UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

VIVIAN DE SOUSA CARVALHO

MARKETING DE RELACIONAMENTO ATRAVÉS DE UMA ESTRATÉGIA DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL ARACAJUANO

SÃO CRISTOVÃO
2020/1

VIVIAN DE SOUSA CARVALHO

MARKETING DE RELACIONAMENTO ATRAVÉS DE UMA ESTRATÉGIA DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL ARACAJUANO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof.ª. Dra. Rosângela Sarmento Silva

SÃO CRISTOVÃO

2020/1

VIVIAN DE SOUSA CARVALHO

MARKETING DE RELACIONAMENTO ATRAVÉS DE UMA ESTRATÉGIA DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO RESIDENCIAL ARACAJUANO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe.

Aprovada em: 19/11/2020

Banca Examinadora:

_____

Profª. Dra. Rosângela Sarmento Silva (Orientadora)

_____

Profª. Agair Juliete Cavalcante Carvalho (Avaliadora)

_____

Profª. Juliana Alves Campos (Avaliadora)

AGRADECIMENTOS

Gratidão.

A Deus por me possibilitar trilhar esta jornada ao lado de pessoas incríveis. Aos meus pais, José Virgílio Borges e Ana Cristina Moura, por serem os meus grandes incentivadores à leitura e ao estudo e por me ensinarem tanto sobre esforço e autorresponsabilidade. Ao meu avô Osvaldo Bezerra, o melhor administrador que eu conheço, imensa gratidão pelos ensinamentos. À minha irmã Victória pela parceria e cuidado e ao meu namorado Gabriel pelo incentivo, carinho e risadas diárias, vocês tornaram esta realização possível.

Aos amigos da UFS que, desde o primeiro período, tornaram o caminho mais leve e divertido, em especial Lucas Luan, Hellen e Daniela; aos professores do Departamento de Administração e a Rivaldo e Isabella, servidores do DAD, o meu obrigada por toda a dedicação e esforço empreendidos. Aos professores Gléssia Silva, Marcos Zambanini e à minha orientadora Rosângela Sarmento, um agradecimento especial por ensinarem não apenas os conceitos e aplicabilidades da administração, como também lições que me fortaleceram como ser humano e profissional.

Às pessoas com quem tive o prazer de trabalhar durante os últimos anos sou grata pela paciência, disponibilidade e leveza com que conduziram o nosso dia a dia. Um agradecimento especial aos meus primeiros chefes, Marcos Santos e Fernanda Bispo, do DELIB/UFS, onde iniciei a minha jornada profissional. À Lucas Argôlo, o meu agradecimento pela parceria, amizade e ensinamentos. A Daniel Claudino e Loren Takaki muita gratidão, por me guiarem para que eu construa a profissional que venho me tornando.

Por fim, agradeço a toda a equipe da *House* Escritório Imobiliário, em especial Flávio Leal, Ícaro Alves e João Paulo Pimentel, por abrirem as portas da imobiliária para a execução deste projeto. Os admiro, muito obrigada.

Muitas outras pessoas foram importantes nesta jornada, a todas elas o meu sincero agradecimento.

RESUMO

O marketing de relacionamento é uma abordagem estratégica comumente utilizada em empresas que comercializam produtos com maior possibilidade de recompra por parte do cliente. Contudo, a utilização desta abordagem no campo dos serviços tem ganhado espaço na literatura. Dessa forma, o presente estudo tem o objetivo de identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente em uma imobiliária especializada na venda de imóveis residenciais novos. Para tanto, utilizou-se como abordagem metodológica uma pesquisa qualitativa e exploratória de estudo de caso único e holístico aplicada em uma imobiliária localizada em Aracaju/Se. Através do estudo foi possível confrontar a teoria do marketing de serviços e relacionamento para então validar a aplicabilidade prática da teoria do marketing de relacionamento pautado em uma estratégia digital de produção de conteúdo. Após a realização da análise foi possível confirmar a aplicabilidade prática do marketing pautado no relacionamento para empresas que prestam serviços de intermediação imobiliária. Validando que, mesmo com baixa taxa de recompra, neste setor o relacionamento com o cliente possibilita a aquisição de vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Marketing digital. Estratégia de marketing. Relacionamento. Mercado Imobiliário.

ABSTRACT

The relationship marketing is a strategic approach commonly used on organizations that sell products because of their high repurchase potential. Yet, the use of relationship marketing approach has gain space in the literature. The present study has as an objective to identify the impacts of using a digital marketing strategy to build the consumer relationship on a real state agency specialized on selling new residential homes. Therefore, it was used a methodological approach based on a qualitative and exploratory research based on a case study applied on a real state agency based on Aracaju/Se. Trough this study was possible to confront the service marketing theory to validate the application of the relationship marketing based on a digital strategy. After the analysis it was possible to confirm the applicability of relationship marketing approach on real state agencies. Validating that even with the low repurchase potential on this kind of organizations, the relationship increases the competitive advantage on real state.

Keywords: Digital Marketing. Marketing Strategy. Relationship. Real State.

LISTA DE FIGURAS

Figura I - Os três diferentes relacionamentos entre comprador e vendedor 18
Figura II – Modelo de Desempenho-Atitude-Comportamento: 19
Figura III – Organograma da Empresa 30
Figura IV – Fontes de evidência 31
Figura V – Foco de atuação no mercado imobiliário 36
Figura VI – Ferramentas de comunicação utilizadas 36
Figura VII – Eficiência da metodologia de captação de leads utilizada pela *House* . 37
Figura VIII – Motivos da escolha da *House* pelos clientes 38
Figura IX – Relacionamento empresa e cliente 38
Figura X – Procedimentos de organização dos dados coletados com os clientes ... 39
Figura XI – Atendimento X Faixa de preço do produto de interesse 40
Figura XII – Conhecimento sobre o termo Marketing de Relacionamento 40
Figura XIII – Utilização das técnicas de MR com o cliente 41
Figura XIV – Benefícios não financeiros do Marketing de Relacionamento 41

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Intangibilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções 10
Quadro II – Inseparabilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções 11
Quadro III – Heterogeneidade: Problemas de marketing e possíveis soluções 11
Quadro IV – Perecibilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções 12
Quadro V – Definições de Marketing de Relacionamento 14
Quadro VI – Categorias analíticas e elementos de análise 32
Quadro VII – Protocolo do Estudo de Caso 33
Quadro VIII – Questão 1 da Entrevista com os Gestores 43
Quadro IX – Questão 2 da Entrevista com os Gestores 44
Quadro XX – Questão 3 da Entrevista com os Gestores 45
Quadro XI – Questão 4 da Entrevista com os Gestores 45
Quadro XII – Questão 5 da Entrevista com os Gestores 46
Quadro XIII – Questão 6 da Entrevista com os Gestores 47
Quadro XIV – Questão 7 da Entrevista com os Gestores 47
Quadro XV – Questão 8 da Entrevista com os Gestores 48
Quadro XVI – Questão 9 da Entrevista com os Gestores 49
Quadro XVII – Questão 10 da Entrevista com os Gestores 49
Quadro XVIII – Questão 11 da Entrevista com os Gestores 50
Quadro XIX – Questão 12 da Entrevista com os Gestores 50
Quadro XX – Questão 13 da Entrevista com os Gestores 51
Quadro XXI – Questão 14 da Entrevista com os Gestores 52
Quadro XXII - Questão 15 da Entrevista com os Gestores. Cartão 3 - Variáveis mensuradas na avaliação de ações de marketing de relacionamento (Adaptado) ... 53
Quadro XXIII - Cartão 1 - Níveis de ligação entre a empresa e o cliente 65
Quadro XXIV - Cartão 2 - Possíveis benefícios de marketing de relacionamento para as empresas 65
Quadro XXV - Cartão 3: Variáveis mensuradas na avaliação de ações de marketing de relacionamento 66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
1.1 Problema de Pesquisa 6
1.2 Objetivos 7
1.3. Justificativa 7
2 REFERENCIAL TEÓRICO 9
2.1 Marketing aplicado aos serviços 9
2.2 Marketing de Relacionamento 13
2.2.1 Abordagens do marketing: troca *versus* relacionamento 17
2.3 Marketing na era digital 19
2.3.1 Relacionamento e Conectividade 21
2.3.2 Construção do relacionamento através do conteúdo 24
3 METODOLOGIA 27
3.1 Caracterização do Estudo 27
3.2 Questões de Pesquisa 28
3.3 Problema de pesquisa 29
3.4 Unidade de Análise e Critérios para a Escolha do Caso 29
3.5 Estratégia de coleta de dados 31
3.6 Categorias analíticas e elementos de análise 32
3.7 Protocolo do estudo de caso 33
3.8 Limitações do estudo 34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 35
4.1 Levamento do Estudo de Caso 35
4.1.1 Caracterização da atuação profissional 35
4.1.2 Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa 36
4.1.3 Caracterização do atendimento 38
4.1.4 Visão da equipe sobre Marketing de Relacionamento 40
4.2 Entrevistas 43
4.2.1 Questões sobre a definição de Marketing de Relacionamento 43
4.2.2 Questões sobre os objetivos buscados em ações de Marketing de Relacionamento – Benefícios para a empresa 50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 55
REFERÊNCIAS 57
APÊNDICES 60
APÊNDICE A 60
APÊNDICE B 63
APÊNDICE C 65

1 INTRODUÇÃO

Diversas mudanças nos cenários organizacionais levaram empresas de diferentes ramos à uma constante busca por estratégias de marketing centradas na construção do relacionamento entre a marca e o cliente. Muitas das transformações geradas pelo acesso à informação *online* e pela popularização das mídias sociais digitais levaram empresas, até mesmo de setores tradicionais como o imobiliário, à busca pela atualização na forma de se comunicarem com os seus clientes e potenciais clientes, essas são ideias defendidas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

“A conectividade nos fez questionar muitas teorias dominantes e grandes pressupostos que havíamos aprendido sobre consumidor, produto e gestão de marca” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 34). Este cenário de conectividade tem alterado a forma como as empresas pensam produtos, serviços e a sua comunicação. Sendo, mais do que em qualquer outra época, necessário conectar-se com o público-alvo através de uma comunicação ativa e atenta.

Bem como apontado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 25) “uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação”. Em um mundo no qual somente capital e *know how* não garantem vantagem competitiva, a necessidade de conectividade proposta pelas mudanças organizacionais e viabilizada pelas mídias sociais digitais provocou a descoberta de um novo aliado na construção do relacionamento com os clientes: o conteúdo.

“Conteúdo é para as empresas que têm algo a dizer para o mundo. Empresas que acreditam na própria missão e que têm uma visão sobre como querem fazer parte da vida dos seus clientes” (REZ, 2016, p. 34). Isto é, sob a ótica do autor, organizações que investem na produção de conteúdo de qualidade para os seus clientes e potenciais clientes entenderam que, na era da conectividade, é preciso relacionar-se, não basta divulgar produtos ou serviços para se tornar relevante.

Diante do contexto de interação e conexão, mesmo em mercados tradicionais, é importante observar que, como defendido por Sasaki (2010), existe um espaço disponível no que tange à produção de conhecimento acadêmico acerca do Marketing de Relacionamento (MR) aplicado ao mercado de bens duráveis, que tende a apresentar baixas taxas de recompra.

No mercado imobiliário a construção do relacionamento entre cliente e marca também se mostra necessária, visto que, como observado por Cordeiro (2006, p. 18)

> O cliente tem várias opções de onde comprar, como comprar, como pagar, de que maneira quer ser atendido. Quem não tem muitas opções são as empresas, visto que cada cliente em potencial é único e será leal apenas à empresa na medida em que receber um benefício verdadeiro.

Para tanto surge o presente trabalho que, buscando objetividade, estabeleceu o foco no estudo das relações comerciais geradas entre as imobiliárias e o consumidor final no segmento de imóveis residenciais novos, com enfoque na construção do relacionamento com o cliente através de uma estratégia de marketing centrada no posicionamento digital.

1.1 Problema de Pesquisa

O mercado imobiliário brasileiro, diante das transformações e avanços tecnológicos, passa por uma reestruturação na qual estratégias de marketing assertivas e centradas no cliente se mostram fundamentais. A informação, antes centrada nas imobiliárias vem se tornando mais acessível através da democratização do acesso à internet, aos portais de divulgação de imóveis e redes sociais.

Para adquirir informação, muitos potenciais clientes fornecem dados pessoais e, em contrapartida recebem ofertas e contatos diretos de imobiliárias. No mercado imobiliário o termo "*lead*" se popularizou para conceituar esses interessados. A Resultados Digitais (RD), grande empresa brasileira de marketing digital, define *lead* como "uma oportunidade de negócio que forneceu informações de contato, como nome e e-mail, em troca de uma oferta de empresa (um conteúdo educativo, por exemplo)."

Em um contexto de disputa pela atenção dos clientes, as imobiliárias têm a missão de não só atrair clientes, como filtrá-los e alimentá-los até que estejam prontos para a aquisição do imóvel. A partir do conhecimento desta jornada de compra pertinente ao mercado-alvo do estudo surge o problema da presente pesquisa: **como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com o cliente no mercado aracajuano de imóveis residenciais novos?**

1.2 Objetivos

Em busca de respostas para o problema de pesquisa apresentado, este estudo tem como objetivo geral identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente em uma imobiliária especializada na venda de imóveis residenciais novos localizada em Aracaju/SE.

Visando viabilizar a consecução do objetivo geral delimitado nesta pesquisa propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os mecanismos de comunicação utilizados para estabelecer relacionamento entre cliente e empresa;
- Conhecer a metodologia de estruturação de ações de marketing digital e a participação do cliente neste processo;
- Entender os objetivos da utilização de uma estratégia de marketing pautada na produção de conteúdo digital;
- Analisar o impacto das práticas de construção do relacionamento com o cliente sob a ótica da gestão e equipe comercial atuante na imobiliária estudada.

1.3. Justificativa

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) a conectividade e a necessidade da obtenção de vantagens competitivas vêm, nos últimos anos, impulsionando transformações contínuas na comunicação e na estratégia de marketing empresariais. Logo, a construção do presente trabalho ocorre a partir da percepção da importância de correlacionar a comunicação empresarial à construção do marketing de relacionamento (MR) pautados em uma estratégia digital.

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 13) “o marketing de hoje tem tudo a ver com a criação de valor para o cliente e a construção de um relacionamento lucrativo com ele”. Neste contexto a criação de valor para o cliente através da informação é um aspecto chave que pode ser utilizado como uma fonte de vantagem competitiva visando trocas lucrativas entre cliente e marca. A partir da identificação deste contexto de mercado surge a proposição da conexão entre o tradicional mercado imobiliário, sob o enfoque da venda de imóveis novos, e a abordagem de marketing centrada no relacionamento.

A escolha do mercado imobiliário como objeto de estudo justifica-se pela relevância deste setor para a economia nacional. Conforme a Câmara Brasileira da

Indústria da Construção (CBIC) (2019), sobre os lançamentos de imóveis, em relação ao 2º trimestre de 2019, “os lançamentos apresentaram um aumento de 11,8% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior e um aumento de 15,4% na comparação do semestre”.

Em Sergipe, o presidente do Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI-SE), Sérgio Sobral, afirmou “(...) apesar da crise constatada, as expectativas dos empresários do setor são positivas. A espera é de crescimento a partir do ano de 2020 diante de medidas aplicadas ainda em 2019” (Jornal da Cidade.net, 2019).

Diante do exposto, somado à experiência da atuação profissional da autora no mercado-alvo do estudo, surge o presente trabalho buscando identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente através do estudo de caso em uma imobiliária especializada na venda de imóveis residenciais novos localizada em Aracaju/SE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A perspectiva de marketing baseada na construção do relacionamento entre a empresa e o cliente apresenta raízes históricas, contudo, na era da informação tem alcançado maior espaço. A conectividade exige identidade entre quem presta o serviço ou comercializa o produto e quem o adquire.

Visando identificar os impactos da construção do relacionamento com o cliente a partir da utilização de uma estratégia de marketing centrada na utilização de ferramentas digitais como as imobiliárias, aptas a intermediarem a relação de consumo entre as construtoras e o cliente final.

Como caminho necessário para o entendimento do objetivo geral proposto a revisão bibliográfica permeará pelo conceito do marketing aplicado aos serviços, distinguindo-o em seus principais aspectos do utilizado para produtos, pela conceituação do marketing de relacionamento, diferenciando-o da abordagem de troca anteriormente vigente.

Além disso, são apresentados conceitos e ideias fundamentais para o entendimento da estratégia de marketing na era digital, passando por conectividade e conteúdo, dois conceitos fundamentais em um momento marcado pela necessidade de conexão e interação entre empresas e clientes.

