativa que diminua essa diferença.
- II. **Segundo estágio:** busca de informações para formular soluções que possam satisfazer as necessidades não atendidas.
- III. **Terceiro estágio:** consumidor procura obter subsídios para estabelecer critérios e restringir as alternativas de produto.
- IV. **Quarto estágio:** compra efetiva, manifestação do consumidor por um determinado produto após o cumprimento das 3 etapas anteriores
- V. **Quinto estágio:** consumo do produto, pode ser imediatamente quanto em um momento posterior pois depende para qual momento o produto foi comprado.
- VI. **Sexto estágio:** reflete o momento em que os consumidores experimentam a satisfação ou insatisfação com o produto adquirido.
- VII. **Sétimo estágio:** descarte do produto, ou seja, ação do consumidor após o consumo.

No que diz respeito ao processo de decisão de compra, também pode-se elencar algumas etapas, as quais os prospects lidam no momento do emprego avaliação do negócio, fatos os quais se assemelham muito com a metodologia de SPIN Selling, que é utilizada para diagnosticar a situação em que o cliente encontra-se; em seguida, um problema é evidenciado dentro da situação vivenciada; com o problema em destaque, o foco passa à implicação, que responsabiliza-se pelo papel de apresentar as consequências do caso; feito isso, o último passo é apresentar uma necessidade de solução para o problema.

Com isso em mente, pode-se analisar que o processo de compra se baseia no reconhecimento de um problema e/ou necessidade, em que o cliente inicia a procura por negócios os quais irão suprir suas demandas. Nesse momento, publicidades e ações de marketing em geral, servem como fator de captação de tais leads, alocando-os na primeira etapa de um funil de venda.

Reconhecido o problema, existe a tendência do prospect em buscar por informações e dados que possam fomentar e direcioná-lo no momento de solucionar a situação a qual encontra-se. É comum que nesta etapa o corretor faça o primeiro contato com seu potencial cliente, o qual busca por informações.

Durante o processo de coleta de informações, é comum o indivíduo buscar por diversas fontes, a fim de encontrar a opção a qual se adequa melhor às suas necessidades. Com isso em mente, o prospect é responsável por mensurar as alternativas e optar pela mais viável.

Após avaliar as opções, o cliente dá início ao processo de compra, em que o corretor comumente certifica-se de utilizar mecanismos que tragam agilidade ao processo de fechamento, além de obedecer aos procedimentos legais de adesão imobiliária.

Feito isso, todo o acompanhamento pós-venda simboliza um posicionamento incomum, e, muitas vezes, um diferencial. A proposta é fazer com que a empresa, ou marca, não seja esquecida pelo comprador, assim como certificar-se da entrega da experiência esperada pelo cliente.

10. Atendimento imobiliário atual

Construir uma relação de confiança com o cliente, é um fator primordial para o começo de qualquer intenção de compra e venda, sendo determinante para identificar as necessidades do cliente, durante toda a jornada comercial que o mesmo irá tomar. Para toda empresa atualmente, que ofereça qualquer tipo de produto ou serviço, deve-se atentar com as mudanças do perfil do consumidor, além de estar aliada com as mudanças sociais, tecnológicas e atendimento prestado.

Para o mercado imobiliário, o atendimento customizado se tornou uma grande ferramenta para angariar clientes e aumentar a visualização sobre a marca. Onde um atendimento que antes estava engessado pelo fato de que para a compra de um imóvel, grande parte dos clientes deveria ir ao espaço físico da imobiliária, para saber de maiores informações sobre o móvel, além de resolver detalhes burocráticos com o próprio corretor de imóveis. Com a flexibilização de um serviço personalizado via internet, imobiliárias apostam na praticidade de um atendimento, que identifica a necessidade de seus clientes em minutos, facilitando uma jornada comercial que durava dias, para ser contabilizada em minutos.

Antes mesmo de entrar em contato com a imobiliária, o cliente já realiza centenas de buscas que o levam ao seu imóvel de interesse, tendo em mãos, todas as informações necessárias para realizar uma compra. Atentos à mudança de paradigma, as imobiliárias investem em sites que traduzem tudo aquilo que possa sanar as necessidades de seus clientes, com o máximo de informações possíveis e tipos de imóveis que atendam quaisquer necessidades vigentes.

Em artigo publicado em 2021, a imobiliária Esquema Imóveis(2021), descreve que a digitalização de seu processo de atendimento, fez com que toda a equipe de consultores pudesse trabalhar em casa, aumentando a produtividade de todos, onde a equipe também prestava suporte técnico aos seus clientes, assim como suporte psicológico, que facilitava a tomada de decisões. As inovações de marketing também serviram para engajar o cliente quanto a assuntos ligados ao mercado imobiliário, como lives intuitivas, vídeo conferências, que facilitam a captura de informações essenciais, para direcionar o atendimento dos corretores, com base nas necessidades do cliente, tornando o processo de qualificação do mesmo, funcional e prático.

A mudança do perfil do consumidor, também está aliada com o processo de compra, que se tornou mais curto. A assertividade dos clientes foi essencial para que as visitas se tornassem menos presentes, onde tours virtuais de imóveis, foram fundamentais quanto a tomada de decisão de compra, assim como a desburocratização dos documentos necessários para viabilizar um imóvel, como a adesão da DocuSign(digitalização de assinaturas e documentos).

Para uma perspectiva digital, várias empresas costumam identificar quais atributos e fatores levam uma pessoa a buscar um imóvel, de forma que a publicidade gerada, é focada justamente nos principais temas de busca do consumidor em questão. De acordo com Paola Santoro (2020), do blog Praedium, existem alguns fatores determinantes para compradores localizarem um imóvel:

- Localização do imóvel;
- Itens de segurança (Portaria,sistema de monitoramento, automação residencial);
- Estilo de vida do consumidor, condiz com o imóvel buscado;
- Fácil acesso a transporte público;
- Acesso à internet;

- Imóvel adaptado a animal de estimação.

Por meio de tais informações, a imobiliária consegue organizar a maneira com que dialoga com seu cliente, facilitando seu processo de busca, oferecendo variados tipos de imóveis que se delimitam com as necessidades físicas e econômicas de seus consumidores.

A conversão dos leads é realizada através das redes sociais integradas diretamente a um CRM, que encaminha os leads diretamente para os corretores terem uma pré-visualização dos tópicos selecionados pelos clientes, e assim, realizar um pré-venda o mais rápido possível.

Com o aumento da assertividade proporcionada pelo consumidor, cabe ao corretor ser assertivo nas sugestões com base nos atributos visualizados no pré atendimento, onde o corretor consegue percorrer um caminho inverso de qualificação e busca com seu cliente, sendo uma jornada realizada junto ao mesmo, para encontrar o melhor imóvel que se qualifica com suas economias e gosto pessoal.

Os clientes também priorizam um rápido atendimento e retorno da imobiliária, não priorizando uma resposta automática, visto que a atenção dada nesse momento de busca e contato, é necessária para garantir o bom desenvolvimento da conversa como um todo. O Blog App Facilita (2019), expõe que para o mercado imobiliário, os clientes toleram ser atendidos em 24 horas, caso o contato seja realizado nos primeiros 5 minutos, aumentam a chance de sucesso em quase 100%.

O corretor deve realizar em torno de seis tentativas de contato, que totalizam quase 93% de sucesso, ou seja, aliada ao rápido atendimento ao cliente que solicita contato, o corretor deve realizar algumas tentativas em um curto espaço de tempo, para garantir que seu lead não perca o interesse no contato e consequente, toda a jornada de compra ou locação de imóvel.



Figura 3: Atendimento ao cliente

Fonte: Blog App Facilita, 2019

É indispensável para qualquer imobiliária, se auto avaliar e evoluir constantemente, visto que os resultados obtidos a partir de um bom planejamento, uma boa organização da captação de leads assim como busca dos mesmos, segmentado pelas necessidades obtidas pela qualificação pré-venda, garantem uma melhora em aspectos intangíveis, como satisfação dos clientes, e competência da equipe.

As perspectivas para o mercado imobiliário em 2021, se baseiam principalmente nas mudanças proporcionadas pelo advento da pandemia, como a popularização do home office, ou a busca por casas fora de grandes cidades. Cabe a imobiliária entender os limites impostos pela sociedade e ponderar o momento de cada pessoa, utilizando-se de plataformas digitais que estreitam as relações humanas a fim de torná-las duradouras, avaliando corretamente as condições do mercado e tendo um papel mais consultivo e prático com seus consumidores, para que o mesmo sinta confiança e segurança, para concretizar o fechamento de um negócio.

10.1 Customer Success no mercado imobiliário

Além de agregar valor ao serviço, o emprego da metodologia de Customer Success representa o alto valor, o qual o relacionamento com o consumidor, simboliza para a empresa.

No que diz respeito ao mercado imobiliário, isso não é diferente. Mesmo que ainda pouco explorado, o ato de prezar pela experiência e jornada do cliente

apresenta grande oportunidade, a qual pode significar o aumento da satisfação do consumidor, eficiência no processo de angariação e venda, além de impulsionar indicadores de Net Promoter Score (NPS).

Com isso em mente, poucas empresas aplicam a estratégia em sua operação, contudo, comumente pode-se encontrar a prática de Customer Success em Startups, empresas jovens, com crescimento exponencial e muito embasamento em tendências em ascensão.

Esse é o caso da 5° Andar. Com foco em vendas e locações de propriedades, a empresa trabalha com uma metodologia de Customer Experience, a qual conta com o destaque na jornada do cliente, grande foco na acessibilidade de quaisquer informações, assim como prezar pela facilidade em fechar negócios, seguido de um atendimento personalizado para cada situação.

A imobiliária em questão, trata-se de um aplicativo, o qual tem a finalidade de intermediar, de forma fácil e descomplicada, a compra e locação de imóveis residenciais. Sua proposta é centralizar o trabalho de corretores, em apenas uma plataforma, desde a prospecção do potencial cliente (lead), até a compra, ou assinatura de aluguel.

A 5° Andar teve início em seu funcionamento em 2013, e, com sucesso, apresentou um crescimento exponencial até a atualidade. Em 2021, a empresa conta com um ativo sob administração equivalente a R\$30bi, e um quadro de funcionários que ultrapassa a marca de 1.500 colaboradores, representando a maior imobiliária digital do Brasil até o momento.

Ainda no mesmo mercado, há a Hype Empreendimentos, empresa que consiste em uma construtora civil, a qual aplica uma operação completa de Customer Success em sua equipe.

Original de Curitiba - PR, iniciou suas atividades com 2 projetos de “Minha Casa, Minha Vida”, e, atualmente, conta com mais de 60 obras em Curitiba e região metropolitana, sempre com muito foco em seu cliente, as imobiliárias.

A atuação da equipe de Sucesso do Cliente, se dá em interpretar corretamente objetivos e projetos com a parceria de imobiliárias, além de impactar e certificar-se de uma conexão leve e agradável ao cliente final, o comprador do imóvel.

Também com a proposta de facilitar e ceder acessibilidade às propriedades, a Hype traz consigo a possibilidade de parceria com imobiliárias, ou, até mesmo, a compra direta e descomplicada diretamente com um consultor. Esse processo se dá

por passos simples e intuitivos, os quais se iniciam com a proposta; análise bancária, e acompanhamento caso haja necessidade de um financiamento; assinatura de contrato e fechamento de vendas.

Após finalizar a venda, o comprador conta com uma equipe, a qual atua na etapa de “ongoing”, ou seja, um cliente convertido. Esta, simboliza o posicionamento de Customer Success, e preza pela saúde do cliente, assim como a certificação da entrega dos marcos de sucesso ao comprador.

11. Metodologia

Dado o presente tema de estudo em questão, a aplicação da metodologia será pautada em uma consultoria realizada na RMS imobiliária, especializada na venda e locação de imóveis na região de Curitiba, Paraná.

Deste modo, a intenção de prestar uma consultoria para uma imobiliária, se deve ao fato da inexistência da incorporação ou atuação de um atendimento ao cliente, com base nos moldes da área de Customer Success, visto que para o setor imobiliário, o processo comercial que leva a tomada de decisão de um cliente, se torna muito mais complexo e dificultoso, de forma que o tempo para ser trabalhado de acordo com as necessidades do cliente para viabilizar a compra de um imóvel, é fundamental para garantir que a probabilidade de um negócio ser concretizado, seja acima de 80%.

