

Marketing no Setor Imobiliário: considerações dos gestores acerca das diferentes formas de prestação de serviço

Polyana de Castro Silva¹

Andréia Aparecida Albino²

Tharcisio Alexandrino Caldeira³

Recebido em: 14.10.2023

Aprovado em: 05.12.2023

Resumo: Em razão das diversas possibilidades e combinações de perfis dos profissionais de marketing que podem atuar no setor imobiliário, este estudo procurou compreender, na visão de gestores de imobiliárias, os pontos favoráveis e desfavoráveis envolvidos ao terceirizar ou assumir a gestão do marketing digital no atendimento a clientes, com vistas a identificar qual a melhor opção a ser adotada: um profissional de marketing interno ou uma agência de marketing terceirizada. Para desenvolver esta pesquisa, foi aplicado um questionário com questões objetivas e subjetivas a 15 gerentes imobiliários de Juiz de Fora, além de duas entrevistas semiestruturadas. Esses dados foram enriquecidos com relatos pessoais de um dos autores, que trabalhou por quase oito anos prestando serviços de marketing ao setor imobiliário. Os resultados mostraram que, nessas empresas, o investimento em marketing é visto como caro, independentemente do profissional que presta esse serviço. Também foi detectado que a maioria das imobiliárias trabalha com agências de marketing terceirizadas, pela sua relação custo-benefício, apesar de acharem que um profissional interno é mais eficaz para seus propósitos. A análise dos dados também sugere que a combinação dessas duas opções – profissional interno e agência terceirizada – poderia ser um excelente formato, pois o profissional interno poderia coordenar as demandas internas, considerando a realidade da empresa, enquanto a agência terceirizada poderia contribuir com diferentes profissionais e diferentes especialidades de marketing, pagando um valor

1 Pós-graduada em Comunicação e Marketing Digital pela UFJF. E-mail: polyanacastros@gmail.com.

2 Doutora em Administração pela PUC-Rio. Professora do Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba. E-mail: andreia.albino@ifsudestemg.edu.br.
<http://lattes.cnpq.br/1096564490474726>. <https://orcid.org/0000-0002-1947-6928>.

3 Doutor em Administração pela PUC-Rio. Professor do Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba. E-mail: tharcisio.caldeira@ifsudestemg.edu.br.
<http://lattes.cnpq.br/2073312442212317>. <https://orcid.org/0000-0001-5760-3302>.

único, permitindo que a imobiliária conte com uma equipe multifuncional de marketing.

Palavras-chave: marketing no setor imobiliário; agência de marketing terceirizada; profissional interno de marketing.

Marketing in the Real Estate Sector: managers' considerations about the different forms of the service provision

Abstract: Due to the different possibilities and combinations of marketing professionals' profiles who can work in the real estate sector, this study sought to apprehend, from the point of view of real estate managers, the favorable and unfavorable points involved in outsourcing or taking over the management of digital marketing in customer service clients, in order to identify the best option to be adopted: an internal marketing professional or an outsourced marketing agency. To develop this research, a survey with objective and subjective questions was applied to 15 real estate managers in Juiz de Fora, in addition to two semi-structured interviews. These data were enriched with personal reports from one of the authors, who worked for almost eight years providing marketing services to the real estate sector. The results showed that, in these companies, investment in marketing is seen as expensive, regardless of the professional who provides this service. It was also detected that most real estate agencies work with outsourced marketing agencies, due to their cost-effectiveness, although they believe that an in-house professional is more effective for their purposes. Data analysis also suggests that the combination of these two options – internal professional and outsourced agency – could be an excellent format, as the internal professional could coordinate internal demands, considering the company's reality, while the outsourced agency could contribute with different professionals and different marketing specialties, paying a single amount, allowing the real estate agency to have a multifunctional marketing team.

Keywords: marketing on real estate sector; outsourced marketing agency; internal marketing professional.