2.1 Marketing aplicado aos serviços

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 03) afirmam que atualmente os profissionais têm autonomia para divulgarem seus serviços e que este poder gerou uma intensificação da competitividade em diversas profissões. Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 05) “as necessidades e desejos dos clientes são satisfeitas por uma oferta de mercado”, e, sob a ótica destes autores essas ofertas não estão limitadas aos produtos físicos, mas estendem-se aos serviços, que são definidos por eles como “atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada”.

Lessa (2018) alerta que por conta da tangibilidade dos imóveis torna-se comum o foco no produto quando, na verdade, a prestação de serviços é o fundamento do trabalho do corretor de imóveis. O autor afirma que, especialmente na mediação da venda de imóveis estes profissionais mantêm foco excessivo nos produtos disponíveis e, comumente, tendem a não se atentarem para o atendimento fornecido ao cliente.

É preciso ressaltar que existe na literatura uma ampla discussão acerca dos conceitos de “bens” e “serviços”. Em relação às diferenças entre o marketing de serviços e de produtos, Schuster, Dias e Baristella (2016, p.129) afirmam “o marketing de serviços diferencia-se do marketing de produtos, principalmente em função da sua intangibilidade. Em comparação aos bens, os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência criada para o consumidor”.

Hoffman *et al.* (2009) acreditam que conceder um exemplo de bem ou serviço puro não é uma tarefa simples já que muitos dos serviços contém elementos de bens tangíveis. Isto é, o autor afirma que “no geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. (HOFFMAN *et al.,* 2009, p. 6).

McKenna (1991) *apud* Sasaki (2010, p. 19) afirma que “o que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando um híbrido: a ‘servicilização’ dos produtos e a ‘produtilização’ dos serviços”. Isto é, sob a ótica do autor, nos dias de hoje a grande diferença anteriormente existente entre os produtos e serviços vem reduzindo, gerando uma mescla entre os conceitos e suas aplicabilidades.

Hoffman *et al.* (2009, p. 31-33) acreditam que a maior parte das diferenças entre bens e serviços é remetida à quatro características, sendo elas: “intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade”. Segundo estes autores, “dentre as quatro características únicas que distinguem bens de serviços, a intangibilidade é a fonte da qual emergem as outras”, a afirmação é justificada a partir da ideia de que por conta da sua natureza intangível os serviços não podem ser “vistos, sentidos, degustados ou tocados” e, para tanto, quem os adquire precisa confiar na experiência prévia de compradores anteriores.

Visando clarear os problemas associados ao marketing de serviços, em se tratando da intangibilidade, e suas possíveis soluções Hoffman *et al.* (2009, p.37) desenvolveram o Quadro 1, a seguir:

Quadro I – Intangibilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções

Problemas de marketing	Possíveis soluções
Impossibilidade de armazenamento; Falta de proteção por meio de patentes; Dificuldade para mostrar ou comunicar serviços; Dificuldade para determinar preços de serviços.	Uso de indícios tangíveis; Uso de fontes pessoais de informações; Criação de uma imagem organizacional sólida.

Fonte: Adaptado de Hoffman *et al.* (2009, p.37)

Quanto à inseparabilidade, Hoffman *et al.* (2009, p. 36-47) apontam alguns desafios gerados por essa característica particular dos serviços. A necessidade da presença física do prestador do serviço e o envolvimento do cliente no processo de entrega são dois dos maiores desafios apontados pelos autores.

Um terceiro ponto trazido para a discussão é o compartilhamento de experiências por parte dos clientes que por serem permeados de percepções subjetivas podem afetar as percepções de outros clientes e potenciais clientes. Dado o conceito da inseparabilidade traz-se o Quadro 2, a seguir, elencando problemas e possíveis soluções desta característica particular aos serviços:

Quadro II – Inseparabilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções

Problemas de marketing	Possíveis soluções
Ligação física do provedor de serviços ao serviço; Envolvimento do cliente no processo de produção; Envolvimento de outros clientes no processo de produção; Desafios especiais na produção em massa de serviços.	Seleção e treinamento de pessoal de contato com o público; Gerenciamento do cliente Uso de múltiplas localizações.

Fonte: Adaptado de Hoffman *et al.* (2009, p.47)

Por esta característica, tida como a terceira particularidade dos serviços, Hoffman *et al.* (2009, p. 48) afirmam que “os maiores obstáculos apresentados pela heterogeneidade se traduzem no fato de que é difícil conseguir a padronização e controle de qualidade nos serviços”. É preciso observar que particularidades do serviço realizado por um prestador podem afetar positiva ou negativamente a qualidade percebida e serem utilizados pelos clientes como aspectos de avaliação que, na era da informação, tende a ser compartilhada com outras pessoas que poderão vir a ter sua visão influenciada por tais percepções.

Em se tratando do aspecto heterogeneidade, Hoffman *et al.* (2009, p.50) elencam uma única dificuldade e possível solução, trazida no Quadro 3 abaixo:

Quadro III – Heterogeneidade: Problemas de marketing e possíveis soluções

Problemas de marketing	Possíveis soluções
Dificuldade em padronizar serviços e controle de qualidade.	Customização Padronização.

Fonte: Adaptado de Hoffman *et al.* (2009, p.50)

O último aspecto levantado por Hoffman *et al.* (2009, p. 50) é a perecibilidade. Sobre esta característica os autores afirmam “refere-se ao fato de que os serviços não podem ser estocados”. Logo, por conta desta característica, as empresas que trabalham com serviços podem estimar a demanda, mas Hoffman *et al.* (2009)

reiteram que esta estimativa raramente será exata. Quando tratam do último aspecto apontado para diferenciar bens e serviços, Hoffman *et al.* (2009, p.50) elencam alguns desafios e soluções no Quadro 4, adaptado a seguir:

Quadro IV – Perecibilidade: Problemas de marketing e possíveis soluções

Problemas de marketing	Possíveis soluções
Demanda maior do que a oferta disponível; Demanda maior do que o nível ótimo de oferta; Demanda menor do que o nível ótimo de oferta.	Estratégia de demanda: fixação criativa de preços; Estratégia de demanda: sistema de reservadas; Estratégia de demanda: desenvolvimento de serviços complementares; Estratégia de demanda: desenvolvimento de demanda fora do período de pico; Estratégia de oferta: utilização de funcionários de meio período; Estratégia de oferta: compartilhamento de capacidade; Estratégia de oferta: preparação antecipada para expansão; Estratégia de oferta: utilização de terceiros; Estratégia de oferta: aumento da participação do cliente.

Fonte: Adaptado de Hoffman *et al.* (2009, p.50)

Kotler *et al.* (2002, p. 15) defendem que “as características que diferenciam os serviços dos produtos são intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade”. De maneira semelhante ao exposto por Hoffman *et al.* (2009), Kotler, Hayes e Bloom (2002) definem os atributos que diferenciam produtos e serviços. Acerca da intangibilidade afirmam:

> A intangibilidade dos serviços significa que eles não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. [...] O resultado disso é que os clientes tentam reduzir a incerteza, procurando “sinais” da qualidade do serviço e tirando conclusões a partir das evidências concretas, dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem. (KOTLER, HAYES, BLOOM. 2002, p. 15)

A ideia proposta pelos autores, a respeito do atributo intangibilidade, pode ser facilmente relacionada à defendida por Schuster *et al.* (2016), que acreditam que a intangibilidade dos fatores ligados aos serviços fazem com que os consumidores vivenciem obstáculos para avaliá-los de forma objetiva, portanto, recorrem, em muitos casos à evidências tangíveis para construir suas opiniões.

Em relação às outras características dos serviços propostas por Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 15), sobre a indivisibilidade, os autores declaram “uma vez que os serviços não podem ser separados do prestador dos serviços e da maneira como este é percebido – seu profissionalismo, sua aparência e sua conduta – [...] serão utilizados na avaliação da qualidade dos serviços”.

A respeito da variabilidade, Kotler, Hayes e Bloom (2002) defendem que a qualidade dos serviços pode variar, uma vez que os não é possível separar o serviço da pessoa que o executa. Por fim, sobre a perecibilidade, Kotler, Hayes e Bloom

(2002, p. 16) declaram “que eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. [...] o prestador de serviço está vendendo basicamente seu desempenho.”

Grönroos (2003, p. 43) afirma que “os clientes não buscam somente bens e serviços, eles demandam uma oferta de serviço muito mais holística, incluindo tudo o que eles compraram, desde informações sobre como utilizar melhor o produto, até a entrega”. O autor ainda sustenta que os serviços são naturalmente orientados para o relacionamento entre cliente e marca.

Quanto à contribuição do marketing de serviços para o marketing de relacionamento, Gummersson (2002, p. 40-41) afirma:

> O marketing de serviços tem contribuído com o marketing de relacionamento por enfatizar a interação entre clientes e fornecedores e entre consumidores em busca de serviços. Ele enfatizou fortemente a importância de bons relacionamentos pessoais entre os clientes durante a produção, entrega e consumo dos serviços como partes simultâneas do processo [...] este relacionamento pode conduzir o processo à máxima eficiência e pode consolidar relacionamentos futuros entre cliente e marca. (Gummersson, Evert. 2002, p. 40 – 41, tradução nossa)

Berry (1995) *apud* Barreto (2007) sustenta que apesar de aplicáveis aos bens, características específicas dos serviços estimularam o desenvolvimento da proposta de marketing de relacionamento.

2.2 Marketing de Relacionamento

“O marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. (KOTLER, ARMSTRONG, 2015, p. 4). Kotler, , Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que o marketing consiste em atuar em um mercado que se renova constantemente e, para entendê-lo deveríamos compreender o modo como ele vem evoluindo.

Acerca do papel do marketing para a sociedade, Las Casas (2006) defende:

> O marketing na sociedade desempenha um fator de extrema importância para todos os segmentos. [...] A atividade junto a outros fatores ambientais molda e determina comportamentos e atitudes. Assim, é possível interferir no processo social através da influência das mídias e de todas as atividades mercadológicas. (LAS CASAS, 2006, p. 15)

Em se tratando de conceitos que visam a compreensão do termo “*Relationship Marketing*”, que em português popularizou-se como marketing de relacionamento (MR), diversos autores contribuíram com as suas versões a respeito da definição adequada. Dentre os nomes que contribuíram com a conceituação do termo pode-se citar Vavra (1993), Grönroos (2003) e Berry (1938), conforme pode ser observado no

Quadro 5, onde algumas definições foram compiladas por Sasaki (2010, p.40), a seguir:

Quadro V – Definições de Marketing de Relacionamento

Autores e Ano	**Definição**
Berry (1983, p.25)	"O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e - em organizações de vários serviços - melhorando os relacionamentos com os clientes."
Jackson (1985a, p. 165)	"O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais."
McKenna (1991, p. 69)	"O marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre o cliente e a empresa."
Clive Porter (1993, p. 14 *apud* GUMMESSON 2005)	"O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes - o comprador e o provedor - estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes."
Vavra (1993, p.40)	"Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo dos pós marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes."
Peppers e Rogers (1993, p.2)	"*One-to-one* (1 *to* 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser 1 *to* 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente."
Ballantyne (1994, p.3)	"Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento."
Morgan e Hunt (1994, p.22)	"O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas."
Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)	"Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar prospects e clientes em atividades e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido."
Gordon (1998, p.9)	"Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com

	clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria."
Nickels and Wood (1999, p.5)	"O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse."
Gronroos (2000, p.242-243 *apud* GUMMESSON, 2005)	"O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de um troca mútua e do cumprimento de promessas."
Gummesson (2005, p. 22)	**"**Marketing de Relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamento."

Fonte: Sasaki, Marcelo Tadashi, 2010, p. 51

A partir das ideias propostas pelos autores elencados no Quadro 5 é possível subtrair palavras-chave que auxiliam na compreensão do marketing de relacionamento, tais como “manter relacionamentos”, presente em 38% dos conceitos; e outras, específicas em algumas definições, tais como “trocas” proporcionar “satisfação contínua”, viabilizar “trocas bem sucedidas”, atuar com “foco no cliente”, proporcionar a “criação de valor”, e, por fim, o que para muitos é tido como a essência do marketing de relacionamento: “construir relacionamentos duradouros e lucrativos”.

Com base na ótica de Las Casas (2006, p. 25) “marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as atividades de marketing destinadas a manter o cliente em situações de pós-venda”. Las Casas (2006, p. 25) complementa sobre o marketing de relacionamento “procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. Não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível”. Isto é, o autor defende a ideia de que ao praticar o relacionamento as interações entre cliente e empresa deixam de ser únicas, tornam-se mais constantes e, assim, lucrativas para a organização.

Ainda sobre o tema, Barreto (2007, p. 24 - 25) defende que “parte da premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes, e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa”. Ou seja, a visão do relacionamento mantém o foco na manutenção do cliente na organização, realizando novas compras e, possibilitando à organização uma menor necessidade de investir na conquista de novos clientes.

Além do exposto, complementa “o objetivo do marketing de relacionamento não é mais vender para o maior número de clientes, e sim vender mais para o cliente atual”.

Sobre o marketing de relacionamento Berry (2002, p. 61, *tradução nossa*) completa “o mais surpreendente é que pesquisadores e empresários têm se concentrado muito mais em como atrair consumidores para produtos e serviços do que em como retê-los”.

Kotler e Armstrong (2015, p. 12) afirmam que a gestão de relacionamento com o cliente talvez seja o conceito-chave do marketing moderno. Conforme a visão desses autores essa gestão pode ser entendida como “todo o processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes, entregando-lhes valor superior e satisfação.”

Sobre o marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) *apud* Silva (2014) o definem como “todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Grönroos (2003, p. 35 - 36) assevera que a partir dos anos 1970 surge uma nova abordagem de marketing baseada em interação entre quem produz bens ou fornece serviços e o seus clientes. Segundo o autor, “o modo como essas interações são gerenciadas causa um impacto sobre o comportamento de compra dos clientes.”

Grönroos (1995) *apud* Barreto (2007) afirma que é cada vez mais raro conseguir manter uma vantagem em qualidade técnica em relação a seu concorrente devido ao rápido desenvolvimento de cópias, assim, o foco da manutenção de vantagem competitiva tende a ser a qualidade funcional, ou de processo, o que estimula o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Sob a perspectiva da construção do relacionamento com o cliente já conquistado *versus* a política de investir na aquisição constante de novos clientes, Berry (2002, p.60, *tradução nossa*) afirma que a política de ‘apenas novos consumidores’ para o marketing pode ser um desperdício já que pode custar mais adquirir novos clientes do que reter ou desenvolver os clientes já existentes. O autor acredita ainda que “pensar no marketing em termos de ter clientes não apenas de adquirir clientes é crucial para as empresas prestadoras de serviço” (BERRY, 2002, p. 60, *tradução nossa*).

> Marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações polivalentes - ampliar relações de consumo. A prestação de serviços e as vendas para os clientes existentes é tratada como tão importante para o sucesso do marketing a longo prazo como a aquisição de novos clientes. Bons serviços são necessários para manter relacionamento. Boas vendas são necessárias para intensificá-lo. O *mindset* do marketing deve ser que a atração de novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de marketing. (BERRY, 2002, p. 61, *tradução nossa*)

Após a análise de diversos conceitos, para o entendimento do presente trabalho será utilizado o conceito de marketing de relacionamento acima, proposto por Berry (2002).

2.2.1 Abordagens do marketing: troca *versus* relacionamento

Em sua obra, Grönroos (2003) apresenta a perspectiva de que o MR não é recente, tendo sido subestimada a partir da produção em massa proposta pela Revolução Industrial. Sobre o assunto, Kotler e Armstrong (2015, p. 16) afirmam:

> Mudanças significativas estão ocorrendo no modo como as empresas se relacionam com os seus clientes. As empresas de ontem se voltavam ao marketing de massa, para todos os clientes que pudessem atingir. As empresas de hoje constroem relacionamentos mais profundos, diretos e duradouros com os clientes mais cuidadosamente selecionados.

Grönroos (2003) propõe que, atualmente, atuar pautado em uma abordagem de marketing voltado para a massa apresenta menor efetividade e possibilidade de lucro para as organizações. O autor reitera que as empresas se deparam com um cenário em que é cada vez mais difícil conquistar novos clientes, logo, quando conseguem fazê-lo devem preservar os clientes conquistados e buscar torná-los lucrativos.