Diferentemente de outros mercados, que mesmo se a empresa concretizar uma venda e fidelização a longo prazo com um cliente, dentro do mercado imobiliário, essa relação pode se estender por vários anos e inclusive décadas, sendo fundamental a atuação de uma estratégia de sucesso, que possa garantir maiores oportunidades, assim como fazer de uma relação a longo prazo, uma oportunidade de crescimento para a marca, em meio a um mercado que existe uma grande concorrência.

Tomando como base essa situação vigente no mercado imobiliário, a pesquisa realizada por meio de uma consultoria de Customer Success se torna um processo disruptivo de investigação a partir de um setor pouco explorado, com a intenção de se obter uma análise mais branda de comportamento do consumidor, relacionado ao pós compra de um imóvel, além de explorar, o quanto o papel do CS,

pode ser fundamental na garantia de uma maior receita gerada, a partir de um atendimento mais estreito e eficiente.

Segundo Philip Kotler (1999), conquistar um novo cliente custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter um atual, com isso em mente a aplicação de uma metodologia focada no cliente desenvolverá possibilidades de agregar ainda mais valor na entrega ao consumidor.

No setor imobiliário, há grande notabilidade no que diz respeito ao atendimento escasso e pouco personalizado. Dessa forma, serão desenvolvidos estudos sobre a jornada do cliente com a empresa, além de seus principais “touchpoints” de maiores necessidades.

Com a proposta de trazer inovação ao atendimento no mercado imobiliário, a operação de Customer Success será aplicada com:

- Acompanhamento de NPS;
- Estratégias de manutenção de Health Score;
- Réguas de contatos pró-ativos;
- Acompanhamento do cliente após compra e/ou locação;
- Certificação de entrega de boa experiência.

Para o objeto de estudo, será feito:

- Pesquisa descritiva e quantitativa, para coletar o máximo de dados;
- Estabelecer os devidos padrões de estudo;
- Analisar as hipóteses coletadas;
- Agregar valor de maneira considerável para o ramo imobiliário;
- Agregar valor para pesquisas voltadas ao setor comercial como um todo.

11.1 Características da organização pesquisada

A empresa a ser estudada neste trabalho é a RMS Imobiliária, com sede na cidade de Curitiba - PR, onde realiza a intermediação de serviços imobiliários. Fundada em 1980, com mais de 40 anos de funcionamento, e inicialmente atendendo a região de bairros próximos ao Bacacheri, onde seu espaço físico está situado. Atualmente, a RMS conta em sua equipe, 3 corretores que também são os

sócios da empresa e trabalham juntos há mais de 15 anos, visto que o sócio fundador, acabou por falecer.

Atendem em torno de mais de 250 clientes que têm contrato ativo de locação ou compra de imóvel, em mais de 9 tipos diferentes de segmentação, que abrangem desde casas, a salas comerciais. Possui uma agência operante, atuando com foco nos bairros da região nordeste de Curitiba e suas intermediações. Apesar do foco estar ligado à região norte e nordeste, também atuam em bairros que ligam de uma ponta a outra de Curitiba. A agência atende de segunda a sexta no horário das 09:00 as 18:00. As sextas a partir do pôr sol até sábado, não operam em sua agência, devido aos sócios serem praticantes da religião Adventista.

Por serem sócios da empresa, não existe uma posição de meritocracia em relação a performance individual de cada componente, onde todos os departamentos da empresa, são geridos e vistoriados pelos 3 integrantes, assim como a gestão e manutenção dos clientes, com base na satisfação dos mesmos, não passando por um setor específico que trata especificamente de lidar com as, eventuais críticas, reclamações ou sugestões de melhoria.

Grande parte das imobiliárias situadas em Curitiba como um todo, são de pequeno porte e não possuem uma estrutura que propicie que a imagem da imobiliária possa se expandir. Diferentemente de suas concorrentes, a RMS possui um site em seu domínio (www.rmsimoveis.com.br), administrado pelos próprios corretores, que contém seu catálogo de imóveis, além de possibilitar ao cliente cadastrar seu imóvel próprio, tanto para locação quanto para venda. Mesmo tendo um site para acesso, a empresa ainda tem em sua agência, sua principal forma de contato com clientes, visto que grande parte dos contratos assegurados, são concretizados face a face.

Sendo assim, o presente trabalho propõe-se analisar a atuação da equipe de CS para a receita de uma empresa real do ramo imobiliário, e como essa área pode impactar diretamente as métricas financeiras, retenção e manutenção de carteira; além de seu papel de destaque na construção do relacionamento a longo prazo entre cliente e marca.

Identifica-se que é comum interpretações desalinhadas a respeito de equipes de atendimento ao cliente, as quais são pautadas apenas no que diz respeito à solução de dúvidas e problemas, fato o qual limita a empresa a apoiar-se

principalmente na operação comercial, no que diz respeito a indicadores de finanças.

Contudo, a metodologia evidenciada neste trabalho traz à tona a importância em prezar pela jornada do consumidor, a qual representa grande relevância no que diz respeito à manutenção e expansão de receita. Além de garantir a retenção dos clientes, a companhia a qual emprega os princípios e valores de Customer Success, compreende a impulsão de indicadores os quais impactam diretamente na imagem da empresa, como o Net Promoter Score (NPS), assim como em dados relacionados a faturamento e lucratividade.

12. Dados financeiros da RMS antes da consultoria

Antes de ser aplicada a consultoria na RMS Imobiliária, foi feita uma visita a matriz da empresa, para conhecer cada colaborador presente e assim, estabelecer uma relação com base na confiança, na qual os integrantes poderiam visualizar dados financeiros, organogramas, designação de funções, alinhamento entre os presentes e como estava sendo feita a manutenção na carteira total de clientes que têm algum tipo de contrato com a RMS, seja por meio de locação ou venda de imóvel.

Por se tratar de uma empresa com viés familiar, a RMS Imobiliária não adota um estilo de aspecto organizacional complexo, visto que apenas três integrantes compõem todo o escopo funcional, dividindo as responsabilidades individualmente e mutuamente. O termo equipe é definido da seguinte maneira:

É um pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, com metas de desempenho e abordagens comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis (KATZENBACH, 2001, p.24).

Mesmo sendo uma equipe relativamente pequena, a confiança entre os integrantes é de alto nível, de maneira que há uma expectativa mútua em relação ao cumprimento do que foi acordado, de forma a não ter oportunismo por meio de ações e palavras, levando em conta dois aspectos fundamentais: familiaridade e risco.

Diante de tal panorama entre os integrantes, vale ressaltar as formas de confiança que foram depositadas sobre a consultoria realizada, para poder elaborar o trabalho em questão. A confiança pode ser definida de diversas maneiras:

A disposição de uma pessoa para aceitar e/ou aumentar sua vulnerabilidade com relação à outra, baseada na sua percepção da capacidade, compromisso e consistência dessa pessoa (HACKER & WILLARD, 2002).

Reina e Reina(2006), concluem que a relação de confiança está pautada em 3 características:

- Previsibilidade: interações entre confiantes e confiados;
- Reciprocidade: dar para receber;
- Incrementabilidade: processo contínuo desenvolvido entre os presentes.

O processo de confiança em quaisquer ambientes de trabalho ou entre partes interessadas, está intrinsecamente ligado ao exercício de confiança transacional, designada por um tripé dividido entre contratual, comunicativa e de competência.

TRANSACIONAL		
Contratual Compreensão e cumprimento pelos envolvidos sobre o que farão e o que esperam um do outro.	Comunicativa Iniciativas voltadas para o compartilhamento de informações	Competência Respeito aos conhecimentos e às habilidades do outro
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar expectativas • Estabelecer fronteiras • Delegar • Encorajar o servir mútuo • Cumprir acordos • Comportar-se consistentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar informação • Dizer a verdade • Admitir erros • Dar e receber <i>feedback</i> • Manter confidencialidade • Falar com bons propósitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar o conhecimento e habilidades das pessoas • Permitir que tomem decisões • Envolver as pessoas e buscar suas contribuições • Ajudá-las a se desenvolver

Figura 4: Confiança transacional

Fonte: Elaborado a partir de Reina Reina, 2006

Cada tema que compõe a confiança transacional, foi de suma importância para que a empresa sentisse confiança em poder estabelecer um vínculo contínuo, além de cada colaborador da empresa, pudesse compartilhar informações que não estão totalmente voltadas a parte financeira, e sim, sobre todos os processos que levaram a RMS a se tornar uma imobiliária de porte médio, além de exporem quais

pontos dentro da empresa, que devem ser melhorados e quais feedbacks podem ser úteis para melhorar a vida útil da empresa.

A partir de uma relação pré-estabelecida, foram solicitadas algumas informações referente ao desempenho organizacional e financeiro da empresa. Os tópicos selecionados para um debate inicial para objeto de estudo foram:

- Faturamento mensal;
- Imóveis mais requisitados pela clientela;
- Época do ano com maior procura de imóveis e a segmentação do mesmo
- Como é realizado o pós-venda;
- Estatísticas do mercado imobiliário, ou seja, comparação entre a RMS Imobiliária e o mercado como um todo.

Os parâmetros financeiros analisados também tiveram uma ótima perspectiva, em comparação com o mercado imobiliário de Curitiba. De acordo com a Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário no Paraná (ADEMI-PR, 2021), a região de Curitiba registrou um aumento considerável na procura de imóveis, um percentual de em torno de 42,6% a mais em comparação com o semestre anterior dos períodos de janeiro a fevereiro de 2020. Essa mudança de panorama mesmo em uma pandemia, se deve ao fato das mudanças ocasionadas pela baixa taxa de juros residencial, alcançando o menor patamar já visto em toda a história, facilitando a garantia de créditos em parcelas reduzidas e financiamentos imobiliários.

De tal forma, que acompanhando essa alta no mercado, a RMS está tendo uma procura acima de 30%, se comparado ao ano de 2020, onde tiveram uma queda na procura de imóveis e conseqüentemente contratos finalizados pela perda financeira de clientes, que não conseguiram arcar com aluguéis de imóveis ou salas para trabalho.

Para o ano de 2021, a RMS adotou uma postura diversificada em seu pós-venda e conseqüentemente nos valores de cada imóvel, nos modelos de locação e venda de acordo com cada segmentação. Para o primeiro semestre, apresentaram um faturamento médio mensal de R\$31.395,00, os quais contam com valores provenientes dos tipos de negócios citados anteriormente.

Valores dos quais representam um volume médio de 5 vendas mensais, com um valor médio de R\$500.000,00 por imóvel, assim como uma carteira de 84 imóveis em locação, que equivalem a um retorno de aproximadamente R\$8.256/mês.

Mesmo com um faturamento médio mensal em R\$30.000, ainda no primeiro semestre, existe a tendência de alta de faturamento a partir de julho, considerando o período do segundo semestre. Com tal movimentação, é perceptível um alto nível de interesse em apartamentos e condomínios, o que é ocasionado por valores mais atraentes, assim como a acessibilidade em grande parte dos imóveis deste mesmo tipo.

Comumente, a procura por aluguel de imóveis é mais usual no mercado, o que conta com uma grande variedade de opções e valores, assim como alto índice de conversão de clientes, os quais geralmente buscam por ambientes espaçosos, bom número de vagas de garagem, localização privilegiada, e fatores os quais motivam a grande rotatividade e aumentam a atratividade pela liberdade da locação.

Contudo, há um padrão o qual é frequentemente requisitado em ambas as formas de negócio, seja venda ou locação. Apartamentos compactos, com 2 quartos, com suíte e, no mínimo, com uma vaga de garagem, são os modelos mais populares entre pessoas as quais buscam um novo imóvel para morar. Tais projetos costumam ser avaliados a partir de R\$200.000, considerando fatores de localização; estrutura do apartamento, assim como condomínio; entre outros.

Com o fechamento de um novo negócio, há a necessidade de formalização e documentação de tal movimentação. Dessa forma, a atual estruturação do acompanhamento de pós-venda da RMS, conta com a assistência para a escritura pública de compra e venda em cartório, tabelionato e indicação de despachante bancário.