1 INTRODUÇÃO

O setor imobiliário⁴ brasileiro tinha, no ano de 2020, aproximadamente 84 mil empresas registradas e empregava cerca de 256 mil pessoas, tendo em vista

⁴ O setor imobiliário é responsável pelas transações e negociações dos imóveis, sejam elas compras, vendas ou aluguéis. Neste cenário, conforme explicam Matos e Bartkiw (2013), vários podem ser os envolvidos, como imobiliárias, corretoras de imóveis autônomas, profissionais corretores de imóveis, proprietário, empreiteiras de mão de obra e empresas da construção civil. Matos e Bartkiw (2013) ainda acrescentam as empresas de propaganda e marketing, atuantes na comercialização de empreendimentos imobiliários, como componentes deste setor.

pesquisa empreendida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020). Segundo essa mesma pesquisa, este setor foi responsável pela geração de uma receita superior a 18 bilhões de reais em 2020, o que ressalta sua importância no contexto econômico nacional.

Entretanto, cabe ressaltar que o mercado imobiliário apresenta peculiaridades quanto a seus aspectos financeiros, pois suas operações comerciais abrangem valores muito superiores em comparação com a maioria das atividades econômicas. Além disso, trata-se de um setor que, do ponto de vista do consumidor, envolve uma quantidade muito pequena – ou única – de transações ao longo da vida. Nesse contexto, não somente as características dos imóveis influenciam na decisão do consumidor, mas também o modo como as imobiliárias as apresentam.

Em pesquisa realizada no estado do Rio de Janeiro, Cruz (2015) mostrou que, em geral, consumidores dos serviços imobiliários tendem não somente a fazer buscas extensas em relação às características dos imóveis, mas também consideram significativamente a opinião de outras pessoas durante o processo de decisão.

Trata-se, portanto, de um cenário em que as ações de marketing a serem adotadas pelo setor imobiliário adquirem crescente importância, principalmente no que tange à mídia digital, posto que ela representa o veículo mais eficaz de otimização da comunicação entre empresa e cliente (Barreto, 2019).

Considerando que, das quase 84 mil empresas do segmento imobiliário atuantes no Brasil, pouco menos de 1500 operam com 20 ou mais funcionários (IBGE, 2020), é possível depreender que as imobiliárias, em geral, são classificadas como micro e pequenas empresas. Para este perfil de empresas, considera-se que os sistemas de informação de marketing (SIM) devem ser percebidos como ferramentas essenciais ao planejamento das suas atividades e que devem ser considerados, entre outros aspectos, os desejos e necessidades do consumidor, bem como as ações dos concorrentes, a evolução do mercado e o comportamento de diversas variáveis exógenas (Diana et al., 2017).

Com o objetivo de gerenciar estas informações e planejar ações de marketing, as imobiliárias podem contratar uma agência terceirizada especializada em marketing,

bem como ter um funcionário dedicado a este trabalho. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou compreender, na visão de gestores de imobiliárias e de um dos autores desta pesquisa que trabalhou na área de marketing imobiliário, os pontos favoráveis e desfavoráveis envolvidos ao terceirizar ou assumir a gestão do marketing digital no atendimento a clientes, com vistas a identificar a melhor opção a ser adotada: um profissional de marketing interno ou uma agência de marketing terceirizada. A justificativa para esta pesquisa se baseia na escassez de pesquisas científicas sobre o assunto, fato identificado após extensa pesquisa em portais acadêmicos como Google Scholar, Scielo, Periódicos Capes, EBSCO etc. Tal escassez também foi identificada após busca em sites e blogs específicos do setor imobiliário. Assim, este trabalho procurou contribuir não somente com conhecimento científico acerca deste tema, mas também fornecer potenciais *insights* de cunho gerencial para profissionais do mercado imobiliário.

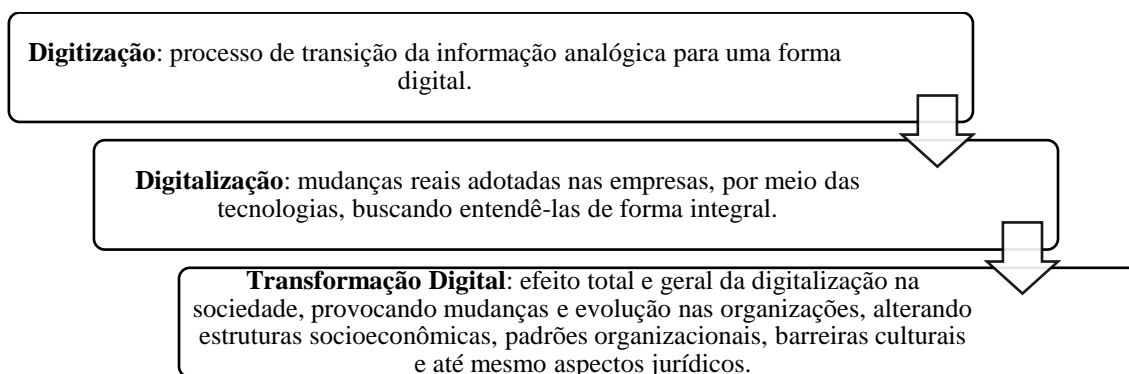
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação digital e o setor imobiliário