Para Grönroos (2003, p. 38) existe uma diferença entre a perspectiva de marketing orientada para relacionamento e a voltada para troca. O autor afirma que “nos modelos tradicionais de marketing baseados na perspectiva da troca, o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica ou nas áreas de apoio.” Já quando o marketing se baseia em relacionamento, Grönroos (2003, p. 39) acredita que “o valor para os clientes não está embutido nos produtos. Eles são apenas facilitadores de valor. Em vez disso, o valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento [...]”.

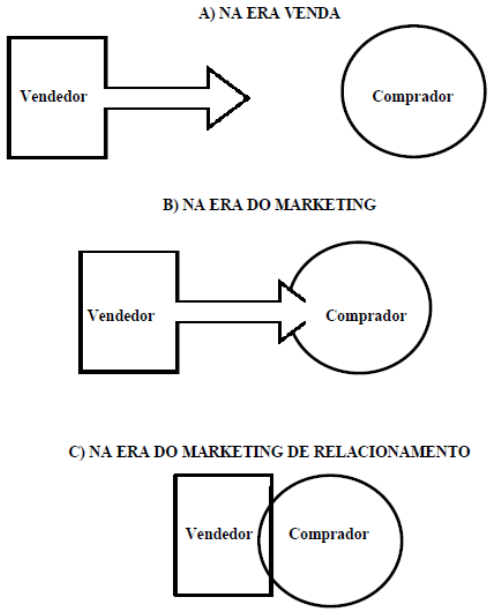
Sob a perspectiva do marketing de troca ou transação, Grönroos (2003, p. 40) afirma:

> A abordagem do marketing de transação baseada em troca fundamenta-se em uma noção de mercado de consumo em massa nos quais os clientes são individualmente antônimos. A meta é fazê-los escolher uma determinada

> marca entre marcas concorrentes. Isso cria uma situação de competição entre a empresa vendedora e o cliente. (GRÖNROOS, 2003, p. 40)

Isto posto, Grönroos (2003) entende que nesta fase do marketing as empresas não partiam das necessidades dos clientes, mas sim da busca incessante por persuadirem-nos a comprar o que elas produziam. Em contrapartida a perspectiva baseada no marketing de relacionamento, que, segundo Grönroos (2003), é fundamentado na criação de valor por meio da conexão entre quem fornece o serviço e quem o adquire ou consome, a cooperação é essencial para que o processo de criação de valor, que é esperado pelo cliente, seja concluído.

Figura I - Os três diferentes relacionamentos entre comprador e vendedor



Fonte: Levitt (1990) *apud* Itaborahy (2001)

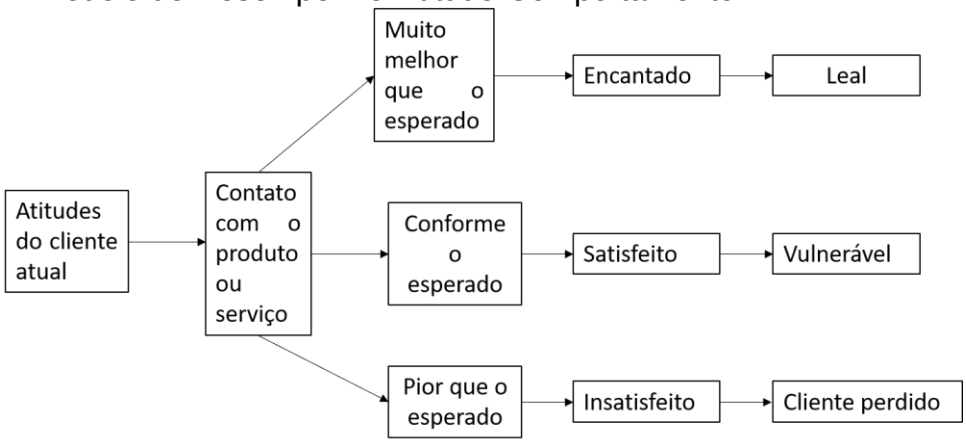
A figura 1 apresenta a evolução do marketing de acordo com a época em que se insere e, a partir dela, é possível perceber que na era do relacionamento marca e cliente conectam-se e, bem como proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 25) “Uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação e com concorrentes para a “coopetição”. Logo, verifica-se que na era da informação a conectividade é imperativa para construir relacionamentos duradouros e lucrativos entre cliente e marca.

Contudo, Grönroos (2003, p. 45) lembra que “uma relação constante com clientes na qual eles buscam valor na completa e total oferta de serviço requer colaboração interna entre departamentos”. Ou seja, no entendimento do autor, para

que a organização esteja apta a atuar baseando o seu marketing no relacionamento com o cliente é preciso que as áreas da empresa atuam de forma integrada e ligadas ao um objetivo comum de manter altos índices de satisfação dos clientes.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 44) a manutenção dos clientes pode se tornar um desafio, mesmo quando são prestados serviços de qualidade, visto que, sob a ótica dos autores mesmo os clientes que alcançaram a satisfação podem vir a buscar novos prestadores ou empresas para o serviço que almejam. Conforme exposto pelos autores “se o cliente não atribuir à firma a melhor classificação possível, em alguma ou em todas as dimensões, o risco de ele abandonar a empresa e recorrer a um concorrente será muito elevado”.

Figura II – Modelo de Desempenho-Atitude-Comportamento:



Fonte: adaptado de Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 44)

A perspectiva do relacionamento tem ganhado espaço, contudo, bem como proposto por Kotler, Hayes e Bloom na Figura 2, cabe às empresas buscarem maneiras de manter a conexão, de forma não invasiva e entregar ao cliente além do que ele espera, isto é, mantê-lo encantado. Assim, as empresas tornam-se mais competitivas e atuam em um formato de encontro de mútuos interesses com os seus clientes.

2.3 Marketing na era digital

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que em um mundo fortemente tecnológico as pessoas ambicionam um intenso envolvimento e que os profissionais de marketing devem orientar os clientes durante a sua jornada. Grande parte dessa necessidade de envolvimento entre marca e cliente advém da inclusão do aspecto tecnológico ao relacionamento.

Sobre o mundo possibilitado pelo formato digital, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 24) asseguram “no mundo on-line, as mídias sociais redefiniram o modo como pessoas interagem entre si, permitindo que desenvolvam relacionamentos sem barreiras”. Observa-se que as mídias sociais geraram grandes impactos e mudanças na comunicação entre as marcas e seus clientes e potenciais clientes.

Visando compreender as mudanças propostas pelo “mundo on-line” é preciso conceituar mídias sociais. Dessa forma, Floyd *et al.* (2009) *apud* Silva (2014) defendem que mídia social é “um meio de comunicação e relacionamento com audiência online que utiliza diversos canais”. Ou seja, para atingir o seu público-alvo as marcas precisam criar uma estratégia de relacionamento que atinja clientes em vários canais de comunicação. No entanto, sob a aposta em diferentes pontos de contato Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) alertam:

> As empresas precisam entender que mais pontos de contato e volume mais alto nas mensagens não se traduzem necessariamente em maior influência. É preciso destacar-se na multidão e conectar-se de forma significativa com os consumidores em apenas alguns poucos pontos de contato cruciais. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 21)

Isto é, o meio digital possibilita que mais canais de interação sejam utilizados, contudo, as empresas devem pensá-los como oportunidades a serem estudadas e utilizadas estrategicamente, de modo a gerar conexão com o público-alvo. Sob uma diferente ótica, Rez (2016) acredita que a integração de diversos canais de comunicação possibilita à organização a criação de valor e a compreensão cada vez maior das necessidades dos clientes através das informações geradas e do conhecimento, cada vez maior, a respeito das necessidades e desejos deles.

> A interatividade é uma forma de comunicação, na qual o emissor transmite a mensagem para o receptor, que deixa de ser passivo para se tornar ativo, no sentido que lhe é permitida uma forma de participação. (SILVA, 2014, p. 61)

Assim sendo, a interatividade possibilita poder e voz a quem emite e àquele que recebe a mensagem. Esta característica da interatividade é um dos pilares das mídias sociais digitais, onde clientes e potenciais clientes saem da posição passiva de receptores de conteúdo e passam a ter voz e poder sob as marcas. Afinal, bem como lembrado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017):

> Na economia digital os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades. Hoje comunidades são os novos segmentos. Mas, ao contrário dos segmentos, as comunidades são formadas naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem [...] para se envolverem de forma eficaz com uma comunidade de consumidores, as marcas precisam pedir permissão. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 64)

Para o marketing da era digital, sob a visão de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) somente a interação digital é insuficiente. Os autores acreditam que apesar da imperatividade e da aquisição de flexibilidade e adaptabilidade, em virtude das mudanças tecnológicas, assumir uma personalidade legítima seja mais importante do que em qualquer outra época. A interatividade digital possibilitou às marcas uma nova forma de propagar os seus produtos e serviços, partindo para novas perspectivas.

Acerca da diferença entre propaganda e mídia, Crescitelli (2004) defende que a propaganda é, muitas vezes confundida com as mídias utilizadas para a sua propagação, no entanto, afirma que "mídias são os meios de comunicação existentes, tais como televisão, rádio, revistas, jornais e internet" (CRESCITELLI, 2004, p. 53). Ainda sobre a confusão entre propaganda e mídia Crescitelli (2004) afirma:

> A propaganda pode ser considerada como uma forma de comunicação e não como uma mídia. Portanto, as mais recentes inovações tecnológicas – como internet, televisão digital e transmissão de dados via telefonia celular – tendem a provocar profundas alterações nas mídias. (CRESCITELLI, 2004, p. 53)

Associando as profundas transformações proporcionadas pelas mídias a partir do surgimento das plataformas digitais, Rez (2016) discorre sobre a diferença entre o marketing tradicional e o marketing possibilitado pela comunicação digital quando afirma:

> No marketing tradicional, a publicidade representava a ponta final da comunicação com o público. Mas hoje, com o avanço da internet, a conversa começa com ela. As pessoas não querem mais ter relação exclusivamente transacional com as empresas. Elas querem mais do que consumir. Querem adquirir experiências e compartilhar valores. (REZ, 2016, p. 46)

Isto posto observa-se que, a comunicação tradicional viabilizada pelas propagandas tem perdido espaço para a interativa, realizada através das mídias sociais. O digital revolucionou a forma como as marcas se comunicam e tem exigido delas um posicionamento baseado na construção de experiências e relacionamentos. Além disso, bem como defendido por Crescitelli (2004), a propaganda tem perdido seu papel hegemônico na definição de padrões de comportamento entre os consumidores.

2.3.1 Relacionamento e Conectividade

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 33 - 34) associam o marketing às mudanças de conjuntura trazidas pela conectividade ao afirmarem "o que distingue esse novo tipo de consumidor de outros mercados que vimos antes é a sua tendência à mobilidade. Eles se deslocam muito [...] e vivem em ritmo acelerado". Este novo ritmo de vida tem ditado novos padrões de comportamento, bem como defendido pelos autores, tudo deve ser imediato e possibilitar o menor gasto de tempo, visto que,

a decisão de aquisição pode ser tomada em qualquer lugar e momento devido aos dispositivos tecnológicos.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 33 - 34) acreditam que a conectividade fez as marcas precisarem questionar grandes padrões e teorias nas quais se baseavam sobre produtos, clientes e até mesmo gestão da marca. Para os autores, “em um mundo altamente conectado, um desafio-chave para marcas e empresas é integrar elementos on-line e off-line à experiência total do cliente”.

Sobre as mudanças de cenário trazidas pelos avanços tecnológicos, Boustany (2006) sustenta:

> Os efeitos da desregulamentação e o avanço da tecnologia têm causado ondas de mudanças dos mercados internacionais e os modelos clássicos de marketing que foram desenvolvidos em períodos passados são insuficientes ou incompletos para tratar do contexto atual. [...] O mundo se transformou em um mercado de compradores onde o aumento das alternativas de escolha e o volume de informações disponível possibilitam aos clientes um melhor discernimento e, com isto, uma maior liberdade para selecionar os seus lugares e opções de compra. (BOUSTANY, 2006, p. 15)

Isto posto, observa-se que a tecnologia possibilita aos compradores uma maior variedade sustentada pela redução das fronteiras de mercado, além de informação disponível acerca da qualidade do produto/serviço ofertado. Ainda sob a ótica de Boustany (2006), neste ecossistema onde tantas opções estão disponíveis para os clientes uma relação íntima é a única forma de manter a fidelidade do cliente à marca. Em se tratando do cenário mercadológico em que as empresas estão inseridas, o autor declara:

> É marcado por um nível de competitividade intenso entre as empresas concorrentes, onde os clientes dispõem de um número cada vez maior de opções de escolha para efetuar sua decisão de compra, fato que dificulta sobremaneira a tarefa de conquista da lealdade do cliente e, consequentemente sua retenção. (BOUSTANY, 2006, p. 18 – 19)

Acerca da conectividade, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 33 - 36) acreditam que ela transforma o modo como as empresas enxergam concorrentes e clientes visto que estes deixam de ser receptores passivos das ações das organizações. Isto é, o digital exige interação entre a marca e o ecossistema no qual está inserida.

Vavra (1993) *apud* Barreto (2007, p. 23) ressalta que com a tecnologia mais barata e acessível tornou-se possível o foco no cliente de forma mais eficiente visto que cada informação fornecida pelo cliente em suas interações com a empresa pode ser mantida em um único banco de dados acessível sempre que um novo contato com o cliente for realizado. Dessa forma, o autor acredita que as empresas passam a

aprender com seus clientes constantemente e a serem capazes de compreender cada vez melhor as suas necessidades para atendê-las.

Além da melhor compreensão do cliente, outro aspecto essencial para o sucesso das organizações na Era da conectividade é a confiança do consumidor. Sobre o tema Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam:

> O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical. Agora é horizontal. No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. [...] Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas mídias sociais e confia mais neles do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. 2017, p. 27)

Observa-se que o fator social, isto é, opiniões de pessoas reais, sejam elas próximas ao consumidor ou não, importam e precisam ser gerenciados pelas marcas. Acerca da comunicação de marketing, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) sustentam que no passado as empresas dispunham da prática de lidar com contestações de clientes de forma individual, atualmente, no entanto, essa maneira de lidar não é sustentável já que as organizações criam conteúdos que são disponibilizados em redes de compartilhamento ou comunidades.

> Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias voltadas para um público específico. Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. 2017, p. 21)

Logo, sob a ótica de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ao promover a interação com o cliente a marca se põe em um patamar de vulnerabilidade no qual terá que lidar com o compartilhamento de experiências dos clientes, sejam elas positivas ou negativas. Esses compartilhamentos, conforme os autores, impactam na forma como a comunidade vê a marca e causam influência também em pessoas que não conheciam ou não tinham interesse pela marca.

A era da comunicação trouxe consigo a necessidade de as marcas relacionarem-se com os seus clientes, potenciais clientes e admiradores e, além disso repartiu o poder de comunicação, antes exclusivo das marcas, que controlavam a comunicação dos seus produtos através do marketing de massa.

Em se tratando da comunicação empresarial, Vavra (1993, p. 30) endossa “quando as empresas não têm oportunidade para interagir diretamente com os clientes, torna-se muito difícil implantar programas de marketing de qualidade”. Ao falar em interação, Vavra (1993) apresenta o posicionamento de que a manutenção

da interação após a realização da venda é um aspecto muito importante do pós-marketing e considera-o tão importante quando a venda em si para as organizações que almejam manter as oportunidades de negócio com os clientes conquistados.

2.3.2 Construção do relacionamento através do conteúdo

O fortalecimento das mídias sociais faz com que as organizações precisem pensar suas estratégias de marketing pautando-as na interação com as suas comunidades a partir de uma estratégia de comunicação digital. Rez (2016, p. 24) afirma que “o uso de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, está formando uma nova revolução tecnológica, que tem influenciado fortemente os hábitos das pessoas de todo o mundo”.

> A televisão é muito útil ao marketing de massa, onde a produção, distribuição e a promoção de produtos funcionavam mesmo sem uma boa segmentação de mercado. As ofertas são empurradas a todos os tipos de compradores. [...] Atualmente, com a revolução tecnológica e a proliferação de mídias online, a prática de um marketing que não esteja ajustado às necessidades de públicos específicos desaparece cada vez mais. O custo-benefício é cada vez maior. (REZ, 2016, p. 25)

Ou seja, o marketing na era digital é pautado em uma comunicação customizada, adequada aos interesses dos clientes e potenciais clientes, diferentemente das práticas utilizadas com o marketing de massa que buscava atingir o maior número de pessoas sem segmentação.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que antes da conectividade o consumidor determinava, individualmente, como agiria em relação às marcas, atualmente, entretanto, a atração é em grande parte gerada pela comunidade em torno do consumidor. Em relação à fidelidade, os autores defendem que costumava ser entendida como o ato do cliente realizar a recompra ou reaquisição do produto ou serviço, hoje, no entanto, é percebida a partir do momento em que o cliente se torna um “advogado da marca”.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) acreditam que os consumidores pós-conectividade se ligam ativamente com as marcas que nutrem relacionamentos com seus clientes.