Com isso em mente, é possível descrever a operação de acompanhamento de clientes, como focada em processos burocráticos, os quais são fundamentais para a formalização da venda/locação. Contudo, incentiva uma grande oportunidade de aplicação e desempenho de uma equipe, com destaque para o sucesso em todas as vertentes e etapas, desde o fechamento de negócio, até o momento em que o novo morador atinge sua independência e sucesso com o imóvel.

13. Metodologia da Consultoria

Consultoria pode estar ligada a diversos significados, mas que em sua grande maioria, se concentram em ser um processo relacionado à estratégia, gestão e estrutura de uma organização, a fim de almejar objetivos a longo prazo. Segundo o autor Orlickas(1999), consultoria pode ser definida como:

“Como o fornecimento de certa prestação de serviço, por um profissional em geral qualificado, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.” (ORLICKAS,1999, p. 22).

Oliveira também apresenta sua definição de consultoria, que está pautada, na tomada de decisão e aderir responsabilidades:

“Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação [...]” (OLIVEIRA, 1999, p.21)

De certa forma, a consultoria pode se estender para vários setores que compreendem funções determinantes para o bom funcionamento da empresa, onde a aplicação de uma metodologia que ligue todos os processos fundamentais de operação e gestão, podem fazer com que os objetivos que uma vez foram pré-estabelecidos, possam ser concretizados em uma menor escala de tempo, visto que se for um objetivo de longo prazo, o mesmo pode ser concluído em um prazo médio.

A consultoria também pode ser dividida em diversas estruturas, na qual a empresa que presta a consultoria, pode se basear em um modelo específico, dependendo da situação na qual seu cliente se encontra ou solicita. As estruturas podem ser classificadas como Consultoria de Pacote e Consultoria Artesanal, ambas classificadas por Oliveira (1999).

Para a situação da RMS Imobiliária, foi implementado uma consultoria baseada em duas percepções: de pacote e consultoria especializada. A consultoria de pacote, têm como foco uma maior percepção entre cliente-empresa, ou seja, por ser de curto prazo e com maior rapidez, é mais focada na mudança de processos planejados com base na tarefa de cada consultor, e não em um treinamento específico para cada um, a fim de uma melhora pessoa a nível organizacional.

A consultoria especializada atua em uma área específica, ligada a percepção cliente-empresa, onde a consultoria se pautou em uma melhor qualidade nos serviços, interação entre os sistemas da empresa (no caso comercial e pós-venda), além de uma definição minuciosa sobre toda a jornada comercial que acarreta em uma concretização de venda.

As duas consultorias aliadas, serviram de base para que a metodologia fosse desenhada de acordo com o cenário da RMS, além de estruturar todos os processos que fazem parte da conjuntura atual, delimitada pelos consultores e funcionários presentes na empresa.

Partindo da estruturação em relação ao modelo de consultoria, foram definidos os parâmetros da metodologia a ser utilizada, tratando dos seguintes aspectos:

- Como era estruturada a jornada do cliente;
- Modelos de abordagem realizadas no pós-venda;
- Quais eram as informações levantadas sobre os clientes;
- Como eram os indicadores de performance da empresa;
- Qual o tempo médio de acompanhamento de novos clientes, e quais eram as ferramentas utilizadas para este controle;
- Como eram os feedbacks dos clientes.

13.1 Aplicação da Consultoria

Marcando seu início em julho/2021, a consultoria teve seus primeiros passos definidos pelo aprofundamento no ramo imobiliário, assim como na empresa em questão, a RMS. Tal abordagem representa um primeiro contato com o ramo, assim como interpretar corretamente e incorporar a cultura da empresa, e o perfil de seu público alvo, com o foco em aplicar a consultoria na área de relacionamento com o cliente.

Foi aplicada então, ainda na primeira semana de julho, uma primeira pesquisa com os gestores e colaboradores responsáveis pela atual operação de vendas e pós-venda, tendo em mente impactar todo o processo de experiência do consumidor.

Para a pesquisa quantitativa, foi elaborado um questionário contendo 7 perguntas, as quais visam conhecer o público, assim como as principais formas de negócio realizadas, e a região mais procurada.

Através do levantamento, realizado com 3 colaboradores, foi possível realizar análises confiáveis dos dados coletados, os quais consideram a experiência na operação, assim como o profundo conhecimento em seu público e indicadores da empresa. As respostas para as pesquisas foram baseadas no resultado da empresa, baseando-se no primeiro semestre de 2021.

Faixa Etária Média

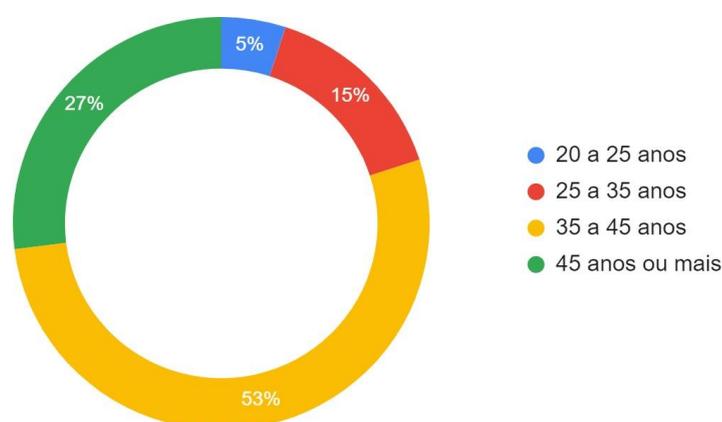


Gráfico 1: Faixa Etária Média
Elaborado pelos autores.

Por meio do gráfico anterior, nota-se que a maioria dos compradores se encontra entre 35 a 45 anos, os quais representam uma parcela de 53% dos casos de compra de imóvel no primeiro semestre. Seguido por clientes de 45 anos ou mais, com 27%, e as demais idades, com 20%.

Sexo

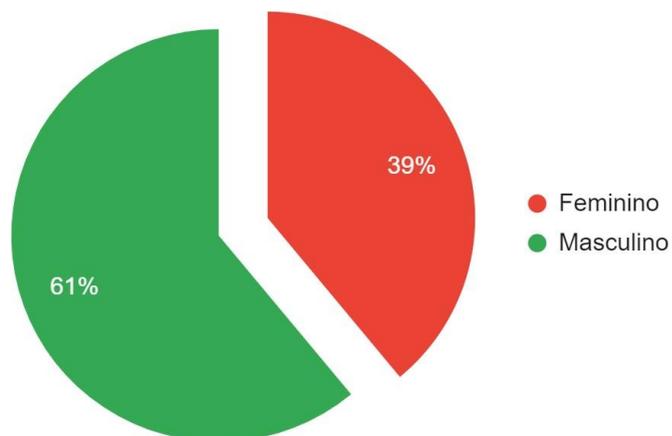


Gráfico 2: Sexo.
Elaborado pelos autores.

Considerando o sexo dos clientes, em negócios fechados dentro do período levantado, levando em conta o CPF o qual a documentação do imóvel foi feita, é perceptível que 61% dos novos proprietários pertencem ao sexo masculino, e uma parcela de 39% enquadra-se ao sexo feminino.

Estado Civil

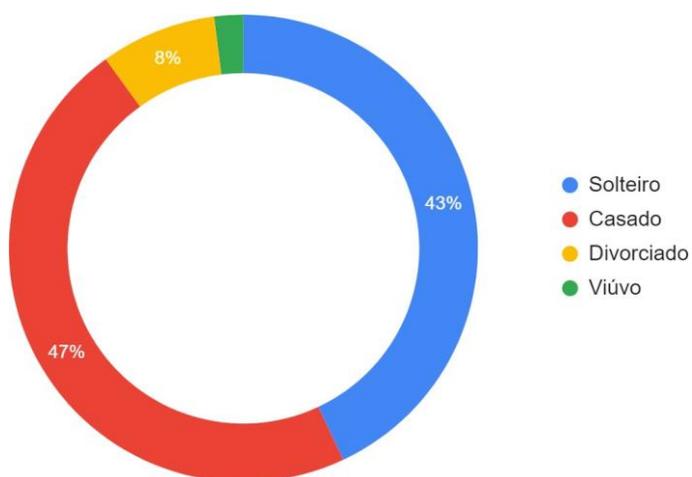


Gráfico 3: Estado Civil.
Elaborado pelos autores.

No que diz respeito ao estado civil dos clientes, nota-se que, em sua grande maioria são solteiros ou casados, e uma baixa taxa de casos de compradores divorciados (8%) e viúvos (2%).

Tem filhos?

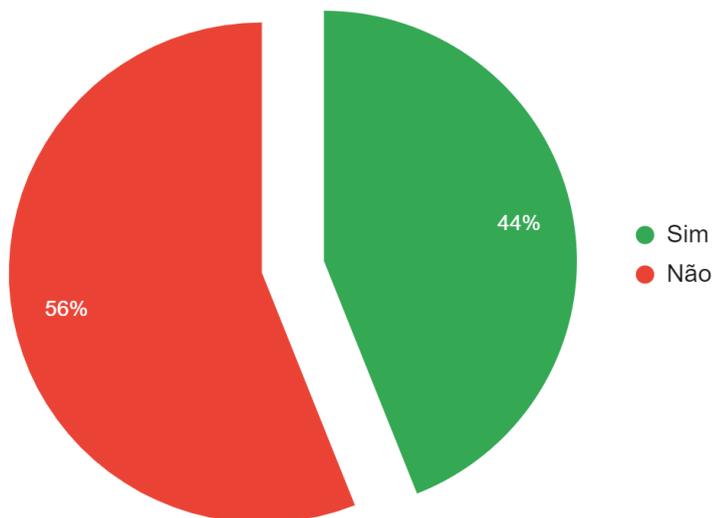


Gráfico 4: Tem filhos?
Elaborado pelos autores.

Dos casos levantados foram identificados dados os quais representam que pouco mais da metade dos compradores não possui nenhum filho, e 44% dos clientes possuem 1 ou mais dependentes.

Quais são os bairros mais procurados?

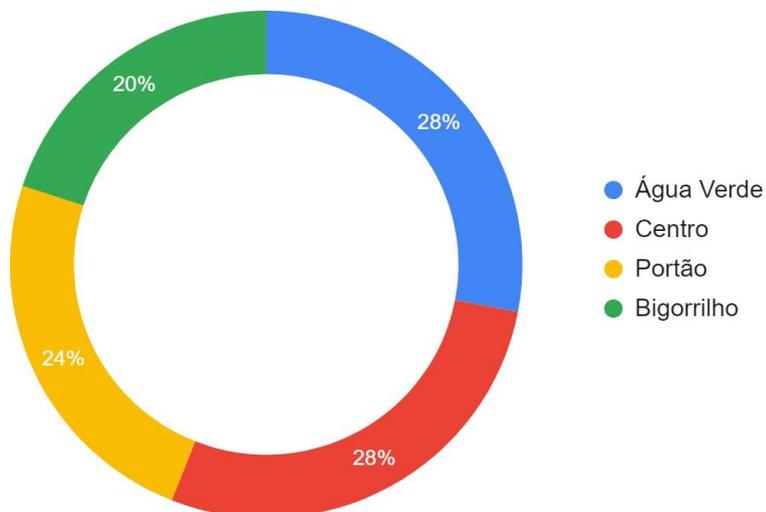


Gráfico 5: Quais são os bairros mais procurados?

Elaborado pelos autores.

É notável nos dados coletados, considerando um volume de 730 visitas no primeiro semestre, existem 4 principais bairros de interesse para clientes em Curitiba, os quais são as primeiras opções para quem busca um novo lugar para morar.

Quais foram os tipos de negócio fechados?

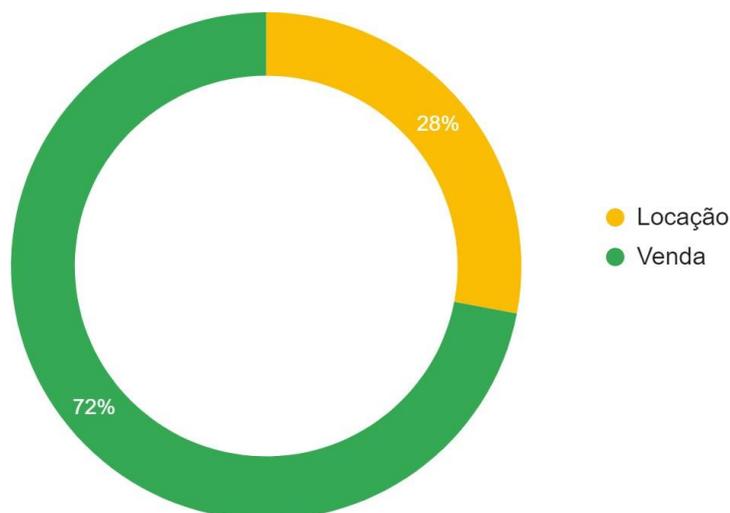


Gráfico 6: Quais foram os tipos de negócio fechados?