A transformação digital, segundo Moro et al. (2022), compreende todas as mudanças que uma empresa promove no sentido de desenvolver ou aprimorar um modelo de negócios digital para criar mais valor para ela. Um conceito mais detalhado também é fornecido por Matt et al. (2015), segundo os quais a transformação digital pode ser compreendida como um conjunto de estratégias com foco na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais referentes a novas tecnologias, baseadas em quatro dimensões: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e mudanças de caráter financeiro.

Nesse sentido, Rabelo (2023) indica que a transformação digital em uma empresa tem, como objetivos primários, aumentar a velocidade de suas respostas, aprimorar a personalização do atendimento, melhorar o desempenho e aumentar o alcance da marca, priorizando tanto clientes quanto os próprios funcionários. Ainda segundo a autora supracitada, a transformação digital é parte de um processo maior de progresso tecnológico, como ilustrado na Figura 1 **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Figura 1 - Processo de progresso tecnológico



Fonte: Adaptado de Rabelo (2023)

As tecnologias digitais são, portanto, responsáveis pelas mais recentes disrupções no mundo corporativo. Assim, empresas tradicionais precisaram se adaptar para sobreviver neste “novo mundo”, em que há uma demanda crescente por melhor experiência, engajamento dos clientes, simplificação de operações gerais e criação de negócios inovadores (Yamashiro; Mantovani, 2021).

De acordo com Siniak et al. (2020), raras serão as empresas que conseguirão escapar das adaptações necessárias à transformação digital na economia globalizada, e o mercado imobiliário não será exceção. Em relação a este setor, Castro et al. (2020) apontam que as novas tecnologias levam à simplificação do processo de compra/ou locação de imóveis por meio de ferramentas como inteligência artificial e realidade virtual, dinamizando a comunicação entre oferta e demanda, reduzindo questões burocráticas e agilizando questões financeiras.

Cabe ressaltar que, a despeito de sua relevância socioeconômica, o papel do segmento imobiliário no contexto holístico da era digital – ou quarta revolução industrial – ainda é pouco explorado, talvez em função de suas particularidades quando comparado a outras atividades econômicas (Lecomte, 2019).

O setor imobiliário é muito sensível a estímulos externos, demandando constantes atualizações para encontrar as melhores tecnologias para comunicação com seus potenciais clientes (Luís et al., 2022). Especificamente no Brasil, o referido mercado apresentou, em função da pandemia de Covid-19, uma necessidade urgente de dinamizar seu processo de transformação digital, em função das restrições de contato pessoal entre ofertantes e consumidores, bem como das restrições de

visitações locais aos imóveis (Moro et al., 2022). Baptista et al. (2022) indicam que, apesar das manifestações prévias desta tendência, a demanda pela digitalização dos negócios do campo imobiliário sofreu forte aceleração em questão de meses no início da pandemia, considerando que os consumidores passaram a buscar soluções virtuais para suas demandas por imóveis.

Com isso, o fluxo de informações passou por grandes transformações e, neste novo ambiente digital, empresas do setor imobiliário perceberam as novas necessidades de seus clientes, levando à modificação de suas estratégias de comunicação (Campani, 2019). Esse processo de reconhecimento e de adaptação do novo cenário indicou que os consumidores passaram a ter maior empoderamento na relação oferta-demanda com o advento da internet e das mídias sociais.

Por outro lado, empresas que aprimoraram seus sistemas de informação passaram a contar com grandes bases de dados (*big data*), de modo a facilitar a compreensão do comportamento de seus consumidores e se ajustarem mais facilmente a ele (Rabby et al., 2022). Com isso, as empresas pertencentes a este mercado têm a possibilidade de desenvolver melhores estratégias de marketing, como será abordado no próximo tópico.