> Conteúdo não é mera tendência, mas uma estratégia efetiva que define uma nova forma de comunicação. Como a internet não é um meio de massa, muito menos um espaço propício à publicidade agressiva (com exceções), as empresas que quiserem se estabelecer no mercado, precisam buscar novas aproximações para atenderem às demandas de seus nichos. (REZ, 2016, p. 35)

Quando compara o marketing tradicional com o realizado na Era da conectividade, Rez (2016) reitera que no viés tradicional, a publicidade era entendida

como a última etapa da comunicação com os clientes. Em contrapartida, atualmente, o contato com o público é o início da estratégia de marketing das organizações. Segundo o autor, o público não quer mais uma relação exclusivamente monetária com as organizações, eles buscam, por meio das trocas com as marcas, adquirir experiências e compartilhar valores.

Neste feito, Rez (2016, p. 71) acredita que um dos maiores objetivos do marketing baseado em conteúdo é a atração de um público adequado ao momento de compra e alinhado aos produtos ou serviços que a empresa tem a oferecer. Sob a ótica de Rez (2016, p. 71) o caminho para a construção de um público engajado com a marca é a compreensão profunda dos anseios e necessidades dos seus clientes.

Acerca da tecnologia e sua associação ao marketing, Las Casas (2006) sustenta:

> Sem dúvida nenhuma, a variável tecnologia é uma das mais fortes influências no novo marketing. São várias as influências tecnológicas como as telecomunicações, a internet, em consequentemente, a velocidade do processamento de dados. [...] A venda e a promoção de produtos e serviços pela Internet criaram um novo espaço de comercialização muito específico, com características próprias, mas que oferece mais uma alternativa na oferta para os clientes. (LAS CASAS, 2006, p. 39)

Ainda sobre o tema, Las Casas (2006, p. 41) assevera que “com a possibilidade de armazenar dados de todos os tipos, os clientes podem ser tratados a partir de suas necessidades específicas, e com a interação, aperfeiçoar cada vez mais esta relação.”

Sob a ótica de Rez (2016, p. 228) “o mundo digital tornou possível a empresas que ainda não faturam milhões alcançar muito mais clientes em bem menos tempo e com muito menos recursos”. É preciso compreender que a esfera digital potencializa a capacidade de comunicação das marcas, no entanto, elas precisam focar a sua estratégia de comunicação na construção de relacionamentos com os clientes e potenciais clientes, não apenas na conquista de novos clientes.

Complementando a visão de Kotler (1999), Las Casas (2006, p. 42) alerta “pode-se acrescentar que as demarcações geográficas já não são limites para os fornecedores, a menos que tenham como objetivo uma limitada área de atuação.” Esta é, sem dúvidas, outra vantagem promovida pela associação entre o marketing e a tecnologia: ele reduz as barreiras geográficas, ampliando a gama de possibilidades de atuação para diversas empresas.

A literatura da administração de marketing tem, nos últimos anos, ampliado os debates acerca das estratégias de marketing de relacionamento e comunicação baseada em mídias digitais e produção de conteúdo. Ao longo do presente trabalho

essa discussão será ampliada à luz da sua aplicabilidade ao mercado imobiliário residencial.

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 126) “a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos”. Os autores definem ainda o conceito de método científico como uma soma de processos ou procedimentos mentais que devem ser utilizados para a realização da investigação científica. Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos chave para a realização do presente estudo com base nos objetivos geral e específicos propostos.

Selltiz *et al.* (1974) *apud* Silva (2014, p. 96) defendem a ideia de que “de forma geral, a pesquisa científica pode ser classificada segundo seus objetivos ou de acordo com os procedimentos metodológicos e técnicos”, abordagem semelhante à sustentada por Prodanov e Freitas (2013). Quanto aos objetivos, ainda conforme Prodanov e Freitas (2013) as pesquisas podem classificar-se em exploratórias, descritivas e explicativas.

Gil (2008, p. 27) justifica, acerca da pesquisa exploratória, que elas têm como finalidade fundamental “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda sobre o tema, Gil (2008) acredita que, em muitas pesquisas, a exploração consiste na primeira etapa de uma busca mais ampla. Rauen (2002) *apud* Silva (2014, p. 97) afirma “a pesquisa exploratória utiliza-se, principalmente de técnicas da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa não utiliza métodos estatísticos, sendo o ambiente fonte para a coleta de dados”.

3.1 Caracterização do Estudo

Visando atender aos requisitos metodológicos, este estudo é classificado como qualitativo e exploratório. Sobre este método, Creswell (2010, p. 46) defende:

> Na pesquisa qualitativa, os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de aprendizado do participante, e não para prescrever as questões que precisam ser respondidas sob o ponto de vista do pesquisador. Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório.

A presente pesquisa foi conduzida na área de marketing do *House* Escritório Imobiliário objetivando identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente na venda de imóveis residenciais novos.

Ao abordar os estudos de caso único Yin (2015, p. 54) assegura “o caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria”. Ainda como argumento para o caso único, o autor utiliza como uma das justificativas o caso comum, segundo ele, objetivando coletar aspectos e conjunturas dos cenários cotidianos.

Yin (2015, p. 56) alerta que “os projetos de caso único exigem, portanto, investigação cuidadosa do caso potencial, para minimizar as chances de representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta de evidência do estudo de caso”. Quanto à natureza holística, o autor defende “o projeto holístico é vantajoso quando as subunidades lógicas não podem ser identificadas ou quando a teoria relevante, subjacente ao estudo de caso, for de natureza holística” (2015, p. 58).

Desta forma, este projeto caracteriza-se como um estudo qualitativo, exploratório, de caso único e holístico, visto que, buscou-se analisar unicamente a área de marketing do *House* Escritório Imobiliário para o alcance dos objetivos geral e específicos propostos. Para tanto realizou-se uma investigação das estratégias de marketing, bem como dos objetivos aos quais estão alinhadas, confrontando-os com a teoria do marketing de relacionamento no qual este estudo se baseou.

3.2 Questões de Pesquisa

Com o objetivo de viabilizar a condução do presente estudo exploratório e responder aos objetivos específicos propostos pelo projeto, foram utilizadas as seguintes questões de pesquisa:

- De que forma é estruturada e aplicada uma estratégia de marketing na empresa objeto do estudo proposto?
- Quais são os canais de comunicação utilizados pela empresa-alvo do estudo?
- De que forma a equipe de vendas e/ou parceiros atuam na condução da estratégia de marketing proposta?
- Como o marketing interno apoia os parceiros e/ou prestadores de serviço?
- Quais atribuições cabem ao marketing interno e à agência contratada?
- Como são medidas a taxa de sucesso das ações nas quais há recurso financeiro investido?

3.3 Problema de pesquisa

Yin (2015) defende a ideia de que a condição primordial e essencial para a diferenciação entre os diversos métodos de pesquisa é a classificação do problema ou questão de pesquisa. O autor argumenta ainda que o uso do estudo de caso deve atender algumas situações, tais como um problema pautado no entendimento do "como" ou "por que", um agrupamento de acontecimentos contemporâneos e cujo controle por parte do pesquisador é baixo ou inexistente.

Este projeto teve como objetivo a identificação dos impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente no mercado imobiliário de venda de imóveis residenciais novos em Aracaju/Se. Visando alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa pretende responder à questão: como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com o cliente no mercado aracajuano de imóveis residenciais novos?

Sob a ótica apresentada esta pesquisa fundamentou-se na compreensão dos impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento entre cliente e empresa, isto é, um acontecimento contemporâneo, sobre o qual o pesquisador tem baixo ou inexistente nível de controle e cuja questão cerca-se no entendimento do "como" atendendo, assim, aos requisitos propostos por Yin (2015) para a utilização do estudo de caso como método de pesquisa.

3.4 Unidade de Análise e Critérios para a Escolha do Caso

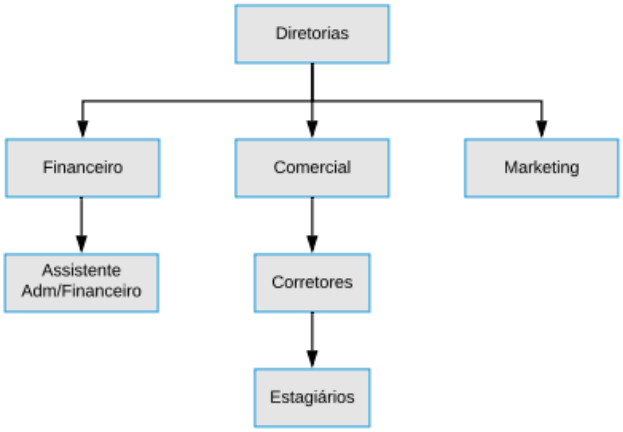
O *House* Escritório Imobiliário chegou ao mercado aracajuano no final do ano de 2018, autointitulada "primeira imobiliária digital do estado de Sergipe" e criada com o objetivo de proporcionar uma experiência única para o cliente interessado em comprar o imóvel próprio. O objetivo dos sócios, Flávio Leal, Ícaro Alves e João Paulo Pimentel, desde a consecução do projeto, é "ir na contramão das práticas de atendimento ao cliente observadas no mercado: comumente raso, imediatista e pouco centrado no relacionamento" (2019).

Após anos de atuação na profissão de corretores de imóveis, tendo representado diferentes imobiliárias e salões de vendas, os então amigos perceberam a necessidade de desenvolverem um projeto próprio, que inicialmente teria um cunho de escritório para que prestassem individualmente atendimentos de qualidade pautados no relacionamento. Contudo, o projeto ganhou a proporção de imobiliária a partir da procura espontânea de profissionais do mercado para integrarem ao time.

Assim, nasceu a *House* visando proporcionar uma experiência de atendimento baseado na qualidade, independente da renda, prazo de pagamento ou tempo de espera que o cliente interessado necessitasse para adquirir o seu imóvel, muitas vezes, o primeiro imóvel da família. Desde a sua consecução a organização objetivou captar clientes e iniciar o atendimento através das ferramentas digitais.

A sua estrutura organizacional é composta por três grandes áreas: marketing, comercial e financeiro, tendo um dos sócios sob a direção de cada uma delas e complementada por uma equipe de vendas composta por oito corretores, um estagiário, uma correspondente bancária e um assistente administrativo/financeiro, que intermedia o relacionamento da imobiliária com as construtoras parceiras.

Figura III – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O alvo da presente pesquisa foi o setor marketing, no qual são estruturados não só a estratégia e os planos de ação para a aquisição de clientes, como também os passos para a manutenção do relacionamento com os clientes conquistados, estejam em atendimento ou em etapas pós-venda.

A escolha da organização como objeto do estudo proposto justificou-se por dois aspectos: acesso da pesquisadora à organização e proposta de valor da empresa, cuja missão é gerar oportunidades imobiliárias através da informação. É importante considerar que o tradicionalismo do mercado imobiliário local dificulta não apenas o acesso às imobiliárias, como também o encontro de empresas atuantes no ramo com ações de marketing pautadas no conteúdo digital para a construção do relacionamento com o cliente.

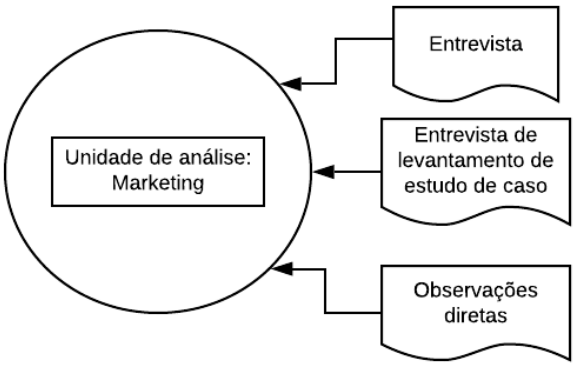
3.5 Estratégia de coleta de dados

Conforme Yin (2015, p. 77) “a coleta de dados no estudo de caso obedece a um protocolo formal, mas a informação específica, que pode se tornar relevante ao estudo de caso, não é facilmente previsível”. O autor defende ainda, uma série de habilidades necessárias para a realização de estudos de caso de qualidade. Dentre estas competências pode-se destacar: elaborar bons questionamentos, ouvir deixando de lado ideias pré-concebidas e ser neutro.

Yin (2015, p. 120) assegura que “a evidência do estudo de caso pode vir de várias fontes” e complementa, ao afirmar que a utilização de fontes diversas de evidência possibilita que o pesquisador disponha de diferentes fatos históricos e comportamentais e, sobretudo “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (2015, p. 124).

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa proposto e identificar como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com o cliente no mercado aracajuano de imóveis novos utilizaram-se diferentes instrumentos de coleta de dados, conforme demonstrado na figura 4.

Figura IV – Fontes de evidência



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para a presente pesquisa foram utilizadas entrevistas prolongadas de estudo de caso com os gestores da organização objeto do estudo. Yin (2015, p. 115) declara que estas entrevistas podem ser realizadas por aproximadamente duas ou mais horas e um ou mais encontros e afirma “você pode perguntar aos entrevistados sobre suas interpretações e opiniões acerca de pessoas e eventos ou seus insights, explicações e significados relacionados aos acontecimentos”. A entrevista e os cartões complementares (apêndices B e C, respectivamente) utilizados pelo presente estudo foram adaptados de Barreto (2007, p. 188 – 194).

Além deste instrumento, realizou-se uma entrevista de levantamento de estudo de caso, diferenciada da anterior por Yin (2015) por se tratar de um levantamento baseado em um questionário estruturado. O levantamento utilizado pelo presente estudo foi adaptado de Cordeiro (2006, p. 147 – 149). E, ainda as observações diretas que, segundo o Yin (2015, p. 118) “pode envolver a observação de reuniões, atividades de rua [...] e outros”. Sobre este instrumento, Yin (2015) assegura que ele é comumente utilizado para complementar informações sobre o item estudado.

3.6 Categorias analíticas e elementos de análise

O Quadro 6, a seguir, elenca as categorias analíticas e elementos de análise utilizados, associados aos objetivos específicos propostos pelo estudo.

Quadro VI – Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos específicos	Questão de pesquisa	Elementos de análise / Questão	Fonte
Examinar os mecanismos de comunicação utilizados para estabelecer relacionamento entre cliente e marca	Quais mecanismos de comunicação são utilizados para o estabelecimento do relacionamento marca x cliente?	1 – 4	Adaptado de Barreto (2007, p. 188 – 194)
Analisar a metodologia de estruturação de ações de marketing de relacionamento, por canal de comunicação e a participação do cliente neste processo	Como as ações de marketing são estruturadas nos canais utilizados pela empresa?	5 – 10	Adaptado de Barreto (2007, p. 188 – 194) e Cordeiro (2006, p. 147 – 149)
Identificar os objetivos da utilização de uma estratégia de marketing pautada na produção de conteúdo digital	Quais são os objetivos perseguidos pela organização por meio da realização de práticas de marketing de relacionamento?	11 – 14	Adaptado de Barreto (2007, p. 188 – 194)
Entender a percepção do impacto das práticas de construção do relacionamento com o cliente implantadas sob a ótica da gestão e equipe comercial atuante na imobiliária estudada	De que forma a utilização da estratégia de marketing centrada na produção de conteúdo digital impacta na construção do relacionamento com o cliente?	15	Adaptado de Cordeiro (2006, p. 147 – 149)
Verificar as métricas de avaliação de resultado utilizadas para acompanhar o resultado das ações de marketing de relacionamento utilizadas	Existem métodos de avaliação de resultado das ações de marketing de relacionamento?	15	Adaptado de Barreto (2007, p. 188 – 194)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.7 Protocolo do estudo de caso

Yin (2015, p. 88) argumenta que “o protocolo é mais do que um questionário ou instrumento”, defendendo ainda que esta etapa é uma forma significativa de agregar confiabilidade ao estudo de caso proposto e tem como objetivo a orientação do pesquisador na coleta de dados.

Assim sendo, com o suporte de Yin (2015, p. 88 – 89) foi desenvolvido o protocolo do presente estudo contendo: visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo, procedimentos de coleta de dados, questões do estudo de caso e guia para o relatório de estudo de caso. O protocolo desenvolvido é apresentado no Quadro 7, a seguir.