Elaborado pelos autores.

Com a pesquisa, pode-se observar que, de 243 negócios fechados, existe uma grande tendência dos clientes para comprarem seu imóvel próprio, contando com uma taxa de 72%. No que diz respeito à locação, foi identificado um total de 70 contratos de aluguel, o qual representa 28% do levantamento.

14. Abordagem dos perfis imobiliários

Existem diversas variáveis que podem influenciar o processo de decisão de compra ou não de um serviço ou produto por parte do consumidor, e a partir do entendimento dessas variáveis aliada a estudos estratégicos, a captação do cliente em torno do perfil de um produto se torna muito mais prática e adequada a aquilo que realmente o público da empresa está buscando. O entendimento do comportamento humano permite o desenvolvimento de produtos cada vez mais satisfatórios e que atendam às necessidades dos diferentes tipos de consumidores do nosso tempo (BRANDSTETTER e HEINECK, 2005b).

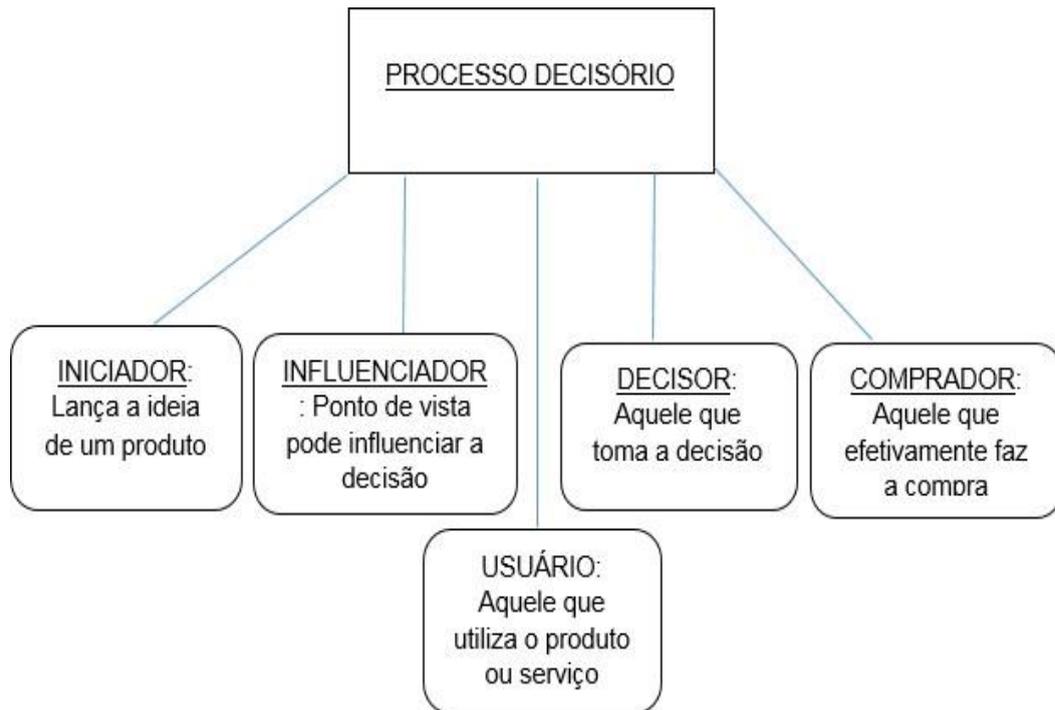
Partindo desse entendimento do comportamento humano, se torna muito mais abrangente a quantidade de variáveis que influenciam e moldam a decisão do consumidor. Engel et al (1995, p. 93). exemplifica: A tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes, que caem

nestas três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos".

A abordagem em relação ao comportamento do consumidor, deve estar aliada aos objetivos da empresa juntamente a pesquisa de marketing, de forma que identificando as necessidades e motivações dos clientes na hora de uma compra, será mais provável que os resultados esperados pela empresa, sejam obtidos em um prazo menor. Em relação a essa abordagem no setor imobiliário, Almeida (2000, p.94), explica que:

É na fase de pesquisa que se deve atentar a detalhes como localização, acesso, segurança, rede de benefícios sociais (escolas, comércio, hospitais, bancos, etc.), padrão das construções da região, benefícios ou barreiras naturais (montanhas, lagos, viaduto, área industrial, reserva ambiental, etc.) entre outros itens que podem vir a constituir o escopo de diferenciação do empreendimento [...] (ALMEIDA, 2000, p.94).

Após levantamento das variáveis e possíveis fatores que podem influenciar no processo de decisão, o consumidor está voltado para decidir se irá ou não comprar ou adquirir tal produto ou serviço. Vale ressaltar os papéis que as pessoas desempenham no processo de decisão, descritos por Kotler & Armstrong (1998, p. 105): Iniciador, Influenciador, Decisor, Comprador e Usuário.



Quadro 1: Processo Decisório Kotler e Armstrong
Elaborado pelos autores.

Por meio de um estudo prévio sobre a relação entre comportamento do consumidor, tomada de decisão e processo de decisão sobre a compra de um produto ou serviço, foi possível desenvolver uma estratégia com base nos objetivos pré-estabelecidos pela consultoria, ou seja, de justificar o uso de um relacionamento mais próximo ao cliente, a fim de tornar a experiência comercial mais satisfatória ao cliente, além de compensar financeiramente a RMS Imobiliária, seja pela fidelização e pelos lucros subsequentes.

As estratégias de discurso comercial pós-venda que poderiam ser utilizadas também ao longo da jornada comercial para fidelizar o cliente, foram definidas da seguinte maneira, seguindo padrões mais comuns levantados na pesquisa:

- Perfil com mais de 35 a 45 anos (Casados sem filhos);
- Perfil com mais de 35 a 45 anos (Casados e com filhos);
- Perfil entre 25 a 35 anos (Solteiro sem filhos);
- Perfil entre 25 a 35 anos (Solteiro com filhos);
- Os perfis de solteiros se enquadram em ambos os sexos: masculino e feminino.

Para todos os tipos de perfis, foram levados em consideração fatores externos que podem ser decisivos no momento da compra de um imóvel e que conseqüentemente agregam valor ao imóvel e influenciam no poder de decisão do cliente. Em torno de 8 variáveis foram identificadas para se enquadrarem no perfil e necessidade dos públicos previamente definidos, que foram: escola, rotina, economia, comodidades, animais de estimação, hóspedes e visitas, tipos de bairro e segurança. Os tipos de sugestões de imóveis foram alinhados juntamente aos consultores, que também forneceram informações quanto a que tipo de imóvel era mais procurado pela faixa etária que atendia tais requisitos, como idade, sexo e filhos, e sobre quais variáveis eram fundamentais na hora da decisão.

	35-45 anos casados com filhos	35-45 anos casados sem filhos	25-35 anos solteiros com filhos	25-35 anos solteiros sem filhos
Escola próxima	Sim	Não	Sim	Não
Rotina agitada	Sim	Sim	Sim	Sim
Economia	Não	Sim	Não	Sim
Comodidades	Sim	Sim	Sim	Não
Animais de estimação	Sim	Sim	Sim	Sim
Hóspedes e visitas	Sim	Não	Não	Sim
Tipos de bairro	Residenciais	Comerciais	Residenciais	Comerciais
Segurança	Fundamental	Não é fundamental	Fundamental	Não é fundamental
Tipo de imóvel sugerido:	Casa ou sobrado grande	Apartamento médio em condomínio com comodidades	Casa ou sobrado médio	Apartamento médio simples

Quadro 2: Sugestão de imóveis para cada público

Elaborado pelos autores.

A partir de uma definição com base nos perfis comerciais que chegam até a RMS e de acordo com as variáveis, o tipo de imóvel adequado a cada perfil foi traçado a fim de se adequar com as opções e gostos uma vez delimitados. A pré- definição de perfis comerciais foi necessária para facilitar o trabalho feito pela consultoria pós-venda, para poder alinhar os discursos comerciais voltados a parte

de convencer o lead a uma compra ou locação de imóvel, e para a consultoria poder aplicar uma abordagem especializada após a concretização de venda ou locação, de modo a manter o lead fidelizado e sanar quaisquer dúvidas ou problemas existentes em relação ao imóvel escolhido.

Para cada tipo de perfil e para cada tipo de imóvel que foi relacionado a um modelo Jornada foram criados processos de Jornada do Cliente para identificar os principais pontos de atenção em relação ao imóvel, ao processo de compra, ou durante a operação da manutenção de experiência/satisfação do comprador, após a finalização da venda.

14.1 Desenvolvimento da Jornada do Cliente

A Jornada do Cliente baseia-se em toda a experiência a qual o consumidor desenvolve desde o início de seu relacionamento com a empresa, ou seja, desde o seu primeiro contato de prospecção e qualificação como lead, até os contatos de manutenção de saúde, feito por um profissional de Customer Success, passos os quais consideram o processo ideal de acompanhamento de Jornada.

Para o desenvolvimento de uma Jornada do Cliente eficiente, foi considerado o aspecto de que todos os pontos de contato devem trazer consigo experiências únicas e inesquecíveis. Ao avaliar 4 (quatro) perfis de clientes, os quais são os mais relevantes e notáveis nas pesquisas, percebeu-se a necessidade de aplicar moldes de jornadas diferentes para cada perfil, mas considerando um mesmo objetivo, encantar, alavancar e fazer com que o cliente atinja seu sucesso e se torne um advogado da marca.

Para a idealização do projeto, a metodologia foi baseada em três grandes pilares para a estruturação deste processo, são eles: expectativa; experiência; e satisfação.

Os três pilares, citados anteriormente, são capazes de abranger o relacionamento com o cliente durante todas as etapas do processo, assim como auxiliar a empresa a antecipar riscos, o que constitui e representará a função da operação de Customer Success aplicada na RMS.

No que diz respeito à Expectativa, nota-se que ela pode e deve ser gerada durante toda a Jornada, contudo, nos primeiros contatos haverá um alto estímulo para o desenvolvimento de expectativas, sejam elas positivas ou negativas.

Pode-se considerar oportunidades para alinhamento dessas expectativas em algumas etapas, sejam elas uma conversão de leads no momento da venda, ou a aplicação de manutenção e nutrição dos engajamentos, assim como garantir com que a entrega dos resultados seja como esperado pelo cliente após o ato da compra.

Sobre a Experiência, comumente torna-se mais discutida e visitada em uma etapa seguinte, após ter bom controle sobre a manutenção das expectativas. Esta, por sua vez, representa um processo contínuo, pois impacta diretamente nas impressões do cliente sobre a empresa e seus processos.

A experiência, quando dada em excelência, irá trabalhar com o engajamento de quem compra, ou, em algum momento, se relacionou com a empresa. Essa é uma metodologia a qual não se limita apenas ao processo de pré-venda, mas sim uma cultura a ser adotada em todas as etapas, para que o cliente sinta-se seguro e passe a depositar confiança em seu relacionamento com a empresa.

E, por fim, há a Satisfação. Trata-se do ponto mais alto de toda a experiência do consumidor, pois representa o resultado de todas as interações, assim como a construção de um relacionamento saudável com a empresa a qual lhe presta o serviço.

Vale ressaltar que a satisfação é um fator que pode ser considerado volátil, pois exige uma manutenção e constante controle sobre as demandas e entregas feitas ao cliente, a fim de garantir com que a satisfação o motive a tornar-se advogado da marca.

Com todos esses pontos em mente, o fluxo da jornada do consumidor será pautado em 8 (oito) etapas base, são elas: Consciência; Consideração; Decisão; Compra; Adoção; Retenção; Expansão; Advogados da Marca.

O foco das 4 (quatro) primeiras etapas serão pautadas no processo de compra do cliente, desde seu momento de conscientização da marca, até a virada de chave para a compra/locação do imóvel.