2.2 Marketing no setor imobiliário

As atividades de marketing no setor imobiliário podem ser definidas como um processo de identificação e atendimento – de forma lucrativa – dos requisitos impostos pelos consumidores em um complexo sistema em que tal demanda está mutuamente condicionada à própria oferta (Barbosa, 2019; Luca; Ciobanu, 2016).

Trata-se de um campo de trabalho específico, no qual geralmente o cliente realiza poucas ou mesmo uma única transação, de modo que conceitos como satisfação e confiança são fundamentais tanto para a realização da primeira negociação quanto para a manutenção da relação entre cliente e imobiliária (Luca; Ciobanu, 2016). Shaine e Gbadegesin (2015) corroboram essa informação ao evidenciar que, sob o ponto dos agentes imobiliários, a ética, o profissionalismo e a reputação do corretor/agência são fundamentais para o cliente, bem como a criatividade nas ações de marketing.

Neste cenário de transformações tecnológicas, gestores imobiliários precisam se adaptar e reconhecer as forças de diferentes plataformas e ferramentas para aprimorar a relação entre o cliente e a marca de sua imobiliária (Rabby et al., 2022).

Arndt et al. (2017) apontam que a avaliação do cliente em relação aos atributos do imóvel é significativamente influenciada pelos atributos da imobiliária em si, o que corrobora a importância da credibilidade e a confiança da imobiliária para a tomada de decisão do cliente. Além disso, a avaliação do imóvel e da imobiliária também é influenciada por formadores de opinião (Cruz, 2015). Neste novo cenário, este papel é representado pelo influenciador digital, que pode ser capaz de mobilizar milhares de pessoas (ou mais) por meio do compartilhamento de informações e dicas em mídias sociais (Schinaider; Barbosa, 2019).

Portanto, é possível concluir que, sendo o setor imobiliário dependente da qualidade do fluxo de informações, ele sofreu extrema influência das mudanças na área de TI e, dentro desse contexto, o marketing digital assumiu um papel crucial dentro do seu mix de estratégias (Ying; Yusoff, 2020).

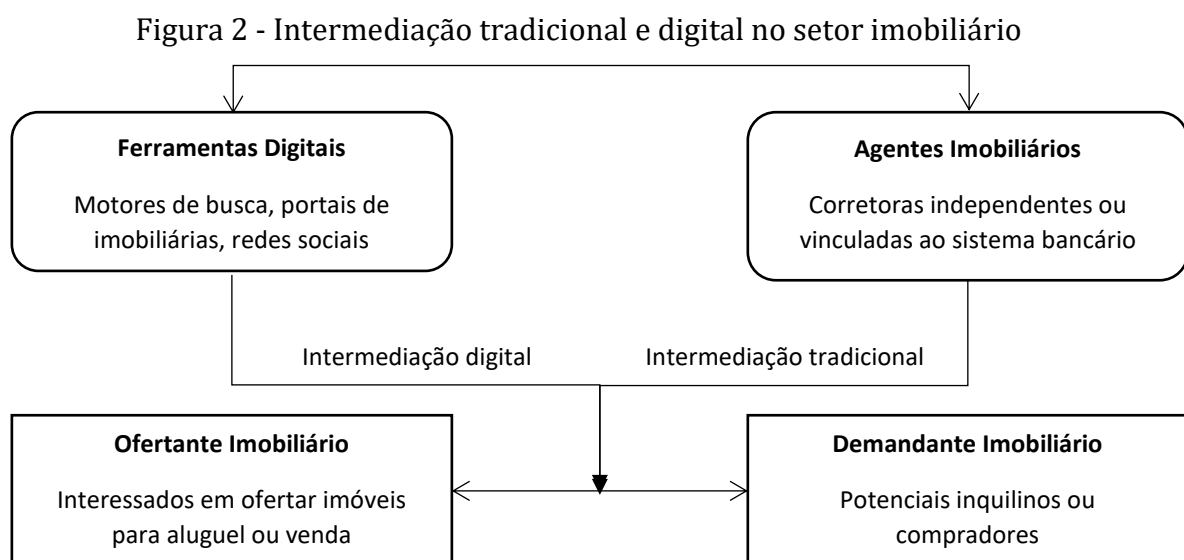
O uso de ferramentas de marketing digital alterou radicalmente o segmento imobiliário, principalmente no que se refere à facilitação do acesso de potenciais clientes às informações que julgam necessárias para a tomada de decisão, o que levou a um aumento significativo do alcance das imobiliárias em relação a seu público-alvo (Oluwatofunmi; Amietsenwu, 2019). Campani (2019) indica que o uso de estratégias envolvendo marketing digital permite que as imobiliárias não somente atraiam novos clientes, mas que também aprimorem seu acompanhamento após a venda e, em alguns casos, até mesmo resgatem clientes cujas transações não se concretizaram, identificando as causas do insucesso e eliminando-as. Em resumo, o uso de tais ferramentas aumentou a eficiência dos processos de coleta e análise de dados para as imobiliárias, elevando sua produtividade e a qualidade dos serviços prestados (Siniak et al., 2020).