Quadro VII – Protocolo do Estudo de Caso

Elemento	Caracterização
Visão geral do projeto do estudo de caso	• O presente estudo de caso buscou identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital na construção do relacionamento com o cliente. • Este protocolo teve o objetivo de guiar o pesquisador nas etapas práticas referentes à pesquisa sendo um direcionamento para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos delimitados no projeto.
Procedimentos de coleta de dados	• Entrevista prolongada de estudo de caso com os gestores da organização estudada • Entrevista de levantamento de estudo de caso com a equipe comercial e administrativa atuante na organização alvo do estudo • Observação direta
Questões do estudo de caso	• Quais mecanismos de comunicação são utilizados para o estabelecimento do relacionamento entre empresa e cliente? • Como as ações de marketing são estruturadas nos canais utilizados pela empresa? • Quais são os objetivos perseguidos pela organização por meio da realização de práticas de marketing de relacionamento? • De que forma a utilização da estratégia centrada na produção de conteúdo digital impacta na construção do relacionamento com o cliente?
Guia para o relatório do estudo de caso	• Elaborado de forma objetiva, privilegiando os tópicos obtidos a partir das análises de dados propostos. • Foi elaborado sob o viés das informações obtidas e visando responder as questões propostas pela pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.8 Limitações do estudo

Em se tratando das limitações dos estudos de caso, Yin (2015, p. 3 – 4) alerta “você deve entender e reconhecer abertamente os pontos fortes e as limitações da pesquisa de estudo de caso”. Sobre os estudos de caso únicos o autor completa, ao afirmar que “exigem, portanto, investigação cuidadosa do caso potencial, para minimizar as chances de representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta da evidência do estudo de caso”. (YIN, 2015, p. 56)

As limitações do presente estudo de caso relacionam-se com o viés de atuação da imobiliária escolhida para a pesquisa, que, atualmente, atua predominantemente na comercialização de imóveis residenciais novos. Portanto, o enfoque da pesquisa considerou esta parcela do mercado de imóveis, não observando a realidade dos prontos ou imóveis de revenda, bem como imóveis destinados à locação.

Outra limitação da pesquisa relaciona-se à inviabilidade de analisar as percepções dos clientes frente à forma de atuação baseada no relacionamento digital utilizada pela imobiliária alvo do estudo de caso. Para o presente trabalho, foram consideradas as óticas da gestão e equipe comercial, portanto, não foi possível generalizar o estudo de caso, limitado ao mercado de imóveis residenciais novos em Aracaju/SE.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas e do questionário aplicados na empresa-alvo do presente estudo de caso. Foram entrevistados os três diretores da empresa e, além disso, foi aplicado um questionário de levantamento com a equipe administrativa e comercial atuante na organização. Os instrumentos utilizados para a presente pesquisa basearam-se nas metodologias de Barreto (2007, p. 188 – 194) e Cordeiro (2006, p. 147 – 149), respectivamente, realizando as necessárias adaptações para o caso estudado.

O levantamento de estudo de caso foi viabilizado através da plataforma Google Formulários e direcionado aos nove profissionais atuantes na imobiliária-alvo do estudo, dentre corretores de imóveis e colaboradores administrativos, tendo sido respondido por todos os nove colaboradores. Já a entrevista de estudo de caso e os cartões complementares foram aplicados com os sócios-diretores da organização em reuniões realizadas presencialmente, em Aracaju/SE, em dois momentos distintos. A observação participativa deu-se durante momentos de interação entre a autora e a equipe da imobiliária, através de projetos desenvolvidos conjuntamente, bem como durante as entrevistas.

4.1 Levamento do Estudo de Caso

O questionário de levantamento do Estudo de Caso (Apêndice A) foi dividido em quatro módulos visando a organização e tabulação dos dados coletados. São eles:

a) Caracterização da atuação profissional
b) Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa
c) Caracterização do atendimento
d) Visão da equipe sobre Marketing de Relacionamento

4.1.1 Caracterização da atuação profissional

O Módulo “Caracterização da atuação profissional” foi organizado em três perguntas básicas estruturadas para entender o perfil do profissional atuante na imobiliária alvo do estudo de caso.

Através da questão 1 constatou-se que dos nove profissionais ativos na imobiliária, 88,9% são corretores de imóveis e 11,1% atua na área administrativa. Destes, 44,4% atuam há menos de 1 ano no mercado imobiliário; 33,3% trabalham nele entre 3 a 5 anos e 22,2% afirmaram possuir entre 5 a 10 anos de atuação neste

mercado. Em seguida, questionou-se aos profissionais de atuação comercial o seu foco de atuação no mercado, obtendo-se o seguinte resultado:

Figura V – Foco de atuação no mercado imobiliário

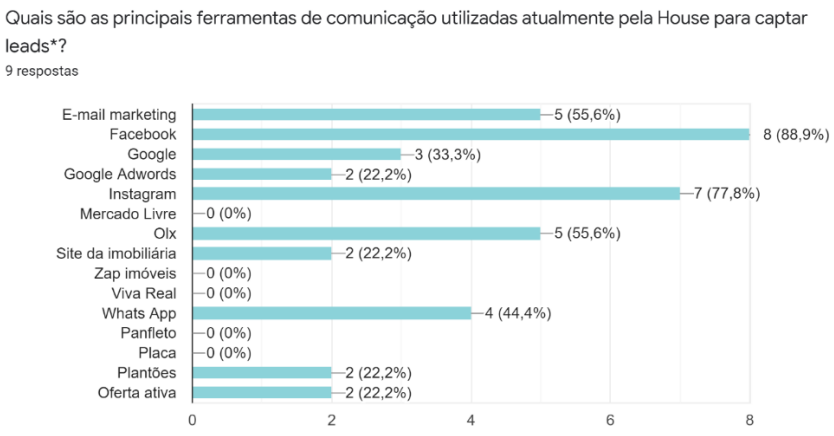
Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Considerando que, dos 8 corretores de imóveis atuantes na imobiliária no momento do levantamento, 75% direcionam predominantemente os seus esforços para a venda de imóveis em lançamento, área ao qual o presente estudo de caso direcionou os seus esforços de pesquisa.

4.1.2 Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Para compreender a ótica dos profissionais atuantes na organização sobre as ferramentas de comunicação utilizadas por ela foram realizados dois questionamentos: primeiro buscou-se entender acerca do conhecimento da equipe sobre as ferramentas utilizadas pela empresa, em seguida a opinião deles sobre a eficiência da metodologia utilizada pela *House* para a captação de *leads*.

Figura VI – Ferramentas de comunicação utilizadas

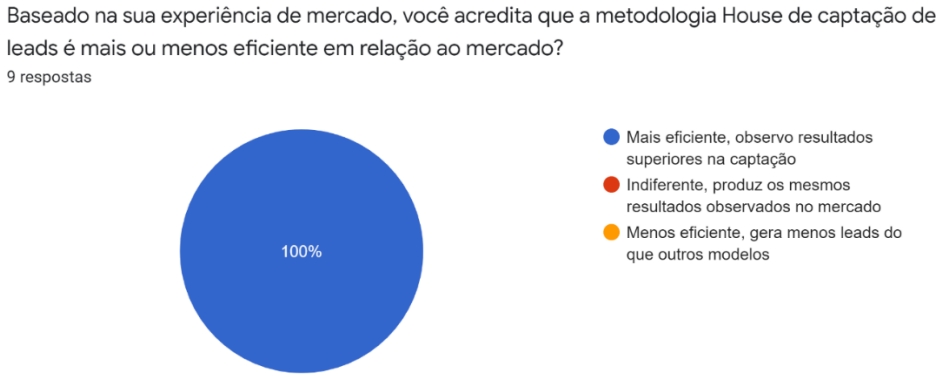


Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020).

Conforme Gummerson *apud* Sasaki (2010) o marketing de relacionamento é fundamentado em interações incorporadas na rede de relacionamento. Para tanto, em se tratando das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa, sob a ótica da equipe, o papel do Facebook (88,9%) foi predominante, seguido pelo Instagram (77,8%), *e-mail* marketing e Olx (55,6%), enquanto mídias tradicionais do mercado imobiliário como panfleto e placas não receberam nenhum voto da equipe.

Nesta questão, foi possível selecionar mais de um item, visto que a organização utiliza diversos canais de comunicação com os clientes. Afinal, bem como defendido por Rez (2016) a integração de canais viabiliza a criação de valor e o entendimento profundo das necessidades dos clientes por parte da organização.

Figura VII – Eficiência da metodologia de captação de leads utilizada pela *House*



Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Quando questionados sobre a efetividade da metodologia de captação de *leads* utilizada pela empresa a equipe foi firme ao afirmar que é mais eficiente e gera resultados superiores aos observados no mercado, baseado em suas experiências de atuação.

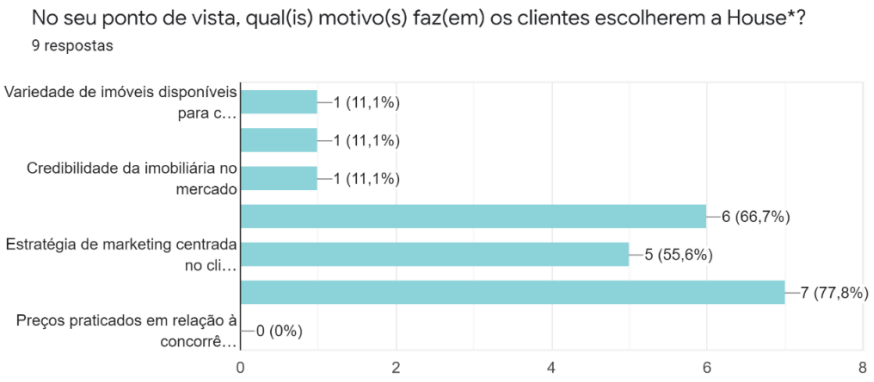
Neste ponto é importante observar que a estratégia utilizada pela organização-alvo do estudo é pautada no empoderamento do consumidor que escolhe fornecer seus dados para ser atendido por um profissional. A estratégia corrobora com a ideia defendida por Silva (2014) acerca da interatividade, “é uma forma de comunicação, na qual o emissor transmite a mensagem para o receptor, que deixa de ser passivo para se tornar ativo, no sentido que lhe é permitida uma forma de participação”

4.1.3 Caracterização do atendimento

Para entender o aspecto atendimento, sobre a ótica da equipe, foram realizados quatro questionamentos. Primeiro buscou-se compreender a visão da equipe em relação aos motivos pelos quais os clientes escolhem a *House* e sobre o relacionamento desenvolvido entre empresa e cliente. Em seguida questionou-se sobre os procedimentos utilizados após a coleta de dados dos clientes.

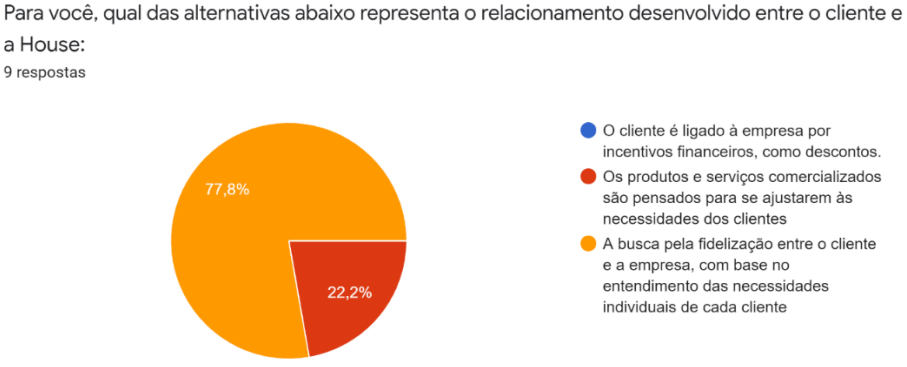
A equipe ao, predominantemente, afirmar que a escolha dos clientes pela *House* está pautada nos aspectos “atendimento pautado no cliente e não no produto” e “relacionamento criado entre a equipe e o cliente” confirma a ideia de Gummersson (2002) que defendeu que o marketing de serviços tem colaborado com o marketing relacionamento por realçar as interações entre clientes, fornecedores e consumidores ao materializar a importância dos bons relacionamentos durante as etapas do processo de compra, conduzindo-o ao máximo rendimento e, inclusive, ampliando a chance de a recompra.

Figura VIII – Motivos da escolha da *House* pelos clientes



Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Figura IX – Relacionamento empresa e cliente



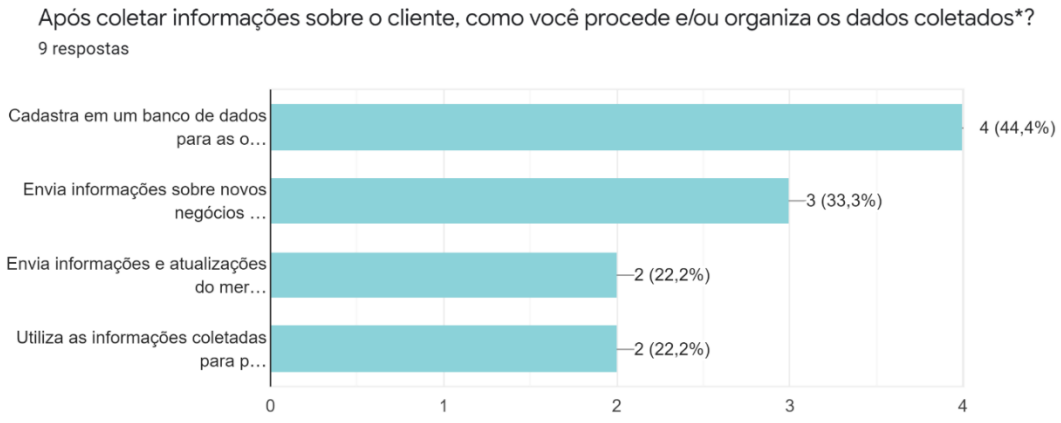
Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Sobre o relacionamento desenvolvido entre o cliente e *House* utilizou-se como base o Quadro 8, disponível no Apêndice C deste estudo, com as adaptações necessárias para a compreensão do público-alvo do questionário. Verificou-se que 77,8% dos colaboradores acreditam que “A busca pela fidelização entre cliente e empresa, com base no entendimento das necessidades individuais de cada cliente” reflete a forma como a empresa busca se relacionar com os seus clientes.

Ao afirmarem que o relacionamento desenvolvido entre o cliente e empresa é simbolizado pela busca da fidelização com base no entendimento das necessidades do cliente, a equipe confirma a proximidade entre a *House* e o viés de marketing pautado no relacionamento defendido por diversos teóricos, inclusive McKenna, Nickels e Wood, citados no Quadro 5, adaptado de Sasaki (2010) que defendem “o marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre o cliente e a empresa” (MCKENNA, 1991, *apud* SASAKI, 2020, p. 40).

> O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. (NICKELS, WOOD, 1999 *apud* SASAKI, 2020, p. 40)

Figura X – Procedimentos de organização dos dados coletados com os clientes



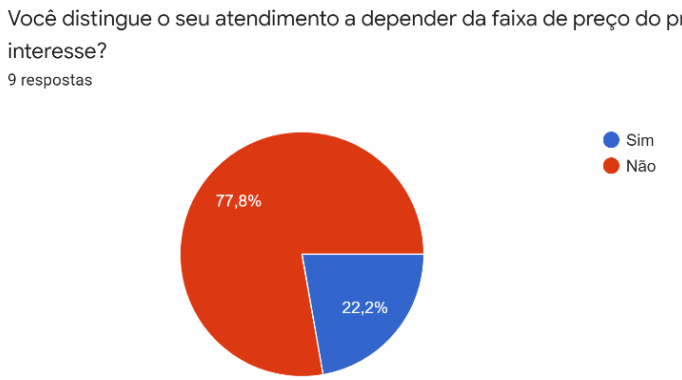
Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Quando questionados sobre os procedimentos de armazenamento de dados, questão à qual foi permitida a seleção de mais de um item, a opção de cadastro em um banco de dados foi a mais votada, seguida pela prática de envio de informações sobre novos possíveis negócios.

Ainda sobre o atendimento, questionou-se à equipe se é feita distinção no atendimento de clientes baseado no preço do produto que ele demonstra interesse,

obtendo-se o resultado de que somente 22,2% dos respondentes afirmaram a mudança no atendimento. Esta prática vai de encontro à ideia de Morgan e Hunt (1994) *apud* Sasaki (2010, p. 40), que afirmam “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividade de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocar relacionais bem-sucedidas”, isto é, sob a ótica dos autores havendo sucesso na troca o objetivo do marketing é concretizado.