Sobre o momento de Consciência, este, por sua vez, é definido pelo momento o qual o cliente conhece a RMS como marca e empresa, assim como a assimila a um facilitador para alcançar seus desejos ou objetivos. Um consultor (na

operação atual, a atividade será direcionada ao Sales Development Representative) inicial será peça-chave para o acompanhamento do lead no primeiro momento, para que consiga qualificá-lo, assim como direcionar seus interesses para as oportunidades que estão disponíveis no momento.

Após ter total conhecimento da marca, e atrelá-la ao seu objetivo, o cliente se encontrará na segunda etapa, de Consideração. O SDR, por sua vez, permanecerá responsável por apoiar o possível cliente no momento de levantar um imóvel disponível e torná-lo uma opção viável.

Com um imóvel em mente, o cliente passa a atuar em um processo de Decisão, o qual será definitivo para um possível fechamento de venda, e, assim como nas etapas anteriores, o lead será assistido pelo SDR o qual é responsável pela sua conta.

Assim que existe uma decisão pelo imóvel desejado, inicia-se o último processo o qual será de responsabilidade do SDR, esta é a etapa de Compra, a qual baseia-se no fechamento de negócio e organização de documentações necessárias para regulamentar a adesão.

Após a formalização da compra, o cliente será direcionado a um CSM (Customer Success Manager), ou seja, um gerente de contas, o qual é responsável por apresentar a jornada ao cliente, assim como os processos do pós-venda, qualificando essas atividades como enquadradas na etapa de Adoção. Esta etapa é caracterizada por ser um momento no qual o comprador pode apresentar pontos de atenção ou feedbacks, e deverão ser acompanhados pelo gerente de sua conta.

O processo de adoção pode durar até 3 (três) meses após a compra/locação do imóvel, e seguida pela etapa de Retenção, a qual não representa obrigatoriedade em todos os casos, mas sim em situações seletas caso haja indícios de baixo health score do cliente, ou seja, baixo engajamento e satisfação.

Por sua vez, o gerente de conta será responsável por levantar os principais pontos os quais influenciam e impactam negativamente na experiência do cliente, assim como trazer propostas de solução para as necessidades apresentadas.

No que diz respeito à Expansão, pode-se considerar que não é uma etapa obrigatória, mas que deverá ser analisada pelo CSM, por tratar-se de um momento o qual o cliente alcançou os seus objetivos, mas ainda demonstra o desejo de conseguir oportunidades melhores. A etapa de expansão representa o processo de

revenda para clientes, ou seja, engajar e acompanhar os clientes caso haja a decisão de procurar por imóveis com valores ainda maiores.

E, por fim, a etapa de Advogado da Marca. Também conhecida pelo termo de Customer Advocacy, este é o momento de total satisfação e sucesso do cliente para com a RMS e seus serviços. O cliente irá desempenhar um papel, de forma pró-ativa, de venda da marca sejam com seus depoimentos, como também em indicações, caso haja oportunidade.

Abaixo segue o fluxograma de todas as etapas levantadas anteriormente, as quais caracterizam e motivam a ideia base da jornada do cliente, a qual foi aplicada na imobiliária RMS por meio de consultoria:

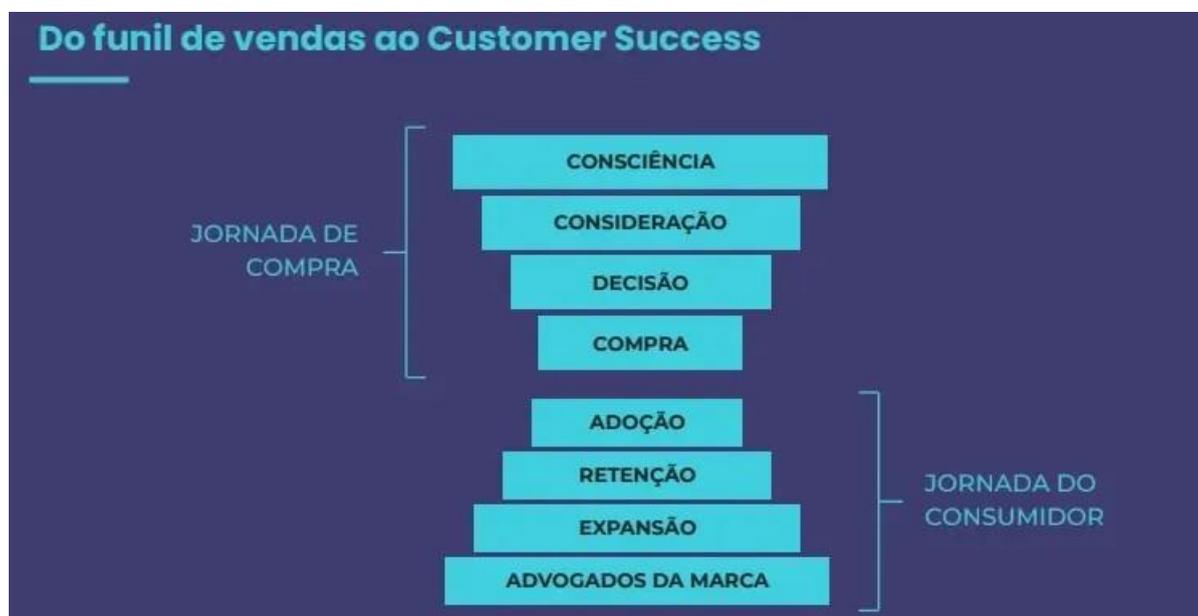


Figura 5: Do funil de vendas ao Customer Success

Fonte: Artigo - "Jornada do Cliente: o que é, como mapear, métricas, modelos e indicadores" - www.csacademy.com.br

15. Resultados obtidos pela consultoria

A consultoria se propôs a avaliar a estrutura de processos internos empregados na imobiliária RMS, assim como elaborar um plano de ação a fim de alinhar a operação à metodologia Customer Centric, e, por fim, aplicar as mudanças diagnosticadas pelo grupo o qual direcionou a consultoria.

O desenvolvimento da consultoria levou, em média, 4 meses para ser finalizado. Dessa forma, neste período, foram aplicados processos de adaptação à

cultura organizacional, remodelação de identidade de equipe e aprofundamento em indicadores e dados financeiros.

Com a identificação dos perfis e desenvolvimento da jornada do cliente, baseado nas necessidades e processos de escolha de imóvel, foi possível identificar os pontos positivos da aplicação da consultoria, tanto para o desenvolvimento de ações para a empresa, quanto a abordagem elaborada para os leads, com base nos pilares de expectativa, experiência e satisfação.

Dessa forma, o resultado pôde ser mensurado de duas maneiras: com uma comparação da performance comercial e financeira, antes e depois da consultoria; e com feedbacks de clientes e colaboradores, levantados por pesquisas quantitativas e qualitativas.

Segundo Missel(2012 p.22), o feedback é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos.

A forma que o feedback será empregado não deve ter um caráter negativo, de forma que o coletador faça com que o entrevistado não se sinta à vontade para poder contribuir, além de desqualificar o mesmo, sendo assim, não alcançando os objetivos propostos e definidos pela pesquisa em questão.

Sendo assim, foram elaboradas perguntas para poder definir quais os resultados e primeiras impressões sentidas por ambas as partes, para poder delimitar em uma linha do tempo, o que pode ser melhorado ou sentido a médio prazo.

15.1 Resultados financeiros após a consultoria

Foi analisado o desempenho financeiro durante o período que contempla os meses de janeiro a agosto de 2021, resultado da operação comercial e pós-venda. Dessa maneira, foram identificados os impactos em indicadores de faturamento, e taxas de conversão e cancelamentos (churn).

Algumas informações não foram detalhadas pelos colaboradores, por motivos de confidencialidade, no qual foram acatados pela equipe de pós-venda e que não

tiveram quaisquer influências negativas no desempenho do trabalho como um todo. Os resultados financeiros da RMS no primeiro semestre de 2021 foram:

- Aumento em 30% na procura por imóveis, comparado à 2020;
- Faturamento mensal médio de R\$31.395,00;
- Média de 4 vendas mensais;
- Ticket médio de R\$500.000,00;
- Carteira de 77 imóveis para locação.

Vale ressaltar que a cultura de coletar dados como taxas de conversão e cancelamento foi empregada pela equipe de estudantes, sendo assim, estes dados não puderam ser avaliados nos períodos anteriores.

Dessa forma, com cunho de acompanhamento e gestão de operação, foram levantados os dados que representam o desempenho comercial e financeiro alinhado à metodologia de Customer Centric e Customer Success.

Ainda sobre o primeiro semestre de 2021, a RMS apresentou um crescimento de 6,94% entre o primeiro e o segundo trimestre. Esta taxa de crescimento, por sua vez, motivou a projeção de crescimento para os demais trimestres do ano.

No terceiro trimestre do ano, e primeiro trimestre de operacionalização da consultoria, o desempenho financeiro demonstrou crescimento de 15%, comparado ao esperado sem o acompanhamento da consultoria.

Ao levar em consideração a taxa de crescimento do primeiro trimestre, é possível projetar a ampliação desse indicador para 22% no quarto semestre de 2021.

Em uma análise semestral, o resultado do segundo semestre demonstra crescimento de 31,81% comparado ao período do primeiro semestre de 2021.

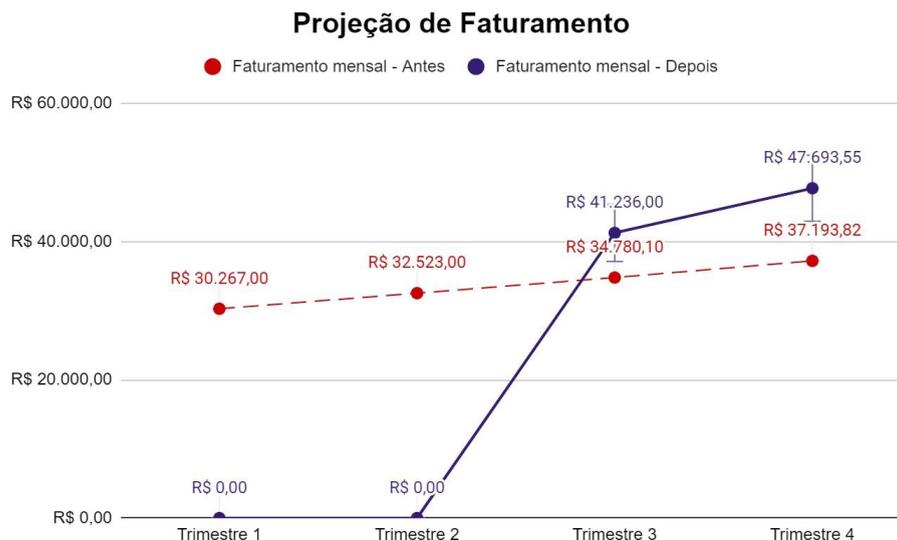


Gráfico 7: Projeção de faturamento.

Elaborado pelos autores.

No que diz respeito ao volume de clientes em locação, houve a necessidade de levantar informações sobre a taxa de retorno para a imobiliária. Com isso em mente, foi diagnosticado que a taxa pode variar de 5% a 10%, de acordo com o valor do aluguel.

Dessa maneira, pode-se considerar que os valores pagos à RMS representam quantias de R\$72,00 a R\$120,00 por mês. Com isso em mente, foi realizado um cálculo médio para possibilitar o estudo de valores brutos sobre o retorno da locação de imóveis.

Foi viável avaliar a taxa trimestral de crescimento, no que diz respeito a contratos de aluguel. Para a operação anterior à consultoria, a imobiliária contava com um crescimento trimestral de 9%, o que incentivava uma projeção de 91 imóveis locados até o final de 2021.

Após a aplicação da consultoria, para o terceiro trimestre, a empresa contou com um aumento de 11%, comparado ao fechamento do primeiro semestre do ano. Com o crescimento identificado, é possível projetar o término de 2021 com 96 imóveis locados.

Com o levantamento de dados realizado anteriormente, é possível elencar o retorno total de períodos passados, assim como avaliar projeções para os próximos meses. Nota-se diferença de R\$192 ao comparar a previsão da operação anterior à

consultoria e após o acompanhamento no terceiro trimestre, e disparidade de R\$480 se comparados no fechamento do quarto trimestre de 2021.