Pelo lado da demanda, Petermann (2021) aponta que as mídias on-line reduziram significativamente os custos de procura para os consumidores, pois apresentações

on-line substituíram visitas presenciais, bem como reduziram o tempo despendido em pesquisas por informações e valores.

As ferramentas digitais são consideradas muito mais poderosas que as ferramentas tradicionais de marketing (Luís et al., 2022). Entretanto, Petermann (2021) indica que não se trata do abandono dessas últimas, mas, sim, da adição de novos canais de comunicação à estratégia de marketing. Essa informação pode ser corroborada pela questão da dificuldade de adaptação às inovações tecnológicas pelos consumidores de maior faixa etária.

Portanto, fica claro que ações como telefonemas, visitas presenciais nos imóveis e escritórios continuam sendo válidas na intermediação entre ofertantes e demandantes, como ilustrado na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Petermann (2021)

Entre as principais ferramentas de marketing digital a serem utilizadas no âmbito do trabalho das imobiliárias, destacam-se o e-mail marketing, as mídias sociais, o marketing de afiliação, marketing nos motores de busca, a publicidade on-line e a publicidade *pay-per-click* (Matidza et al., 2020). Além disso, há um movimento crescente de utilização de ferramentas de visitas virtuais 360°, realidade virtual e realidade aumentada como novas vantagens competitivas no setor visando a fornecer uma experiência mais sofisticada e imersiva aos clientes, que, assim,

podem tomar suas decisões de forma mais segura e tranquila (Campani, 2019; Luís et al., 2022).

Portanto, conclui-se que essa atividade passa por um processo inevitável de adaptação ao qual as imobiliárias necessitam se ajustar para utilizar e/ou aprimorar o uso das ferramentas de marketing digital, visando a sobreviverem/consolidarem no setor. Em função disso é que esta pesquisa investigou como as ações de marketing digital estão sendo executadas nas imobiliárias e qual a melhor opção para executar tais ações. Nesse sentido, o próximo tópico apresenta os aspectos metodológicos desta investigação.

3 METODOLOGIA

3.1 Coleta de dados

Segundo critérios estabelecidos por Remenyi et al. (1998), esta pesquisa tem propósitos descritivos e explicativos, pois visa a documentar e a compreender melhor como as imobiliárias executam as atividades de marketing, quem é o responsável por isto e quais os critérios utilizados para escolher este responsável. Para tanto, a coleta de dados demandou não somente a aplicação de um questionário, mas também entrevistas semiestruturadas e observação participante.

No que diz respeito à população de interesse, ela foi composta por gestores de imobiliárias do município de Juiz de Fora (MG). De acordo com o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE (2021), no ano de 2020 havia 273 empresas registradas no setor de intermediação na compra, venda e aluguel de imóveis no município de Juiz de Fora. A seleção de respondentes, por sua vez, ocorreu pelo critério da conveniência, em função da possibilidade e/ou facilidade de acesso a determinados elementos da população. Especificamente, foi considerado o fato de eles fazerem parte de uma Rede Imobiliária (ou seja, empresas que trabalham em conjunto) com a qual um dos autores deste trabalho tem contato próximo. A coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2022. Cabe ressaltar que, de acordo com Creswell (2010), a coleta de dados de natureza qualitativa não necessariamente demanda um grande número de participantes e/ou técnicas rígidas de amostragem, considerando que a ideia principal é a seleção intencional dos participantes.