Figura XI – Atendimento X Faixa de preço do produto de interesse

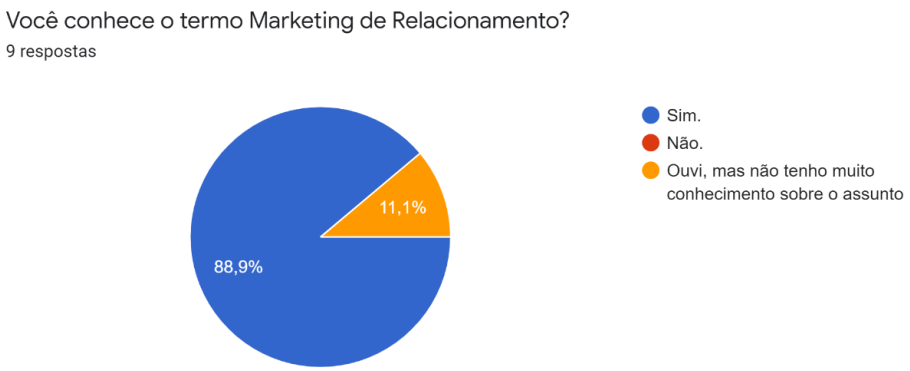


Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

4.1.4 Visão da equipe sobre Marketing de Relacionamento

O último tópico abordado no levantamento teve como objetivo a compreensão da visão da equipe acerca do MR. Mensurada através de quatro questionamentos, sendo um deles subjetivo. Quando questionados sobre o conhecimento acerca do termo marketing de relacionamento, 88,9% afirmaram conhecê-lo e 11,1% afirmou ter ouvido, mas não possuir conhecimento sobre o assunto.

Figura XII – Conhecimento sobre o termo Marketing de Relacionamento



Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Ao apresentar o conceito de McKenna (1991), todos os membros da equipe afirmaram acreditar que as técnicas de marketing de relacionamento geram resultados e são aplicáveis ao mercado imobiliário em Aracaju/Se:

Figura XIII – Utilização das técnicas de MR com o cliente

Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

A visão da equipe acerca dos resultados de uma estratégia pautada no relacionamento está em conformidade com as ideias de Kotler e Armstrong (2015) que acreditam na gestão do relacionamento como o caminho para a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos com os clientes, proporcionando-lhes valor e satisfação.

Ao serem questionados sobre os possíveis benefícios não financeiros do marketing de relacionamento tratados como objetivos da *House* a equipe pôde escolher mais de uma alternativa, tendo se destacado sob a ótica dos colaboradores as opções “melhor adaptação do produto às necessidades do cliente” e “credibilidade”, seguidas por satisfação e fidelização do cliente.

Figura XIV – Benefícios não financeiros do Marketing de Relacionamento

Fonte: Levantamento de estudo de caso House Escritório Imobiliário (2020)

Quanto aos objetivos não financeiros do marketing de relacionamento, a visão da equipe, pautada na credibilidade e fidelização do cliente, corrobora com a ideia de Berry (2002, p. 60) quando afirma sobre o MR “é atrair, manter e – em organizações polivalentes – ampliar as relações de consumo. [...] O *mindset* do marketing deve ser que a atração de novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de marketing”.

Para finalizar o levantamento do estudo de caso realizado com a equipe administrativo-comercial da imobiliária foi utilizado o problema de pesquisa do presente trabalho, a saber, “como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com o cliente no mercado de imóveis residenciais novos?”.

O olhar da equipe para este questionamento permeou aspectos como atendimento e fidelização, relação de troca, entendimento do cliente sobre o produto, crescimento de marca e possibilidades de mercado. Um dos respondentes afirmou “A primeira impressão já cria uma expectativa positiva e, validamos isso com um bom atendimento no intuito de fidelizar o cliente”.

Ainda acerca do questionamento outro membro da equipe acredita que a estratégia digital utilizada pela *House* facilita o entendimento do cliente possibilitando uma compra segura e totalmente digital. Há ainda a ideia de troca observada por um respondente que afirmou “Acaba sendo uma relação de troca... damos informações, geramos conteúdos relevantes para o cliente e vem o gatilho da reciprocidade quando ele nos procura [...] As campanhas digitais conectam os clientes aos seus desejos e nós consolidamos isso através do relacionamento adquirindo a confiança do cliente”.

Ao confrontar a visão da equipe do *House* Escritório Imobiliário com a teoria é possível encontrar semelhanças de pensamento expressos em conceitos trazidos ao longo deste projeto. Grönroos (1995) *apud* Barreto (2007) acredita que atualmente é raro conseguir preservar qualidade técnica quanto ao concorrente, dada a facilidade de cópia, logo, o foco das organizações deve pautar-se na garantia de vantagem competitiva através do desenvolvimento de um processo de relacionamento que estimule o cliente.

4.2 Entrevistas

As entrevistas (Apêndice B) foram divididas em dois momentos, separados em três módulos visando a organização dos dados coletados. Os módulos a serem analisados pelo instrumento utilizado são:

a) Questões sobre a definição de Marketing de Relacionamento
b) Questões sobre os objetivos buscados em ações de marketing de relacionamento – benefícios para a empresa
c) Questões sobre a avaliação das ações de Marketing de Relacionamento

Os questionamentos realizados em entrevista buscaram examinar os mecanismos de comunicação utilizados pela empresa-alvo do estudo, analisar a metodologia utilizada para estruturação das ações de marketing, identificar os objetivos da estratégia utilizada, entender a percepção da equipe acerca das práticas de construção de relacionamento com o cliente utilizadas pela empresa e, ainda, conhecer algumas métricas de avaliação de resultado utilizadas pelos sócios-diretores da organização estudada.

4.2.1 Questões sobre a definição de Marketing de Relacionamento

Para iniciar o questionamento acerca das definições do Marketing de Relacionamento questionou-se sobre as principais ações utilizadas no momento presente.

Quadro VIII – Questão 1 da Entrevista com os Gestores

1. Você poderia descrever, de forma sucinta, as principais ações de marketing aplicadas pela *House* atualmente?	
João Paulo	**“**A nossa ideia e essência é a de tentar entender, através do digital, o rastro que o cliente deixa em todas as páginas traqueadas e, a partir disso, entender o momento do cliente. Se ele está em estágio inicial, se pode ou não comprar. [...] Conseguimos identificar em que momento do funil o cliente está, isto é, se ele está no topo, se está começando a pesquisar mais afundo, por exemplo, quando deseja entender se a taxa de financiamento é adequada para o salário atual dele”.
Flávio	“Unimos o digital ao relacionamento quando o cliente entendeu que quer um imóvel e vai até o Google buscar. A nossa imobiliária, por ser digital, já entendeu todo o caminho que o cliente interessado fará, desde o momento em que o cliente coloca no buscador que está procurando um imóvel. Quando o cliente começa a sua busca, toda a nossa estratégia está adequada para chegar até esta pessoa. Para que quando o cliente digite as informações que busca ele chegue a uma campanha promovida pela *House*, via Google, Facebook, Instagram”.
João Paulo	“Em que momento nosso corretor e imobiliária começam o relacionamento com o cliente? No momento em que essa pessoa solicita o atendimento, no tempo dela. Não abordamos como em

	listas frias de ofertas ativas nós ficamos de forma passiva aguardando o momento do cliente, aquele no qual ele informa que tem interesse em conhecer um imóvel com perfil X, Y na região especificada".

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Neste primeiro questionamento é possível entender que a estratégia de relacionamento da *House* está ligada aos pilares: digital e relacionamento, a partir de um sistema que se retroalimenta a partir de informações sobre o caminho digital percorrido pelo cliente interessado na compra de um imóvel. Validando a ideia sustentada por Kotler e Armstrong (2015) que acreditam na ocorrência de mudanças significativas na forma como as empresas relacionam-se com os clientes, enquanto anteriormente utiliza-se a comunicação voltada para a 'massa' hoje é preciso construir um relacionamento profundo, direto e duradouro com clientes específicos.

Quadro IX – Questão 2 da Entrevista com os Gestores

2. As ações desenvolvidas hoje pela *House* apresentam maior foco na conquista ou retenção de clientes?	
João Paulo	"A estratégia varia bastante de acordo com o perfil do corretor que realiza o atendimento do lead. Às vezes, mesmo sem a concretização da venda, é possível perceber que o atendimento gerou a indicação de novos clientes". "Em relação à estratégia utilizada pela empresa: retemos o lead interessado e durante o atendimento, caso o corretor perceba que o cliente não está no momento de compra, o lead não será descartado, mas direcionado para um retorno de funil no qual ele receberá uma sequência de conteúdos via e-mail, totalizando quase 03 meses de conteúdo".
Flávio	"Não temos hoje um setor de pós venda totalmente focado na retenção, mas dificilmente, nas imobiliárias locais, identificamos uma equipe que acompanhe o cliente até de fato o último estágio. Os diretores da *House* têm a prática de direcionar os atendimentos para manter a qualidade do atendimento ao cliente até este último estágio, que vai muito além da compra".
Ícaro	"Em muitas imobiliárias os corretores e gerentes não assumem essa etapa de retenção do cliente, após a venda e, assim, acontece do cliente solicitar uma ajuda e o corretor ou gerente direcioná-lo a um atendimento ou e-mail, onde ele precisa esperar, acaba tendo uma experiência ruim e retorna com uma frustração por conta da experiência ruim. Sem o acompanhamento a experiência do cliente é prejudicada e ele passa a não só não indicar como falar mal da imobiliária para as pessoas próximas a ele, por isso cuidamos do cliente em toda a sua jornada mesmo após a concretização da compra do imóvel".

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Quando questionados sobre o perfil da imobiliária fica claro que na *House* a conquista de novos clientes é importante, contudo, o cuidado com o este cliente o leva à retenção, ainda que a taxa de recompra de imóveis seja baixa isso pode verificar-se pela taxa de indicações dos antigos clientes. Além de um diferencial de atendimento a prática pode ser entendida ainda como uma vantagem competitiva frente à

concorrência local. Esta estratégia ratifica a ideia de Las Casas (2006, p. 25) que afirma “procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. Não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível”.

Quadro XX – Questão 3 da Entrevista com os Gestores

3. Descontos ou redução de valor do produto são trabalhados para reter o cliente? Se sim, qual é a importância dada pela empresa à redução de preços para retenção dos clientes?	
Flávio	“Não fornecemos descontos. Trabalhamos mais com condições de pagamento do que com a redução de preços ou concessão de descontos. O impacto disso para a imobiliária é a flexibilização da compra para o cliente que, ao mesmo tempo, gera uma penalização na remuneração da imobiliária e corretor. O retorno do pagamento tende a ficar mais longo. Contudo, o objetivo da flexibilização é não perder o cliente, para que ele consiga realizar o sonho”.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Por atuarem intermediando as relações entre a construtora e o cliente, quando comercializam imóveis novos e/ou em lançamento, a concessão de descontos precisa ser aprovada pela construtora. Logo, a prática da imobiliária é, se necessário, flexibilizar a forma de pagamento para o cliente o que aumenta o tempo de recebimento da comissão após a concretização da venda, contudo, permite ao cliente a aquisição do imóvel almejado.

Ao utilizarem a estratégia de melhorar a situação para o cliente, com o objetivo de viabilizar a realização da aquisição do imóvel, a equipe da empresa-alvo do estudo ratifica a ideia de Rez (2016, p. 46) “as pessoas não querem mais ter uma relação exclusivamente tradicional com as empresas. Elas querem mais do que consumir. Querem adquirir experiências e compartilhar valores”. Isto é, o cliente vem buscando empresas que demonstrem empatia pela sua dor e busquem estratégias para solucioná-la.

Quadro XI – Questão 4 da Entrevista com os Gestores

4. Existe um mecanismo utilizado para a comunicação contínua entre cliente e empresa? Se sim, você poderia descrever o funcionamento dele?	
João Paulo	“Hoje o principal mecanismo de comunicação é promovido através da automação. Se o cliente comprou ele continua na base, mas não recebe as mesmas informações daquele que não comprou que vai para um campo chamado “retorno do funil” no qual ele não é descartado, mas não recebe contatos contínuos. Hoje temos cerca de 09 vídeos explicando sobre os conteúdos de início e meio de funil, totalizando cerca de 03 meses de conteúdos da *House* para preparar o cliente na sua jornada de compra.” “O funcionamento ocorre da seguinte forma: o lead atendido que não concretizou a compra é levado pelo corretor ao retorno do funil, onde o cliente recebe uma etiqueta nomeada “lead de retorno de funil”, levando-o a uma nova sequência de e-mails nos quais periodicamente esses clientes recebem conteúdos relacionados ao início e meio de funil de compra. A automação nos permite

	entender até qual etapa o cliente chegou e, assim, conseguimos inclusive realizar ações direcionadas para os clientes que chegaram até uma etapa específica. Essa técnica permite que o investimento em ações de marketing digital fique muito mais barato quando queremos alcançar públicos específicos".

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

A principal estratégia atual da empresa-alvo deste estudo de caso é o de alimentar os clientes com conteúdo digital apto a sanar as suas principais dúvidas durante a jornada de compra. Visto que o investimento em um imóvel costuma ser alto, os diretores incluíram na estratégia a produção destes conteúdos que visam nutrir o cliente até que ele decida que quer mais do que o contato via e-mail marketing e solicite um atendimento personalizado, momento no qual o corretor de imóveis entra em ação.

Dessa forma, é possível visualizar uma estratégia alinhada com a ideia de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) que defende a ideia de que no mundo conectado no qual vivemos, o desafio das empresas é integrar a experiência on-line à off-line para o cliente. Isto é, até que o cliente se sinta pronto ele será alimentado com conteúdo digital e, quando desejar, o atendimento presencial entra em cena, para complementar a experiência.

Quadro XII – Questão 5 da Entrevista com os Gestores

5. Como se dá o processo decisório do uso das ferramentas de marketing de relacionamento?	
João Paulo	"Queremos hiper segmentar as pessoas que têm interesse por imóvel. Ao abordar o cliente buscamos levar o conteúdo que é interessante para ele e, assim, nos relacionamos com os nossos clientes. Quando entendo o interesse do meu cliente eu consigo me relacionar com ele de uma forma adequada ao interesse dele. Mesmo no meu mercado, o de imóveis, quando eu entendo que o cliente está interessado em um apartamento o meu atendimento e comunicação vai ser muito diferente em relação ao cliente que deseja um lote" "Nós diretores conversamos, analisamos o cenário atual e os resultados que queremos e/ou precisamos atingir junto às construtoras parceiras e, assim, construímos campanhas relacionadas com esse público-alvo. Após a decisão criamos a estrutura das campanhas: SEO, criação da *Landing Page*, campanha e das automações."

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Na *House* o processo decisório de utilização das ferramentas de marketing de relacionamento está completamente alinhado às informações que clientes anteriores que demonstraram interesse pelos empreendimentos comercializados pela empresa trouxeram. Dessa forma é possível compreender características específicas do público-alvo dos imóveis e, assim, segmentar atingindo aqueles que têm interesse e potencial de compra.

Quadro XIII – Questão 6 da Entrevista com os Gestores

6. Qual é o entendimento da empresa sobre as mídias sociais, de que forma elas alteraram ou ampararam a proposta de valor da organização?	
Ícaro	"Atualmente temos uma estratégia amparada nas redes sociais como principal fonte de gestão de marca e fortalecimento da empresa, tanto para o cliente que está acompanhando e comprando da empresa, vindo da rede social, como também para os corretores associados. Tivemos corretores que nos procuraram por verem o nosso posicionamento digital e hoje fazem parte da equipe, trabalhando conosco. [...] Além de atrair clientes, hoje as redes sociais nos possibilitam atrair parceiros de trabalho".
João Paulo	"No começo tínhamos em mente um alto volume de gravação de conteúdo, Ícaro e Flávio, falando para atingir o cliente e eu, João Paulo, falando para mostrar aos corretores que na *House* existe estratégia. Hoje, mesmo com um volume menor de conteúdo em vídeo ainda conseguimos impactar esses dois públicos através das redes sociais da empresa e das nossas. A intenção é fortalecer as redes sociais para que busquemos parceiros e clientes abertos para receber o nosso conteúdo e estratégia."

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

É possível perceber que a estratégia de alimentar as redes sociais da organização sempre teve um caráter estratégico, iniciando com a busca pelo fortalecimento da marca, bem como pela atração de clientes. No início os sócios tinham uma rotina mais intensa de produção de vídeos informativos e, após quase 02 anos de atuação a imobiliária segue colhendo os frutos dessa estratégia.