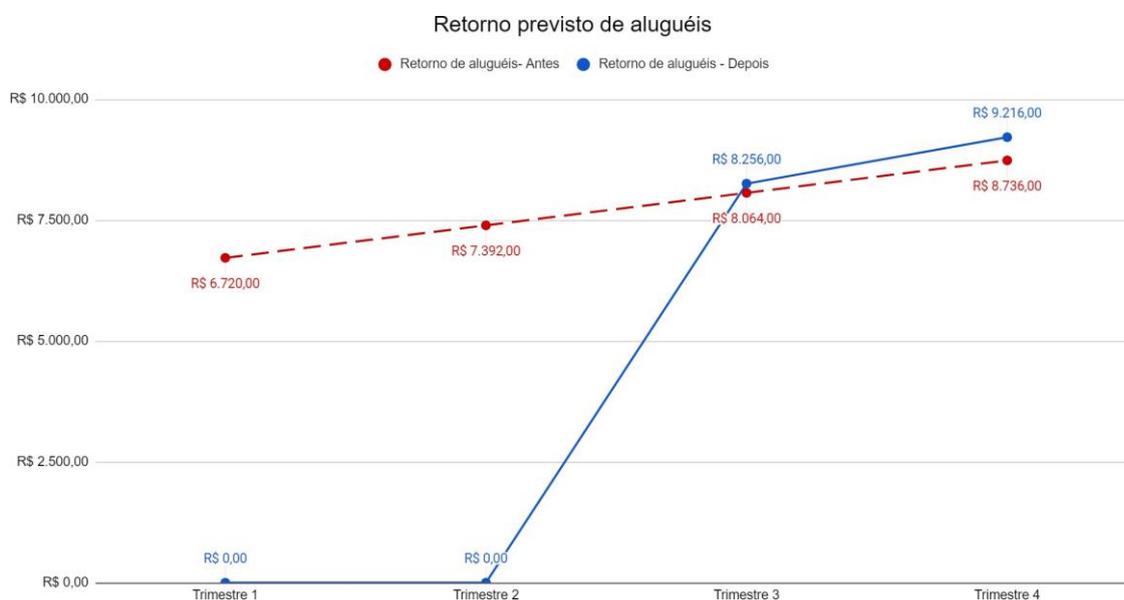


Gráfico 8: Retorno previsto de alugueis.

Elaborado pelos autores.

Para indicadores de cancelamento de contratos de aluguel e conversão, foi necessária a aplicação das estratégias a partir do terceiro trimestre de 2021, considerando a ausência desse controle em períodos anteriores.

No que diz respeito à conversão de novas vendas ou contratos de locação, a RMS contou com uma média de 13 visitas mensais, e uma conversão média de 42% referente ao terceiro trimestre.

Nota-se o crescimento médio de 8,5% no trimestre, o qual serviu como base para a projeção para o quarto trimestre de 2021.

O indicador de cancelamento, por sua vez, representa o caso mais alarmante, o qual conta com uma taxa média de 27% no primeiro trimestre. Contudo, apresentou uma queda de 6,36% desde o primeiro mês de acompanhamento.

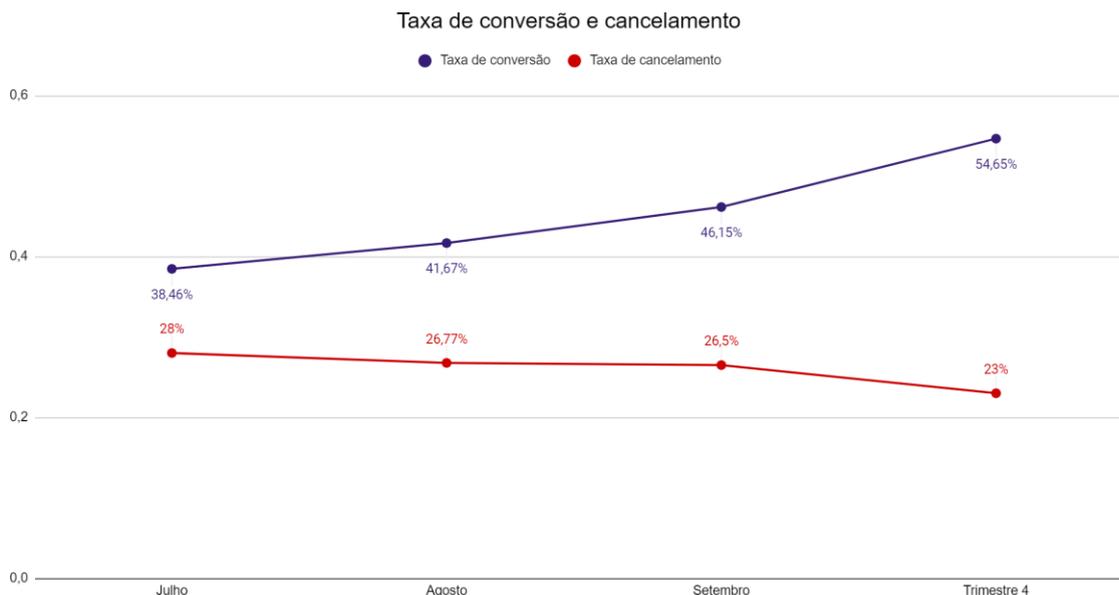


Gráfico 9: Taxa de conversão e cancelamento.
Elaborado pelos autores.

15.2 Feedback dos clientes

A pesquisa de satisfação foi baseada em dois temas que estão presentes nas perguntas como um todo: se a compra ou venda do imóvel atendeu as necessidades e expectativas dos clientes e se o atendimento prestado pela equipe de colaboradores favoreceu para o desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente.

Antes de aplicar a pesquisa de satisfação, foram levantadas algumas informações quanto a forma que seria coletado o feedback de acordo com as decisões do cliente, ou seja, no momento de jornada comercial, era feita uma solicitação para cada cliente, para que escolhessem a forma de contato que gostariam que tivessem dos consultores, para uma consulta pós-venda, onde foram dadas duas opções para o mesmo: atendimento via ligação telefônica e envio de formulário via e-mail ou Whatsapp.

A ligação telefônica tem como foco clientes que preferem um contato aproximado, de forma que a comunicação se torna essencial para que o cliente se sinta parte do negócio e valorizado, além de otimizar o processo de consulta pós-venda.

O envio de formulário via e-mail ou Whatsapp foi direcionado aos clientes que preferem a comunicação por mensagem. Ambas as formas de contato, culminam em um formulário de pesquisa contendo em torno de 5 perguntas, que serviram para medir o nível de satisfação dos clientes abordados no período de maio a agosto de 2021.

As perguntas de satisfação foram elaboradas de acordo com a metodologia de Customer Success. A disposição das perguntas ficou da seguinte forma:

1. Porque nos escolheu ao invés da concorrência?
2. Como classificaria a qualidade do serviço que prestamos?
3. O valor do imóvel estava de acordo com o seu planejamento financeiro?
4. Como avalia o nosso desempenho relativamente às seguintes afirmações?
5. Quão satisfeito ficou com os serviços prestados?

O questionário foi encaminhado para 12 clientes que a RMS realizou algum tipo de venda ou locação de imóvel e afins. A quantidade de pessoas selecionadas foram as que tiveram algum trabalho do pós-venda incluso ou que tiveram participação direta em relação a conhecer os dados do cliente, saber como foi realizada a jornada comercial e como está sendo feito o acompanhamento do cliente após finalização de negócio.

Após coleta de feedback, foi possível medir o nível de satisfação dos clientes como um todo, além de poder mensurar em quais pontos e ações feitas tanto pelos consultores quanto pelo atendimento pós-venda, poderiam melhorar para atender as expectativas dos clientes e poder fornecer uma melhor experiência de compra para fidelização.

Porque nos escolheu ao invés da concorrência?

12 respostas

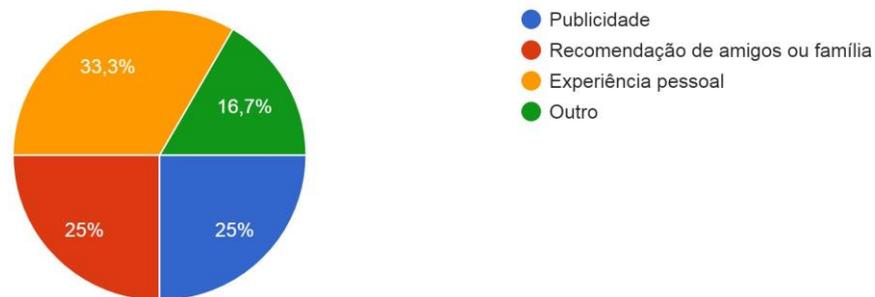


Gráfico 10: Porque nos escolheu ao invés da concorrência?
Elaborado pelos autores.

Por meio do gráfico anterior, nota-se que a maioria dos clientes escolheram os serviços da RMS por experiência pessoal (33,3%), tendo uma leve superioridade em relação a recomendação de amigos ou família (25%) e publicidade (25%).

Como classificaria a qualidade do serviço que prestamos?

12 respostas

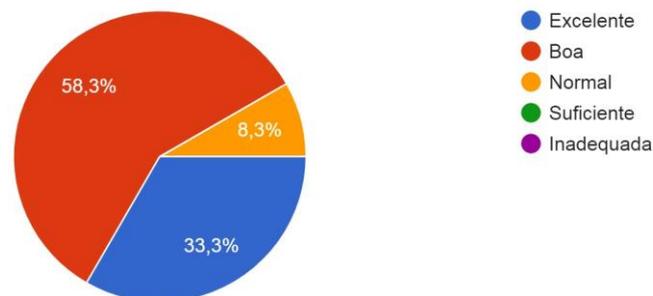


Gráfico 11: Como classificaria a qualidade do serviço que prestamos?
Elaborado pelos autores.

Em relação a qualidade de serviço prestado, mais da metade dos entrevistados considera que foi uma experiência relativamente boa, totalizando em torno de 58,3%. Outras 4 pessoas consideram como excelente (33,3%), a qualidade do serviço, onde em relação a todos os feedbacks coletados, nenhum classificou a experiência como suficiente ou inadequada.

O valor do imóvel estava de acordo com o seu planejamento financeiro?

12 respostas

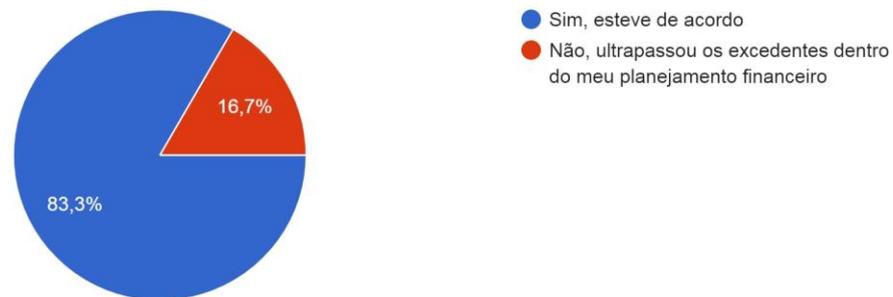


Gráfico 12: O valor do imóvel estava de acordo com o seu planejamento financeiro?
Elaborado pelos autores.

Mais de 83,3% dos entrevistados relataram que o valor do imóvel esteve de acordo com o planejamento financeiro feito pelo cliente, ou seja, que não ultrapassou os excedentes e correspondeu a aquilo que o mesmo procurava. Apenas duas pessoas, que corresponderam a 16,7%, relataram que o imóvel ultrapassou esse excedente financeiro, mas que ao final, concretizaram a compra ou locação do imóvel.