Visando investigar os aspectos favoráveis e desfavoráveis de cada uma das opções de utilização de profissionais de marketing por parte das agências imobiliárias, foi aplicado um questionário via *Google Forms* com questões objetivas e discursivas para gestores pertencentes à Rede Imobiliária supracitada (as perguntas estão disponíveis no material suplementar).

O questionário coletou, além dos dados supracitados, informações sobre o tempo de atuação dos respondentes no mercado imobiliário, bem como o tempo de atuação de suas atuais empresas. Também foram solicitadas as seguintes informações: principais atividades de marketing desenvolvidas pela empresa; se tais atividades são executadas por profissional interno e/ou agência terceirizada; se, no caso de terem profissional interno, se ele tem formação e/ou experiência específica na área de marketing; e se os respondentes acreditam que o nível hierárquico deste profissional exerça influência sobre o desempenho das atividades de marketing.

É importante mencionar que o questionário foi exaustivamente avaliado pelos autores para assegurar que todas as perguntas nele contidas fossem essenciais para a pesquisa, estivessem apresentadas de modo claro e conciso. Além disso, ele passou por uma etapa de pré-teste junto a dois profissionais da área imobiliária, procedimento que resultou na modificação da ordem de algumas questões para que ele se tornasse um instrumento de coleta de dados mais fluido, bem como na inserção de duas perguntas - a identificação da área de atuação da empresa e da quantidade de colaboradores de que dispõe.

A aplicação do questionário ocorreu de modo idêntico para todos os respondentes, tendo sido abordados inicialmente por um e-mail convidando-os a colaborar com a pesquisa e, em intervalos de sete dias corridos, foram encaminhadas duas ondas de lembretes, tanto por e-mail, quanto por aplicativo de mensagens de celular. Segundo Rasmussen e Thimm (2009), recorrer a lembretes é essencial para a obtenção de respostas.

Dando sequência ao estudo, oito respondentes do questionário foram selecionados (também por conveniência) para as entrevistas semiestruturadas, entretanto seis deles optaram por não as conceder. A justificativa foi que o período de coleta de

dados ocorreu durante a Copa do Mundo, de modo que dias reduzidos de jornada de trabalho e sobrecarga de tarefas impossibilitaram o agendamento das entrevistas para aquele ano. As entrevistas com os dois respondentes foram gravadas e transcritas e tiveram duração de, aproximadamente, cinquenta minutos cada. Estas entrevistas foram realizadas com os respondentes 7 e 15 e procuraram aprofundar as questões propostas no questionário. Por meio delas, foi possível validar e conhecer mais detalhes sobre os pontos mais citados no formulário aplicado e compreender mais amplamente as informações mencionadas apenas esporadicamente. Nessas entrevistas, as respostas que os participantes enviaram via formulário foram revistas junto aos respondentes para que fossem comentadas, com o maior nível de detalhes possível, suas percepções, impressões e vivências acerca do tema estudado. Além disso, foi oportunizado aos respondentes fazer acréscimos de assuntos que por ventura eles não tivessem abordado na etapa anterior de sua participação na pesquisa.

Por fim, as informações coletadas no questionário e nas entrevistas foram trianguladas por comparação com publicações específicas do setor e da observação participante de um dos autores desta pesquisa, que tem experiência de quase oito anos no setor imobiliário, em especial na prestação de serviços da área de marketing. Durante esses anos, atuou ativamente no intermédio com agências de comunicação, equipe interna e/ou gestores.

Para detalhar o processo a observação participante que contribuiu com este trabalho, é necessário elencar alguns fatos que marcaram o desenvolvimento da carreira de uma das autoras do artigo neste mercado. Durante aproximadamente três anos, atuando como analista de marketing em uma imobiliária bastante tradicional, que, à época, já estava no mercado há quase quarenta anos, a autora se deparou com uma empresa que se encontrava em período de transição do off-line para o on-line, tendo auxiliado a incorporar o marketing digital na rotina da empresa. Para tanto, promoveu alterações no site, adotou um novo sistema informatizado de apoio aos corretores, elaborou textos para blogs e posts para o Facebook e Instagram. Durante esse período, era responsável pela interface com a agência. Buscava informações sobre o tipo de conteúdo pelo qual o público mais se

interessava, e a agência executava, sob sua orientação, alguns serviços de elaboração desses conteúdos.