Atualmente, além da conquista de clientes e do reconhecimento e fortalecimento da marca as redes sociais também geraram o interesse de corretores autônomos atuarem em parceria com a *House*, reflexo do trabalho executado e compartilhado nas redes da empresa. A estratégia pautada no conteúdo e entendimento do cliente valida as ideias defendidas por Rez (2016) acerca da produção de conteúdo, quando diz que este não é uma tendência e sim uma estratégia ideal para as empresas interessadas em garantir fatias de mercado, segundo o autor estas organizações devem se aproximar do cliente para entenderem e atenderem às suas demandas.

Quadro XIV – Questão 7 da Entrevista com os Gestores

7. Sua empresa possui colaboradores e/ou profissionais dedicados à estruturação de conteúdo das redes sociais?	
Ícaro	"Hoje temos uma agência parceira que nos auxilia. A colaboração é mútua, no início fazíamos tudo, mas percebemos que não tínhamos tempo e assim começamos a delegar funções em prol da melhoria da produtividade. Observamos que o tempo que dispúnhamos em gravações e busca por conteúdos poderia ser direcionado para a gestão e resolução de demandas da equipe. A agência nos envia no início do mês a linha editorial, datas importantes e nós avaliamos o conteúdo, aprovamos e reprovamos o que é necessário. Estamos em um processo de mudança, estudando novas possibilidades".

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Ainda que não contem com um colaborador ou setor específico para o marketing os diretores da *House* acompanham e colaboram ativamente na produção e seleção dos conteúdos disponibilizados para os seus clientes, justamente por identificarem o papel estratégico do relacionamento para com os clientes e potenciais clientes.

Quadro XV – Questão 8 da Entrevista com os Gestores

8. A opinião dos clientes é levada em consideração para a realização de mudanças na oferta de produtos?	
Flávio	"O aprimoramento de todas as nossas ações de marketing advém da opinião do cliente, visto que os testes feitos durante as campanhas retroalimentam como forma de *feedback* do cliente. Testamos e identificamos o que funciona ou não para o nosso público-alvo".
João Paulo	"Passamos muitos *feedbacks* dos clientes para as nossas construtoras parceiras. Em toda página de cadastro criada pela *House* colocamos uma página de agradecimento onde não ofereço um produto, mas sim um vídeo agradecendo o cadastro e solicitando o preenchimento de um questionário que abre automaticamente via *pop-up* para coletar dados consolidados do cliente interessado que se cadastrou para receber mais informações sobre o empreendimento"

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Observa-se que os *feedbacks* coletados dos clientes têm dois objetivos principais na House: o primeiro é o de alimentar as campanhas e ações de marketing, visando uma atuação mais assertiva e o segundo é o de fornecer informações trazidas pelos clientes em relação ao que eles estão buscando e o que falta nos imóveis por eles considerados. Vale ressaltar que as construtoras têm menor interação com o cliente final, logo, a coleta de *feedbacks* durante o processo de aquisição do imóvel do cliente é estratégico para a imobiliária.

Sob a ótica defendida pelos gestores é possível associar a estratégia utilizada na imobiliária com a ideia defendida por Kotler e Armstrong (2015, p. 4), quando afirmam que "o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros". Ou seja, a relação de troca é uma premissa do marketing, logo, os feedbacks dados pelos clientes devem ocupar espaço de peso na comunicação e estratégia organizacional, bem como verificado na *House*.

Foi apresentado aos gestores o cartão disponível no Apêndice C deste trabalho, no qual cada um deles foi convidado a refletir acerca das ações de marketing da empresa e em qual nível eles acreditam que a *House* se encontra hoje, levando

em conta as adaptações aos produtos comercializados pela empresa, imóveis produzidos por construtoras parceiras

Quadro XVI – Questão 9 da Entrevista com os Gestores

9. Dentre os três níveis de relacionamento empresa x cliente proposto pelo cartão apresentado (Apêndice C), qual deles as ações de marketing desenvolvidas pela *House* visam alcançar? Por quê?	
Ícaro	"Nível 03 – A gente fornece gratuitamente que o cliente não saberia onde comprar e, assim, estou persuadindo-o a quando ele pensar em comprar um imóvel lembrar e escolher a *House*. Hoje temos construtoras-parceiras que, quando constroem, um projeto nos convida para questionar e ajuda-los no processo, logo, criamos uma autoridade não só com o cliente mas com o parceiro.".
João Paulo	"Nível 03 – buscamos através da nossa comunicação personalizar e, ao mesmo tempo, atingir um grande público, mas levando a sensação de que a estratégia é personalizada. A estratégia é conceituada em atrair uma grande quantidade de pessoas semelhantes que sentirão "essa empresa está falando comigo!" e, de fato estamos. Segmentamos e buscamos a hiper segmentação justamente para personalizar e alcançar a estratégia adequada para cada um dos nossos públicos interessados em imóveis"

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Quando apresentados ao cartão (Apêndice C) os gestores foram unânimes ao escolherem o nível 03, no qual a empresa busca a fidelização do cliente com base no entendimento íntimo das suas necessidades. Contudo, houve também uma correlação entre a *House* e o nível 4 de ligação entre cliente e empresa, visto que hoje existe uma parceria entre a empresa e algumas construtoras parceiras que reconhecem a autoridade da imobiliária para os auxiliarem no desenho do público-alvo de projetos futuros.

Quadro XVII – Questão 10 da Entrevista com os Gestores

10. As ações de marketing oferecidas hoje são voltadas para todos os clientes ou para públicos específicos? Como esses públicos são definidos?	
João Paulo	A gente cria uma estratégia quando identificamos a necessidade de uma estrutura para uma nova, a partir disso, sabemos que precisamos de ideias de tipos de conteúdo para serem criadas e disparados em forma de anúncios criativos. O nosso criativo para redes sociais é dividido em três áreas: identificação; propósito e por fim a chamada para ação. A identificação começa com a identidade visual e apresentação da *House*, a partir da qual potencial cliente vai se identificar com quem está falando com ele. O propósito é o porquê do vídeo que, de forma geral, é passar para o *lead* que está na rede social que temos o que ela busca. A chamada para ação é um convite que surge a partir do momento em que esse possível cliente identificou a *House,* entendeu o nosso propósito e tem o poder da escolha: se aquilo que foi mostrado faz sentido para ele, ao clicar no *link* ele pode se cadastrar na nossa página. A intenção da estruturação criativa não é vender, mas sim despertar o interesse para trazer as pessoas certas para as nossas bases de clientes onde é feito um processo de lapidação

	das ações até que a gente de fato encontra o público. Por isso, a gente não faz vídeos aleatórios, nós sempre pensamos em toda uma estrutura e toda uma estratégia de quais objetivos aquela campanha que era atingir. Por um tempo fizemos como outras imobiliárias: divulgávamos as artes divulgadas pela construtora, mas percebemos que dessa forma estruturada a gente consegue gerar muito mais conexão do que simplesmente jogando uma foto de campanha.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Assim é possível compreender que a estratégia desenvolvida na organização é pautada na busca contínua pelos interesses dos clientes ideais para os empreendimentos comercializados. Dessa forma é possível realizar o processo de lapidação dos conteúdos criados e melhorar o alcance aos potenciais clientes certos para cada imóvel e/ou empreendimento. Essa busca está alinhada à ideia defendida por Rez (2016) que acredita que o marketing desalinhado com as necessidades do público-alvo da organização está desaparecendo por proporcionar um custo-benefício cada vez menor para a empresa que investe na abordagem do marketing de massa.

Quanto ao tratamento dado quando se coletam dados dos clientes durante o atendimento, os gestores da imobiliária indicaram que existe uma base única de cadastro à qual o comercial tem acesso, contudo, ainda existe uma lacuna entre a coleta e o cadastro das informações.

Quadro XVIII – Questão 11 da Entrevista com os Gestores

11. As informações coletadas durante os atendimentos ficam registradas em uma base de dados única?	
Flávio	Sim. Através do nosso sistema possibilitamos ao corretor o cadastro de *follow u*s (atualizações), mas ainda existe uma lacuna entre o atendimento e a nutrição do lead.
João Paulo	Hoje os corretores já fazem uma nutrição mais rica, mas é um desafio comum. A imobiliária precisa da informação do corretor, que está na ponta do atendimento, e o corretor precisa dessa informação para que consigamos segmentar o público ideal de clientes. Precisamos dos *feedbacks* do corretor para entender o perfil que precisamos buscar para campanhas semelhantes.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

4.2.2 Questões sobre os objetivos buscados em ações de Marketing de Relacionamento – Benefícios para a empresa

Em um segundo momento, para dar continuidade aos questionamentos acerca das práticas de Marketing de Relacionamento utilizadas pela empresa foram realizadas perguntas voltadas para os benefícios financeiros e não financeiros visualizados pela empresa.

Quadro XIX – Questão 12 da Entrevista com os Gestores

12. Atualmente quais são os objetivos de curto, médio e longo prazo desenvolvidos pelo marketing da *House*? Quais os objetivos financeiros e não financeiros buscados?	
Ícaro	Vai depender muito da gente trazer o marketing para dentro, seja uma pessoa específica, um marketing "*offline*". Queremos profissionalizar mais a marca e o nosso *branding*, ampliando o nome da *House* entre as construtoras, e para o cliente final. A curto prazo: trazer o marketing para dentro da imobiliária, a médio prazo: profissionalizar um pouco a nossa essência e pensamento para o externo, para que a imobiliária *House* se consolide no mercado imobiliário sergipano, mostrando o que queremos trazer além do digital, até porque sabemos que campanhas todos fazem, mas o nosso diferencial é a forma como trabalhamos as métricas, interpretamos e buscamos melhorar para as próximas campanhas e consequentemente conseguimos resultados, inclusive financeiros. A longo prazo buscamos a consolidação no mercado sergipano, já que por sermos pequenos ainda não conseguimos realizar algumas ações que desejamos, mas sabemos que precisamos de um investimento grande.
João Paulo	Objetivos financeiros vão muito no nosso dia a dia, isto é, buscamos estratégias que minimizem os custos financeiros, mas como consequência de ao investir irmos aumentando um pouco o custo da nossa operação, consigamos um ganho exponencial. Tudo está atrelado à estratégia, não acreditamos em volume de corretores, mas sim em uma estratégia associada a profissionais alinhados com ela. Temos atualmente oito corretores e muitas vezes durante a nossa atuação no mercado vimos que a quantidade de corretores não necessariamente entrega o resultado esperado. Por isso, o nosso principal objetivo é que ao pensar em comprar imóvel o público já associe à *House*, buscamos autoridade no mercado.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Observa-se que a estratégia da empresa está pautada em etapas, contudo, o objetivo final é claro: manter a equipe alinhada à estratégia, sem inchá-la, e adquirir autoridade no mercado imobiliário sergipano. Além disso, para os gestores da *House* o pilar atendimento prestado pelo corretor ao cliente final é essencial, visto que a satisfação do cliente que ao comprar vivenciou uma boa experiência é outro objetivo primordial da empresa.

Esta perspectiva de qualidade no atendimento, premissa na organização-alvo do estudo, tem extrema importância, indo ao encontro da ideia defendida por Grönroos (2003, p. 43) que afirma “os clientes não buscam somente bens e serviços, eles demandam uma oferta de serviço muito mais holística”, isto é, o cliente atualmente deseja mais do que a prestação do serviço para a consecução do seu objetivo, ele almeja ser enxergado pela organização durante o processo de atendimento.

Quadro XX – Questão 13 da Entrevista com os Gestores

13. Dentre os possíveis benefícios de marketing descritos no cartão 2 (Apêndice C) apresentado, quais deles são buscados pela *House* por meio da estratégia de marketing utilizada? Por quê?	
Todos	Benefícios subjetivos (não financeiros): Satisfação do cliente, credibilidade; retenção de colaboradores e fidelidade do cliente

	Benefícios financeiros: redução do índice de perda de clientes; aumento da probabilidade de o cliente comprar novamente; novos negócios conquistados por comunicação positiva boca a boca e maior lucratividade.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Para complementar este questionamento foi também perguntado à equipe quais são os benefícios não financeiros que eles acreditam serem objetivos da *House* atualmente, conforme Figura 14. Satisfação do cliente, credibilidade e fidelidade do cliente foram objetivos subjetivos votados por mais da metade dos respondentes que coincidiram com as respostas dadas pelos diretores da empresa.

Quadro XXI – Questão 14 da Entrevista com os Gestores

14. Como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com os clientes?	
Flávio	O cliente nunca vai receber uma ligação fria da *House*, se ele não teve um real interesse. Ele abriu mão para liberar telefone, e-mail, muitas vezes responder algumas perguntas. O lead que chega ao corretor, para a gente é "quente", isto é, tem interesse na compra, se ele vai comprar ou não o corretor vai entender identificando se ele tem potencial ou não. Para o cliente ele entende que está sendo atendido para algo que ele realmente solicitou. A estratégia não é "eu vendo isso e estou te oferecendo", mas sim "vendo isso, se for do seu interesse deixe aqui o seu contato", se fosse um clique único receberíamos leads frios. Em uma lista fria o corretor pode acertar e chegar a um lead que tem interesse, mas essa chance é muito menor do que quando o cliente concede a permissão ao disponibilizar dados. Essa construção do relacionamento é algo que algumas pessoas veem como algo que dá trabalho, mas como nos preocupamos diariamente e temos um posicionamento voltado para o relacionamento, quando perguntamos a um cliente que já nos comprou ele se sente impactado com diversos conteúdos que você disponibiliza, mesmo que ele em tese não fale com aquele cliente diretamente. Estamos caminhando para trabalhar os *leads* represados, não aproveitados, para minimizar a necessidade de compra de novos clientes, já que sabemos que nessa lista de represados existem clientes interessados e com potencial de compra.
João Paulo	Através da nossa estratégia é muito mais fácil alcançar o que queremos do lead, não buscamos alguém que só clique. No digital existe o polo ativo e o passivo, é muito mais efetivo o cliente que disponibiliza o seu contato, deixando de ser uma oferta ativa, de um corretor para um potencial cliente que não disponibilizou dados que é interrompido durante a sua jornada de trabalho. No digital o que vale é o interesse passivo, quando uma pessoa é atraída por um criativo que aguçou o interesse dela e entende que aquela oferta faz sentido para ele. Nesse momento ele passa a esperar um contato para saber mais informações sobre a oportunidade. O corretor não vai entrar em contato para vender, mas para explicar e isso somado ao relacionamento gera a conexão.

Fonte: Entrevista realizada pela autora (2020)

Bem como comprovado pela teoria, ao longo do presente trabalho, a era da informação levou ao consumidor o poder de exigir das marcas uma troca, pautada na conversa e escuta, atentas e ativas. Portanto, a estratégia de alcançar o *lead* que

deseja ser atendido e quando se sente pronto valida a teoria de relacionamento trazida ao longo do presente estudo, nos diversos conceitos e aplicabilidades trazidas por diversos autores e referências na área.

Por fim foi realizado um único questionamento relativo à seção 03 da entrevista utilizada como base para o estudo, com o objetivo de compreender as variáveis de avaliação de resultados consideradas objetivo, indicadores, o que se mede atualmente e aquelas que de fato geram informações relevantes.

Para tanto, apresentou-se o cartão 3 disponível no Apêndice C do presente trabalho. E os resultados conquistados foram os seguintes: conforme os gestores da imobiliária-alvo do estudo os quesitos “inconveniência do cliente mudar de fornecedor”, “aumento da quantidade de produtos/volume comprado”, “disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos” e “aumento do valor vitalício da base de clientes” não se encaixam em nenhuma das categorias propostas, a saber: “é um objetivo do marketing de relacionamento”; “é um indicador de resultados”; “é mensurado atualmente” e “traz resultados confiáveis”.

Quadro XXII - Questão 15 da Entrevista com os Gestores. Cartão 3 - Variáveis mensuradas na avaliação de ações de marketing de relacionamento (Adaptado)

Variável analisada	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado atualmente	Traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente	X	X		
Aumento de lucratividade			X	
Entendimento das necessidades dos clientes	X			X
Satisfação do cliente		X		
Maior qualidade do produto			X	
Maior conhecimento e imagem da marca	X	X		
Retenção de funcionários		X		X
Retenção de clientes	X			
Recompra				X
Redução de custos de aquisição de clientes			X	X
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca a boca			X	

Fonte: Adaptado de BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Marketing de Relacionamento.** 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. P. 188 – 194

Sob a ótica dos diretores da empresa são objetivos do marketing de relacionamento: fidelidade do cliente, entendimento das necessidades dos clientes, maior conhecimento e imagem da marca e retenção de clientes. São considerados indicadores de resultado os itens: fidelidade do cliente, satisfação do cliente, maior conhecimento e imagem da marca e retenção de funcionários.