Como avalia o nosso desempenho relativamente às seguintes afirmações? 1 - Pésimo 5 - Excelente

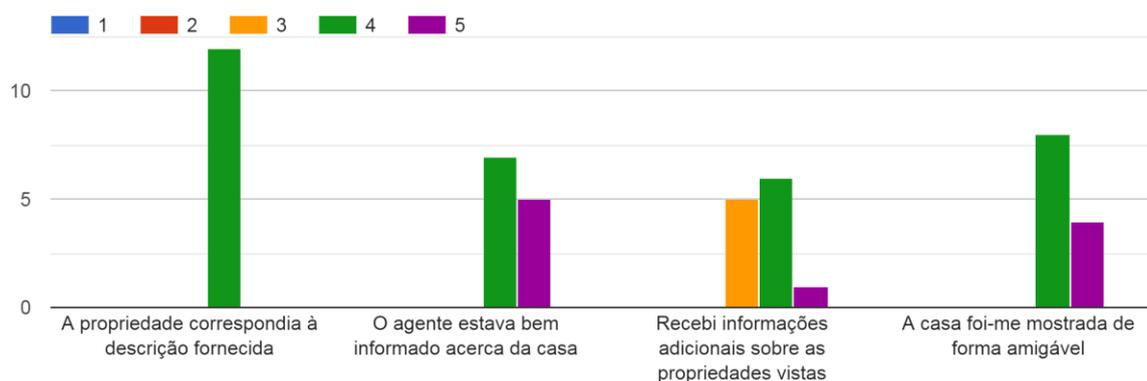


Gráfico 13: Como avalia o nosso desempenho relativamente às seguintes afirmações?
Elaborado pelos autores.

A avaliação de desempenho foi pautada em quatro perguntas que teriam um critério linear de 1 a 5, ou seja, 1 para péssimo e 5 para excelente. As quatro perguntas selecionadas para avaliar o desempenho foram:

- A propriedade correspondia à nossa descrição fornecida
- O agente estava bem informado acerca da casa
- Recebi informações adicionais sobre as propriedades vistas
- A casa foi-me mostrada de forma amigável

Em relação à primeira pergunta, todos os entrevistados deram uma avaliação 4, próxima de excelente. Para o agente estar bem informado sobre as casas apresentadas, foram obtidas respostas nível 4 e 5, que configuram o nível de excelente. Informações adicionais tiveram respostas mistas, que configuram um critério de nível 3 acima. Quanto ao atendimento pessoal de apresentação de casa ou contato inicial, todos os entrevistados definiram como sendo boa ou excelente, configurando um atendimento amigável por parte do consultor comercial.

Quão satisfeito ficou com os serviços prestados?

12 respostas

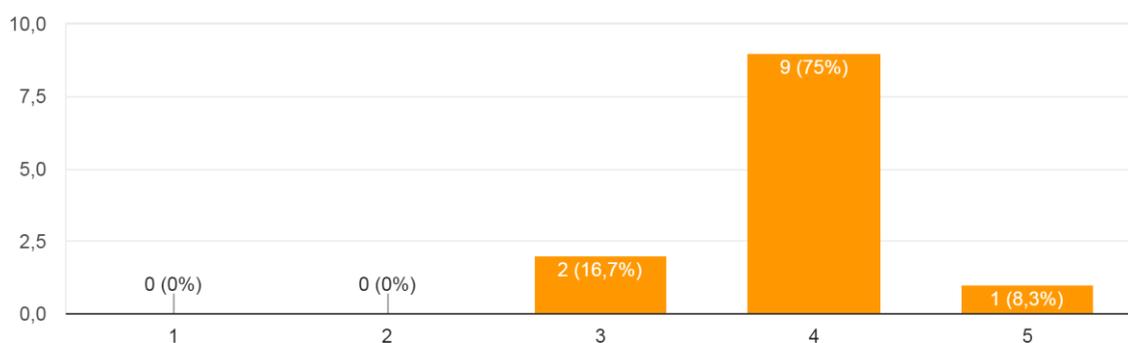


Gráfico 14: Quão satisfeito ficou com os serviços prestados?
Elaborado pelos autores.

A satisfação em relação ao serviço prestado pela imobiliária como um todo, ou seja, desde o começo da jornada comercial, fechamento de negócio, fidelização do cliente e atendimento pós-venda, foi classificado de 1 como péssimo, para 5 como excelente. Mais da metade dos entrevistados, apontaram como sendo um atendimento próximo do excelente (75%), enquanto 16,7% apontaram um nível médio de satisfação. Pode-se concluir que 83,3% das 12 pessoas entrevistadas, se mostraram satisfeitas com todo o atendimento prestado.

Algumas sugestões de melhoria ou crítica, também foram destacadas pelos entrevistados:

- Agilidade no processo de fechamento de negócio. Questões burocráticas;
- Mais opções de imóveis na região;
- Atendimento excelente. Em um momento que precisava me realocar, a RMS prestou todo o amparo para poder realizar a mudança o quanto antes, com agilidade e segurança. Atendimento pós-venda necessário e eficaz;
- Sugestão de melhoria: agilidade nos processos burocráticos e outras opções de imóveis como chácaras e afins.

15.3 Feedback dos consultores

Para avaliar corretamente o desempenho da consultoria, foi necessário levantar dados das perspectivas dos consultores de vendas da empresa sobre o acompanhamento e imersão em Customer Success.

Dessa maneira, foi possível determinar uma pesquisa quantitativa, de 5 perguntas, com as premissas de levantar depoimentos sobre os processos estruturados, resultados da consultoria, assim como perspectivas sobre a metodologia em geral.

A pesquisa foi aplicada com os corretores responsáveis pela operação comercial e de pós-venda da imobiliária RMS, a fim de incentivar a retrospectiva da operação e processos anteriores à consultoria, assim como avaliar a adoção aos processos e cultura pelos envolvidos. A disposição de perguntas para os corretores, ficou da seguinte forma:

1. Como você classifica a sua maneira de abordagem que realiza com os clientes?
2. Como você avalia o impacto de um atendimento pós-venda na sua jornada comercial?
3. A metodologia utilizada serviu para colaborar com os resultados da equipe?
4. Qual a sua opinião sobre nós em relação às seguintes áreas?
5. Qual sugestão de melhoria ou feedback você daria em relação ao serviço prestado?

Ao todo, os três consultores responsáveis pela manutenção dos clientes assim como pela prospecção dos mesmos, responderam ao questionário que posteriormente foi discutido acerca das respostas e satisfação dos entrevistados.

Como você classifica a sua maneira de abordagem que realiza com os clientes?

3 respostas

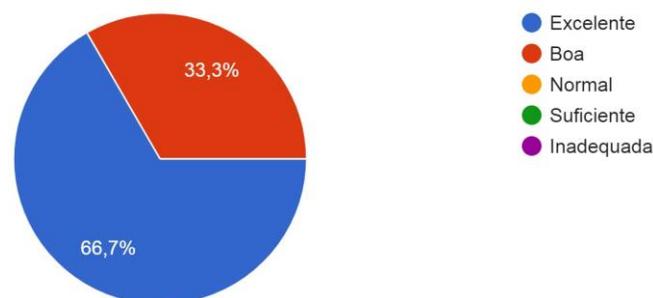


Gráfico 15: Como você classifica a sua maneira de abordagem que realiza com os clientes?
Elaborado pelos autores.

Ao todo, os três entrevistados classificam que a abordagem que realizam com os clientes pode ser considerada como boa ou excelente, não tendo nenhum resultado abaixo do normal.

Como você avalia o impacto de um atendimento pós-venda na sua jornada comercial? Por favor, marque 1 - Péssimo, 5 - Excelente

3 respostas

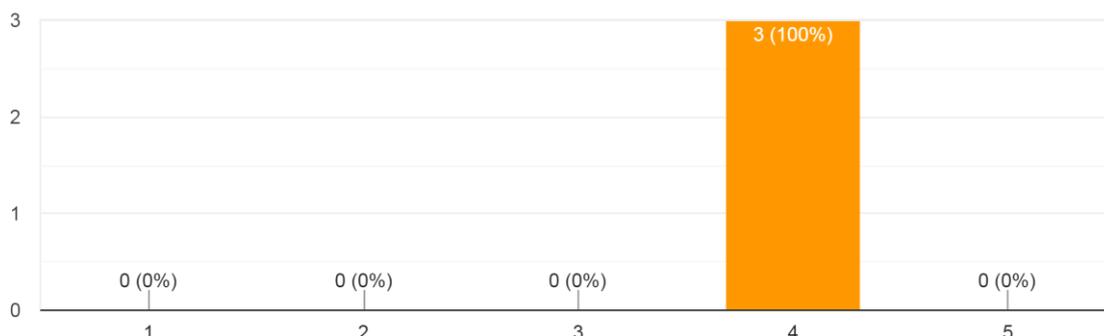


Gráfico 16: Como você avalia o impacto de um atendimento pós-venda na sua jornada comercial?
Elaborado pelos autores.

A avaliação de impacto do pós-venda em relação a jornada comercial, pode ser refletida como positiva pelos consultores, visto que todos (100%), deram uma nota equivalente a 4, classificando como muito boa, próxima a excelente.

A metodologia utilizada serviu para colaborar com os resultados da equipe?

3 respostas

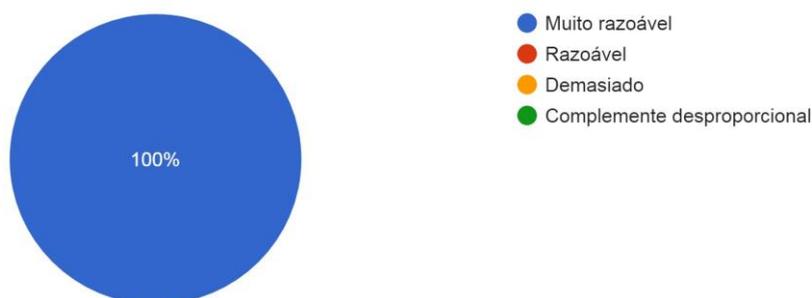


Gráfico 17: A metodologia utilizada serviu para colaborar com os resultados da equipe?
Elaborado pelos autores.

Em relação ao gráfico anterior, a resposta foi muito positiva para o trabalho realizado e para medir o nível de satisfação posteriormente em relação ao propósito em que o trabalho foi realizado, de medir o impacto financeiro que uma abordagem de pós-venda pode proporcionar para uma equipe.

Todos os consultores classificaram como muito razoável (100%), a metodologia usada pelo pós-venda para colaborar com os resultados.

Qual a sua opinião sobre nós em relação às seguintes áreas? Por favor, marque 1 - Pésimo, 5 - Excelente

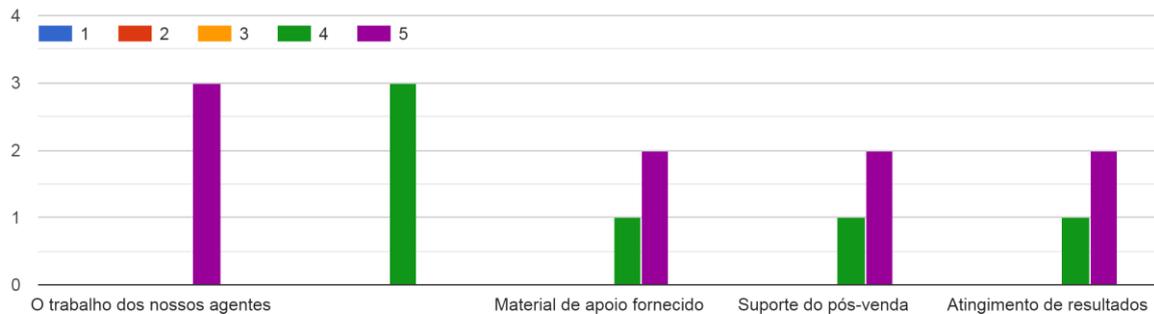


Gráfico 18: Qual a sua opinião sobre nós em relação às seguintes áreas?
Elaborado pelos autores.

As opiniões selecionadas para avaliar o desempenho da equipe como um todo, foram delimitadas em um critério linear de 1 para péssimo e 5 para excelente, onde as seguintes opiniões foram destacadas:

- O trabalho dos nossos agentes
- Transferência de propriedade
- Material de apoio fornecido
- Suporte do pós-venda
- Atingimento de resultados

Para o trabalho dos agentes, a resposta foi unânime em considerar que era excelente. Em relação a transferência de propriedade, também houve unanimidade para avaliar o desempenho de todos, sendo definido como boa (nível 4). Para material de apoio, os resultados foram dados como bons ou excelentes pelos consultores, assim como suporte do pós-venda e atingimento de resultados.