Na sequência, a autora trabalhou durante quase cinco anos na gestão de uma imobiliária, ocupando o cargo de gerente de marketing. Nessa segunda experiência, se deparou com uma empresa mais aberta à transformação digital e com perfil organizacional mais jovial. Neste cargo, era também responsável pela interface com agências, entretanto, contava também com uma equipe com três profissionais internos, dedicados inteiramente à área de marketing da empresa. Em função dessa experiência, ela se relacionou por alguns anos com uma agência juizforana específica do segmento imobiliário e, na sequência, transferiu as demandas para uma agência da cidade de São Paulo, que tinha experiência nesse mercado, mas que não atuava somente nele.

Ao longo desse percurso, acompanhou o trabalho de diversas agências, em especial das duas com as quais trabalhou por mais tempo e, com isso, extraiu muitas informações sobre as dificuldades que essas empresas encontravam para prestar o serviço, bem como suas percepções acerca desse mercado. Além disso, conheceu muitos corretores e gestores de imobiliárias que sempre lhe perguntavam se era melhor admitir uma equipe de marketing interna ou transferir o trabalho para agências, fossem elas especializadas ou não no segmento.

3.2 Tratamento dos dados

Os dados de natureza quantitativa foram tratados por meio de Estatística Descritiva, ao passo que as informações de natureza qualitativa foram tratadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo (AC). Segundo Bardin (2009, p. 38), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A AC tem, entre outras finalidades, a função de enriquecer a tentativa exploratória, buscando descobrir mais informações. Em outras palavras, a AC é um procedimento que permite fazer inferências a partir de características específicas do conteúdo das mensagens (Franco, 2012).

Para tanto, a AC demanda que os conteúdos sejam categorizados para permitir a análise de seus constituintes. Nesse sentido, Franco (2012) indica que as categorias podem ser criadas *a priori* e/ou *a posteriori* em relação à coleta dos dados. No caso desta pesquisa, optou-se pela utilização da categorização mista, baseada nos principais temas de interesse da pesquisa (categorização semântica), complementados com os temas mais mencionados pelos respondentes nas perguntas discursivas do questionário e nas entrevistas semiestruturadas. O Quadro 1 apresenta as categorias utilizadas na Análise de Conteúdo.

Quadro 1 - Categorias utilizadas na análise de conteúdo

CATEGORIAS DEFINIDAS A <i>PRIORI</i> (TEMAS)	SUBTEMAS DEFINIDOS A <i>POSTERIORI</i>
Aspectos positivos e negativos do profissional interno dedicado ao marketing	Maior conhecimento da realidade da empresa; Maior agilidade no atendimento das demandas; e Maior custo.
Aspectos positivos e negativos do uso de uma agência terceirizada	Melhor custo-benefício; Falta de expertise e padronização excessiva do conteúdo; e Atenção difusa e demora na entrega.
Principais obstáculos às atividades de marketing	Alto custo; Dificuldade de encontrar bons profissionais; e Relação gestor/profissional e/ou gestor/agência.

Fonte: Dados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise descritiva dos dados

Ao todo, foram obtidas 15 respostas do questionário, e as principais características dos respondentes estão dispostas no Quadro 2.