Quando questionados sobre as variáveis mensuradas atualmente, os itens aumento da lucratividade, maior qualidade do produto, redução dos custos de aquisição de clientes e aquisição de clientes por meio de comunicação positiva boca a boca foram selecionados. E, por fim, o entendimento das necessidades dos clientes, a retenção de funcionários, a recompra e a redução do custo de aquisição de clientes foram as variáveis escolhidas quando considerada a geração de resultados confiáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar os impactos da utilização de uma estratégia de marketing digital para a construção do relacionamento com o cliente em uma imobiliária especializada na venda de imóveis residenciais novos, localizada em Aracaju/SE. Com base na literatura estudada, foi possível compreender os aspectos-chave acerca do marketing de serviços, diferenciando-o do marketing para produtos, através de aspectos essenciais que diferenciam estas abordagens, mas também de pontos que as ligam.

A presente pesquisa permeou por diferentes conceitos do marketing de relacionamento, identificando ideias essenciais para a compreensão desta abordagem de marketing e, em seguida, diferenciando-o do marketing de troca, comumente aplicado quando se utiliza publicidade e comunicação voltadas para a massa. Em seguida, adentrou-se no marketing na era digital, pautado no conteúdo e relacionamento, muito mais preocupado com o cliente como indivíduo, suas particularidades e necessidades.

Para finalizar a busca de arcabouço teórico adentrou-se na construção do relacionamento através da conectividade, possibilitada pela internet e ascensão das mídias sociais digitais. A partir dos dados obtidos na teoria foi possível realizar um estudo de caso único e holístico em uma imobiliária localizada em Aracaju/Se. Na imobiliária-alvo do estudo identificou-se o foco de atuação, a composição da equipe comercial e aspectos importantes acerca da visão da equipe quanto ao atendimento e às práticas de marketing utilizadas pela empresa.

Buscando o melhor entendimento da realidade da organização estudada, optou-se pela realização de duas entrevistas em profundidade, a partir das quais confrontou-se as ações e estratégias aplicadas na prática com a teoria selecionada para o presente estudo. Após a realização da análise foi possível confirmar a aplicabilidade prática do viés do marketing pautado relacionamento para empresas que prestam serviços de intermediação imobiliária. Validando que, mesmo com baixa taxa de recompra, neste setor o relacionamento com o cliente possibilita vantagem competitiva.

Como limitações verificou-se a inviabilidade prática de validar a percepção dos clientes acerca da abordagem de atendimento pautada no relacionamento. Outra limitação a ser considerada foi a aplicação da teoria em uma única empresa do

mercado imobiliário, pautando-se no aspecto da venda de imóveis residenciais novos, logo, a locação e a venda de imóveis prontos não foram consideradas para o presente estudo.

O estudo tem contribuição prática na academia e no mercado imobiliário, visto que, há baixa profundidade nos estudos voltados para este setor de suma importância na economia nacional. Além disso, o estudo corrobora com as ideias dos autores apresentados no presente estudo, ao passo que confirma a importância do planejamento estratégico de marketing pautado no relacionamento com o cliente, mostrando-se mais eficiente que vieses pautados na aquisição contínua de novos clientes.

Para colaborar com pesquisas futuras, considerando o cenário de constante transformação no qual o marketing se encontra, sugere-se a aplicação do estudo acerca da construção do relacionamento com o cliente em outros setores voltados para a prestação de serviços e a avaliação desta abordagem sob a ótica do cliente.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Marketing de Relacionamento.** 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BOUSTANY, Samir Mahfuz. **Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista.** 2006, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Indicadores Imobiliários Nacionais – 2º Trimestre de 2019. 2019. Disponível em: http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/Indicadores_Mercado_Imobili%C3%A1rio_Nacional_2_trimestre_2019.pdf. Acesso em: 23 nov. 2019.

CORDEIRO, Mariana Borges. **Marketing de Relacionamento Para o Mercado Imobiliário: Um estudo do mercado imobiliário na Região Central de Florianópolis.** 2006, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CRESCITELLI, Edson. **Crise de Credibilidade da propaganda:** considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. Revista FACOM – Revista da Faculdade de Comunicação FAAP, nº 12, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª Ed. São Paulo: Artmed Editora S.A. 2007. Disponível em: < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4573912/mod_resource/content/1/Creswell.pdf> Acesso em 02 mar. 2020

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. 2. Ed. São Paulo: Artmed, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMERSSON, Evert. **Relationship Marketing in the New Economy.** *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 24, p. 37 – 55, 2002.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; **Princípios de Marketing de Serviços.** 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ITABORAHY, Cezar Augusto. **Marketing de Relacionamento como fator de fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis da Grande Vitória – ES.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

Jornal da Cidade.net. **CRISE AINDA ATINGE O SETOR IMOBILIÁRIO EM SERGIPE.** Aracaju, 2019. Disponível em: http://www.jornaldacidade.net/cidades/2019/08/311303/crise-ainda-atinge-setor-imobiliario-em-sergipe.html. Acesso em: 04 dez. 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 15. Ed. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2015. E-book.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços Profissionais:** Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. 2ª Ed. Barueri: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LESSA, Bruno. **Marketing de Relacionamento no Setor Imobiliário.** 1ª Ed. *All Print* / Portal VGV. 2018. E-book.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-book.

Resultados Digitais. **O QUE É LEAD E PARA QUE SERVE A GESTÃO DE LEADS.** Florianópolis, 2020. Disponível em: https://resultadosdigitais.com.br/blog/leads/. Acesso em 15 jun. 2020

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo:** A moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2016.

Revista Educação. **ENTENDA O UNIVERSO DOS NEGÓCIOS DIGITAIS B2B2C E COMO CADA UM FUNCIONA.** 2020. Disponível em: https://revistaeducacao.com.br/2020/05/28/negocios-digitais-b2b2c/. Acesso em 23 ago. 2020

SANTANA, L. S.; FILHO, D. G. S.; FIGUEIREDO, V. L. **Proposta de Implantação de um setor de planejamento de obras subordinado a gerência de orçamento com a padronização dos procedimentos envolvidos.** Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.

SASAKI, Marcelo Tadashi. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis:** um estudo de caso no setor imobiliário. 2010. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Marketing de Intangíveis: A *servicescape* e o uso das evidências físicas para a projeção dos ambientes de serviços. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 12, 2016.

SILVA, Isabel Schmidlin Farjado. **O uso das mídias sociais no mercado B2B com foco no marketing de relacionamento.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento:** Aftermarketing, São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** Planejamento e Métodos. 2. Ed. São Paulo: *Bookman,* 2001.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5 Ed. Porto Alegre: *Bookman,* 2015.

YOUNG, Ernest &. **Mercado de incorporação imobiliário:** potencialidades do mercado habitacional. 2017. Disponível em: https://www.abrainc.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Estudo-Potencial-do-Mercado-Imobili%C3%A1rio-at%C3%A9-2035-Ernst-Young-compressed.pdf. Acesso em: 18 nov. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário para levantamento de estudo de caso a ser aplicado com a equipe comercial atuante na empresa objeto do estudo proposto.

Tópico	Perguntas	Respostas
Caracterização da atuação profissional	Qual cargo você ocupa na *House* atualmente?	( ) Administrativo ( ) Estagiário ( ) Corretor de Imóveis
	Há quanto tempo você atua no mercado imobiliário?	( ) menos de 1 anos ( ) entre 1 a 3 anos ( ) entre 3 a 5 anos ( ) entre 5 a 10 anos ( ) mais de 10 anos
	Se atua na área comercial, qual é o seu foco de atuação no mercado imobiliário atualmente?	( ) Venda de imóveis em lançamento ( ) Venda de imóveis prontos ou seminovos ( ) Locação de imóveis comerciais ( ) Locação de imóveis residenciais ( ) Locação para temporada
Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	Quais são as principais ferramentas de comunicação utilizadas pela *House* para captar leads*****? *****(Você pode escolher mais de uma alternativa)	( ) E-mail marketing ( ) Facebook ( ) Google ( ) Google Adwords ( ) Instagram ( ) Mercado Livre ( ) Olx ( ) Site imobiliária ( ) Zap Imóveis ( ) Viva Real ( ) Whats App ( ) Panfleto ( ) Placa ( ) Plantões ( ) Oferta ativa - ligação
	Baseado na sua experiência de mercado, você acredita que a metodologia *House* de captação de *leads* é mais ou menos eficiente em relação ao mercado?	( ) Mais eficiente observo resultados superiores na captação de leads ( ) Indiferente, produz os mesmos resultados observado no mercado ( ) Menos eficiente, gera menos *leads* do que outros modelos
Caracterização do atendimento	No seu ponto de vista, qual(is) motivo(s) faz(em) os clientes escolherem a *House*? *****(Você pode escolher mais de uma alternativa)	( ) Variedade de imóveis disponíveis para comercialização ( ) Qualidade dos imóveis disponíveis na carteira ( ) Credibilidade da imobiliária no mercado ( ) Relacionamento criado entre a equipe e o cliente ( ) Estratégia de marketing centrada no cliente ( ) Atendimento pautado no cliente não no produto ( ) Preços praticados em relação à concorrência
	Para você qual das alternativas representa o relacionamento	( ) O cliente é ligado à empresa por incentivos financeiros

	desenvolvido entre o cliente e a *House*?	( ) Os produtos e serviços comercializados são pensados para se ajustarem às necessidades dos clientes ( ) A busca pela fidelização entre o cliente e empresa, com base no entendimento das necessidades individuais de cada cliente
	Após coletar informações sobre o cliente, como você procede e/ou organiza os dados coletados*****? *****(Você pode escolher mais de uma alternativa)	( ) Cadastra em um banco de dados para as operações de rotina do atendimento (checar documentos, enviar arquivos, entrar em contato quando necessário). ( ) Envia informações sobre novos negócios (lançamentos e oportunidades) ( ) Envia informações e atualizações do mercado ( ) Utiliza as informações coletadas para personalizar ações de marketing e promoções para nichos de clientes específicos. ( ) Outros
	Você distingue o seu atendimento a depender da faixa de preço do produto que o cliente tem interesse?	( ) Sim ( ) Não
Visão da Equipe sobre Marketing de Relacionamento	Você conhece o termo Marketing de Relacionamento?	( ) Sim. ( ) Não. ( ) Ouvi, mas não tenho muito conhecimento sobre o assunto
	Considerando que "o marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre o cliente e a empresa." McKenna (1991, p. 69). Você acredita que na prática a utilização de técnicas de construção do relacionamento com o cliente:	( ) Não trazem retorno financeiro ( ) Trazem retorno financeiro, mas não se aplicam ao mercado imobiliário de Aracaju/Se. ( ) Trazem resultados e são aplicáveis ao mercado imobiliário de Aracaju/Se. ( ) São eficientes, mas possuem custo elevado.
	Dentre os possíveis benefícios subjetivos (não financeiros) do marketing de relacionamento quais deles você acredita que são objetivos da *House* atualmente?	( ) Melhor adaptação do produto às necessidades do cliente ( ) Satisfação do cliente ( ) Credibilidade ( ) Retenção de colaboradores ( ) Fidelização do cliente
	Como a utilização de uma estratégia de marketing digital impacta na construção do relacionamento com o cliente no mercado de imóveis residenciais novos?	Questão aberta.

- Questionário adaptado de CORDEIRO, Mariana Borges. **Marketing de Relacionamento Para o Mercado Imobiliário: Um estudo do mercado imobiliário na Região Central de**

Florianópolis. 2006, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. P. 147 – 149.

APÊNDICE B

Roteiro para entrevista de estudo de caso a ser aplicada com os gestores da organização objeto do estudo proposto.

QUESTÕES SOBRE A DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

1. Você poderia descrever, de forma sucinta, as principais ações de marketing de relacionamento aplicadas pela *House* atualmente?
2. As ações desenvolvidas hoje pela *House* apresentam maior foco na conquista ou retenção de clientes?
3. Descontos ou redução do valor do produto são trabalhados para reter o cliente? Se sim, qual é a importância dada pela empresa à redução de preços para a retenção de clientes?
4. Existe um mecanismo utilizado para a comunicação contínua entre cliente e empresa? Se sim, você poderia descrever o funcionamento deste?
5. Como se dá o processo decisório do uso das ferramentas de marketing de relacionamento?
6. Qual é o entendimento da empresa sobre as mídias sociais, de que forma elas alteraram ou ampararam a proposta de valor da organização?
7. Sua empresa possui colaboradores e/ou profissionais dedicados à estruturação do conteúdo das redes sociais?
8. A opinião dos clientes é levada em consideração para a realização de mudanças na oferta de produtos? (Produto, preços, comunicação, distribuição).
9. Dentre os três níveis de relacionamento empresa x cliente proposto pelo cartão apresentado, qual deles as ações de marketing desenvolvidas pela *House* visam alcançar? Por quê?
10. As ações de marketing oferecidas hoje são voltadas para todos os clientes ou públicos específicos? Como esses públicos são definidos?
11. As informações coletadas durante os atendimentos ficam registradas em uma base de dados única? Em caso afirmativo, o acesso a este banco de dados ocorre de que forma? (Somente na empresa, via celular, via computador)

QUESTÕES SOBRE OS OBJETIVOS BUSCADOS EM AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO – BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

12. Atualmente, quais são os objetivos de curto, médio e longo prazo desenvolvidos pelo marketing da *House*? Quais objetivos financeiros e não financeiros são buscados?

13. Dentre os possíveis benefícios de marketing descritos no cartão apresentado, quais deles são buscados pela *House* por meio da estratégia de marketing implantada? Por quê?
14. Como a utilização de uma estratégia de marketing de relacionamento centrada na produção de conteúdo digital impacta na construção do relacionamento com os clientes da *House*, atualmente?

QUESTÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

15. Apresentarei agora uma tabela e gostaria que cada um de vocês marcasse com um ‘X’ cada uma das possíveis variáveis de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento:
    a. As que são consideradas objetivos das ações propostas pela empresa;
    b. As que são consideradas variáveis de avaliação (indicadores);
    c. As que de fato são medidas atualmente;
    d. As que em sua medição são capazes de gerar informações relevantes e confiáveis.

- As questões foram adaptadas de BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Marketing de Relacionamento.** 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. P. 188 – 194 e SILVA, Isabel Schmidlin Farjado. **O uso das mídias sociais no mercado B2B com foco no marketing de relacionamento.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. P. 248 - 250

APÊNDICE C

Cartões a serem utilizados durante a entrevista

Quadro XXIII - Cartão 1 - Níveis de ligação entre a empresa e o cliente

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
O cliente é ligado à empresa por incentivos financeiros, como descontos ou preços mais baixos para clientes antigos.	Os produtos/serviços são desenvolvidos para ajustar-se às necessidades dos clientes como um todo e os profissionais de marketing da empresa buscam manter contato com o cliente e criar um vínculo social.	Trabalha com a busca de fidelização do cliente com base no entendimento íntimo das necessidades de cada cliente individualmente e do desenvolvimento de soluções específicas e individualizadas.	Ocorre quando os produtos são desenvolvidos como parte integrante da produção do consumidor. Por exemplo: quando um fornecedor de matéria-prima a desenvolve de acordo com as especificidades da produção de seu comprador.

Quadro XXIV - Cartão 2 - Possíveis benefícios de marketing de relacionamento para as empresas

Benefícios subjetivos (não financeiros)	Melhor adaptação do produto às necessidades dos clientes	Benefícios financeiros	**Redução do índice de perda de clientes**
	Melhor qualidade do Produto		**Aumento da probabilidade de o cliente comprar novamente**
	Satisfação do cliente		Aumento da probabilidade de o cliente comprar produtos complementares
	Credibilidade		Redução de custos – redução de custos de mkt
	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor		Aceitação de preços mais altos
	Retenção de Funcionários		**Novos negócios conquistados por comunicação positiva boca em boca.**
	Fidelidade do cliente		**Maior lucratividade**

Quadro XXV - Cartão 3: Variáveis mensuradas na avaliação de ações de marketing de relacionamento

Variável analisada	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado atualmente	Traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente	X	X		
Aumento de lucratividade			X	
Entendimento das necessidades dos clientes	X			X
Satisfação do cliente		X		
Maior qualidade do produto			X	
Maior conhecimento e imagem da marca	X	X		
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor				
Retenção de funcionários		X		X
Retenção de clientes	X			
Recompra				X
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado				
Redução de custos de aquisição de clientes			X	X
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca a boca			X	
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos				
Aumento do valor vitalício da base de clientes				

- Os cartões foram adaptados de BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Marketing de Relacionamento.** 2007, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. P. 188 – 194