Sugestões de melhorias ou feedbacks dados pelos consultores, puderam ser coletados, visto que a pergunta era livre para cada um:

- Ao todo, a metodologia desenvolvida pela equipe de pós-venda pode nos ajudar em relação às métricas e abordagem com o cliente, de maneira que propor um atendimento mais humanizado e próximo ao cliente após o momento de venda, pode concretizar futuras negociações e conseqüentemente aumento de lucro;
- Em relação aos resultados que planejamos, a consultoria de pós-venda foi uma ferramenta para poder mensurar de que maneira estamos realizando nosso trabalho para o cliente, melhorar certos pontos que estávamos pecando e garantir uma aproximação maior do cliente;
- Nessa jornada de 4 meses de acompanhamento e de estímulo comercial, tivemos a sensação que o trabalho desempenhado por um pós-venda mais humanizado, ajuda na jornada comercial com o cliente como um todo. Após o período mais crítico da pandemia, temos uma melhora significativa na procura de imóveis na região de Curitiba, onde nosso atendimento tanto de pré-vendas, fidelização e pós-venda, é fundamental para garantir futuras vendas por meio de indicações, quanto no nosso planejamento financeiro em relação aos resultados da empresa como um todo;

16. Conclusão

Dada à análise das informações obtidas durante a elaboração do presente projeto, as quais tiveram por objetivo a avaliação e verificação de viabilidade, escalabilidade e rentabilidade de uma operação alinhada às premissas da metodologia de Customer Success no mercado imobiliário, foi realizado uma consultoria para a imobiliária RMS, sediada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. Ao considerar a relevância da tendência da aplicação de atendimento humanizado, o objetivo do projeto se baseou em estabelecer foco na operação de pós-venda, e alcançar o equilíbrio entre a excelência no atendimento, e o aumento exponencial da performance financeira e lucratividade da empresa.

Por meio da execução do projeto, pôde-se notar a ausência de cultura de dados, principalmente em empresas familiares e tradicionais. Cultura que, por sua vez, preza pelo controle de todas as informações que circulam ou que são geradas pela operação do negócio.

Dessa maneira, ao início da consultoria, o objetivo principal estabeleceu-se em compreender e interpretar corretamente a cultura organizacional e o método de operação da RMS. Com isso em mente, houve a necessidade de aplicar análises sobre resultados obtidos até o período em questão, e desenvolver indicadores para controle interno da empresa selecionada.

Sendo assim, foram elaboradas projeções de faturamento, fluxos de rentabilidade em locações, além de desenvolvidas métricas como a taxa de conversão e cancelamento.

A partir de junho de 2021, foi possível aplicar plenamente todas as estratégias estabelecidas, e tratar os dados coletados com resultados provenientes da operação.

Durante o primeiro semestre do ano, a imobiliária RMS contava com um faturamento mensal médio de R\$31.395,00, o que já demonstrava um crescimento de 6,94% quando comparados os primeiros três meses ao segundo trimestre. Contudo, no terceiro trimestre de 2021, utilizando as ferramentas e estratégias disponibilizadas pelo grupo, a empresa pôde elencar pontos de melhoria e tornar a operação ainda mais eficiente, e, dessa forma, alcançar um crescimento de 15%, comparado ao período do trimestre anterior, o que representa um faturamento médio mensal de R\$41.236,00.

No que diz respeito ao retorno de aluguéis, com a consultoria, foi possível definir a porcentagem de comissionamento da imobiliária de acordo com o valor de cada imóvel em locação, esta variável, por sua vez, considera taxas entre 5% a 10%.

Após o levantamento dos dados e valores de retorno, foi possível avaliar a tendência crescente da recorrência de locação de imóveis, assim como acompanhar indicadores de imóveis alugados e retorno total.

Ao início da consultoria, a imobiliária RMS contava com uma carteira de 77 imóveis alugados, estes que representavam uma receita mensal de R\$7.392,00, além de apresentar um crescimento de carteira de 9% por trimestre.

Ao considerar que é previsto que o cliente o qual aluga o imóvel terá mais contato com a imobiliária, foi possível empregar táticas de engajamento, assim como determinar contatos estratégicos para avaliar a experiência do morador, sendo assim, garantir a retenção do cliente.

No terceiro trimestre do ano, nota-se o aumento de clientes na carteira de locação, a qual representou 86 imóveis alugados e retorno médio mensal de R\$8.256,00, dados os quais consolidam ampliação de 11% até o final do mês de setembro.

Acerca do feedback de clientes e colaboradores, foram levantadas perguntas as quais identificam a satisfação do consumidor, assim como o alinhamento e perspectiva geral do colaborador a respeito da metodologia empregada na imobiliária. Ao realizar as pesquisas, nota-se o nível satisfatório a respeito do retorno dos clientes, assim como grande afeição da RMS para com as mudanças resultantes da consultoria.

Mediante os aspectos apresentados, conclui-se que a consultoria apresentou sucesso, tanto para a lucratividade e saúde financeira do negócio, como para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis entre empresa e cliente.

Portanto, atinge-se o objetivo do trabalho letivo da Instituição de Ensino ESIC Business & Marketing School, para o Trabalho de Conclusão de Curso.

17. Referências bibliográficas

ALMEIDA, Sandra Pires de. **Marketing imobiliário**. São Paulo: SP marketing Editorial e Empresarial, 2000.

ALTA da Selic pode impactar taxa de juros imobiliários no segundo semestre, avalia setor. ABECIP, São Paulo, 10 de maio. de 2021. Disponível em: <<https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/alta-da-selic-pode-impactar-taxa-de-juros-imobiliarios-no-segundo-semester-avalia-setor>>. Acesso em: 20 de out. de 2021

ATENDIMENTO ao cliente do mercado imobiliário: 6 pontos para prestar atenção. Blog App Facilita, São Paulo, 10 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://blog.appfacilita.com/atendimento-ao-cliente/>>. Acesso em: 20 de out de 2021.

BRANDSTETTER, M. C. G. O.; HEINECK, L. F. M. **Aspectos conceituais e metodológicos do comportamento do consumidor do mercado imobiliário: uma caracterização da carreira habitacional**. Ambiente Construído, Porto Alegre, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - Edição compacta. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000

ENGEL, James F.; et al. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora JC, 1995.

FED up With Being Ignored, People Are Ready to Bite Back. Sprout Social, United States, 08 de abril de 2016. Disponível em: <<https://sproutsocial.com/insights/data/q2-2016/>>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

GALLO, Amy. The Value of Keeping the Right Customers. HBR, Cambridge, 29 de out. de 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>>. Acesso em: 20 de out. de 2021.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços - Operações para satisfação do cliente**. 1. ed. 5ª triagem. São Paulo: Atlas, 1996

HACKER, S. K.; Willard, M. L. (2002). **The trust imperative: performance improvement through productive relationships**. Milwaukee: ASQ

HENDRICKSEN, Eldon S, e VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDICÍBUS, Sérgio de, **Teoria da Contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

JONES, Lora. Coronavírus: Oito gráficos que mostram o impacto da covid-19 sobre a economia mundial. Londres, 7 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51766452>>. Acesso em: 21 de out de 2021.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade – Handbook. conceitos, políticas e filosofias da qualidade** – vol. 1 – São Paulo. Mc]GrawHillLtda, 1992

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KOTLER, Philip; ARSMTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. “**Princípios de Marketing**”. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIPINKSI, Jessica. Customer Success: conceitos, objetivos, quanto ganha um CSM. 20 de Jan. de 2021. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/o-que-e-customer-success>>. Acesso em: 21 de out. de 2021

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Trad. Cid Knipel Moreira. Rev. Maruro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo : Saraiva, 2001. 416 p

MELO, Luísa. Por atender mal, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões. Exame, São Paulo, 06 de abril de 2016. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientes-e-us-217-bilhoes/>>. Acesso em: 20 de out. de 2021.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MURPHY, Lincoln. **Customer Success**. São Paulo: Autêntica Business, 2017

NITAHARA, Akemi. Efeitos negativos da covid-19 impactaram 44% das empresas em julho. Brasília, 18 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-08/efeitos-negativos-da-covid-19-impactaram-44-das-empresas-em-julho>>. Acesso em: 20 de out. de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

O mercado imobiliário no segundo trimestre de 2021. São Paulo. 7 de Jul. de 2021. Disponível em: <<https://noticias.esquemaimoveis.com.br/segundo-trimestre-2021/>>. Acesso em: 21 de Out. de 2021.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PATTERSON, Laura. How to Seek Out Customer Complaints to Support Growth. Business2Community, United States, 29 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.business2community.com/customer-experience/how-to-seek-out-customer-complaints-to-support-growth-02315008>>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization**. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006.

SANTORO, Paola. Compradores de Imóveis: Último Guia de Atendimento Imobiliário. Santos, 9 de abril de 2020. Disponível em: <<https://praedium.com.br/blog/compradores-de-imoveis-ultimo-guia-de-atendimento-imobiliario/>>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 680 p.

THE business impact of customer service on customer lifetime value. Zendesk, United States, 6 de out. de 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com/blog/customer-service-and-lifetime-customer-value/>>. Acesso em: 21 de out. de 2021.

VENDA de apartamentos novos cresce 42,6% em Curitiba na pandemia. CBN, Curitiba, 28 de abril. de 2021. Disponível em:

<<https://cbncuritiba.com/venda-apartamentos-novos-cresce-curitiba-pandemia/>>.
Acesso em: 20 de out. de 2021.

18. Apêndice A - Pesquisa quantitativa 1 - Feedback dos clientes

APÊNDICE A - Feedback dos clientes

⋮
Porque nos escolheu ao invés da concorrência? *

- Publicidade
- Recomendação de amigos ou família
- Experiência pessoal
- Outro

Fonte: Autoria Própria

Como classificaria a qualidade do serviço que prestamos? *

- Excelente
- Boa
- Normal
- Suficiente
- Inadequada

Fonte: Autoria Própria

nosso agente o informou de novas ofertas? *

- Sim
- Não

Fonte: Autoria Própria

Quão rápido foi o processo de finalização de um negócio? *

- Rápido
- Lento

Fonte: Autorial Própria

A escolha de imóvel esteve de acordo com o que você buscava? *

- Sim
- Não
- Talvez

Fonte: Autorial Própria

O valor do imóvel estava de acordo com o seu planejamento financeiro? *

- Sim, esteve de acordo
- Não, ultrapassou os excedentes dentro do meu planejamento financeiro

Fonte: Autorial Própria

Recomendaria o nosso serviço para algum familiar? *

- Sim
- Não

Fonte: Autorial Própria

Como avalia o nosso desempenho relativamente às seguintes afirmações? 1 - Pêssimo 5 - Excelente

	1	2	3	4	5
A propriedade c...	<input type="radio"/>				
O agente estav...	<input type="radio"/>				
Recebi informa...	<input type="radio"/>				
A casa foi-me ...	<input type="radio"/>				

Fonte: Autorial Própria

Quão satisfeito ficou com os serviços prestados? *

	1	2	3	4	5	
Pêssimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Fonte: Autorial Própria

Alguma sugestão de melhoria ou crítica em relação ao nosso serviço?

Texto de resposta longa

Fonte: Autorial Própria

19. Apêndice B - Pesquisa quantitativa 2 - Feedback dos colaboradores

APÊNDICE B - Feedback dos colaboradores

Como você classifica a sua maneira de abordagem que realiza com os clientes?

- Excelente
- Boa
- Normal
- Suficiente
- Inadequada

Fonte: Autoria Própria

Como você avalia o impacto de um atendimento pós-venda na sua jornada comercial? Por favor, marque 1 - Péssimo, 5 - Excelente

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	Excelente				

Fonte: Autoria Própria

A metodologia utilizada serviu para colaborar com os resultados da equipe?

- Muito razoável
- Razoável
- Demasiado
- Complemente desproporcional

Fonte: Aatoria Própria

Qual a sua opinião sobre nós em relação às seguintes áreas? Por favor, marque 1 - Péssimo, 5 - Excelente

	1	2	3	4	5
O trabalho dos ...	<input type="radio"/>				
Transferência d...	<input type="radio"/>				
Material de apo...	<input type="radio"/>				
Suporte do pós...	<input type="radio"/>				
Atingimento de ...	<input type="radio"/>				

Fonte: Aatoria Própria

Qual sugestão de melhoria ou feedback você daria em relação ao serviço prestado?

Texto de resposta longa

Fonte: Aatoria Própria