Quadro 2 Características dos respondentes

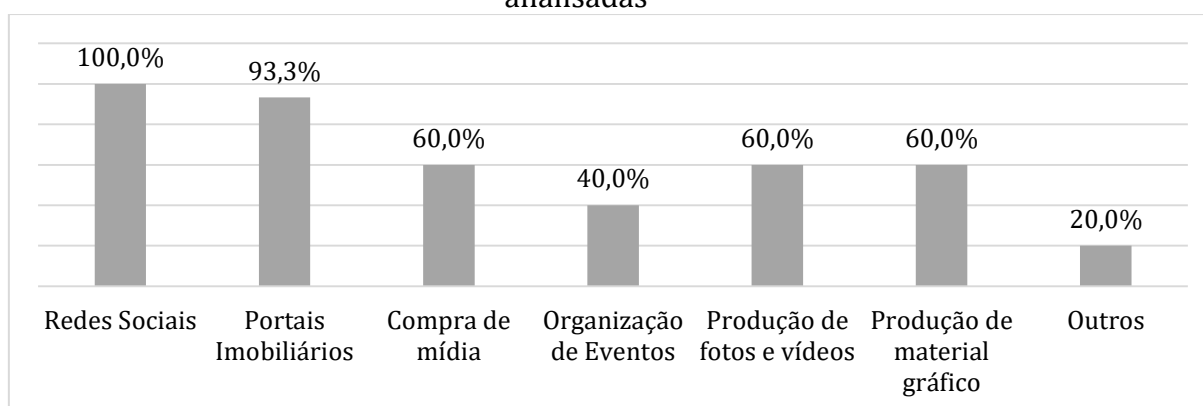
RESPONDENTE	GÊNERO	NÚMERO DE COLABORADORES NA EMPRESA	PRINCIPAIS REGIÕES ATENDIDAS EM JUIZ DE FORA (MG)	CARGO/FUNÇÃO
R1	Feminino	Acima de 50	Todas	Proprietário(a)
R2	Masculino	Menos de 10	São Mateus e Alphaville	Proprietário(a)
R3	Masculino	Entre 11 e 20	Centro e Zona Sul	Proprietário(a)

R4	Masculino	Menos de 10	Todas	Proprietário(a)
R5	Feminino	Menos de 10	Todas	Proprietário(a)
R6	Masculino	Menos de 10	Manoel Honório	Proprietário(a)
R7	Masculino	Menos de 10	Todas	Proprietário(a)
R8	Masculino	Menos de 10	Todas	Proprietário(a)
R9	Feminino	Menos de 10	Todas + cidades vizinhas	Proprietário(a)
R10	Masculino	Entre 41 e 50	Zona Sul e Cidade Alta	Proprietário(a)
R11	Masculino	Menos de 10	Todas	Proprietário(a)
R12	Masculino	Menos de 10	Todas	Gerente
R13	Feminino	Entre 11 e 20	Centro, São Mateus e São Pedro	Proprietário(a)
R14	Masculino	Menos de 10	Zona Norte	Proprietário(a)
R15	Feminino	Entre 11 e 20	Todas	Gerente

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise descritiva dos dados coletados permitiu identificar que todas as empresas participantes da pesquisa desenvolveram atividades de marketing, principalmente em redes sociais e portais imobiliários (sites que reúnem diversas imobiliárias, bem como pessoas físicas, para facilitar a divulgação da oferta de imóveis para venda/aluguel), conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Principais atividades de marketing desenvolvidas pelas imobiliárias analisadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados sugerem que a transformação digital, mais especificamente relacionada a processos organizacionais, explicada anteriormente por Matt et al. (2015), está ocorrendo nas empresas em que os respondentes atuam, com destaque

para as ações e tecnologias que possibilitam o aprimoramento da comunicação com o consumidor. Nesse sentido, o uso mais intenso das redes sociais, a compra de mídia e a exposição em portais imobiliários vão ao encontro do que preconiza Matidza et al. (2020). A produção de fotos, de vídeos e de materiais gráficos, por sua vez, gera conteúdo que possibilita alimentar todas as formas de comunicação das empresas do setor. Ademais, Pacheco (2020) enfatiza a importância do marketing para a captação de leads, tanto online quanto offline, o que pode ocorrer por meio de promoção de eventos, campanhas de mídia, produção de conteúdo e *inbound marketing*.

Para a execução destas atividades, 73,3% das imobiliárias investigadas utilizam um profissional dedicado ao marketing. Destas empresas, 26,7% têm um profissional dedicado em seu quadro de funcionários, com formação específica em marketing, ao passo que outros 26,7% das empresas também utilizam profissional interno dedicado, porém sem formação específica. No que diz respeito ao desempenho deste profissional, 40% dos respondentes afirmam que seu nível hierárquico influencia no desempenho destas atividades, indicando a necessidade de valorização deste profissional dentro do quadro da empresa.

Além disso, 60% das imobiliárias utilizam serviços prestados por agências terceirizadas, evidenciando que, em muitos casos, as imobiliárias utilizam tanto um profissional interno dedicado quanto uma agência terceirizada.

4.2 Análise de conteúdo

4.2.1 Pontos positivos e negativos do uso de um profissional interno dedicado

Os resultados da pesquisa indicam que, para os gestores que utilizam um profissional de seu quadro de funcionários de forma dedicada às atividades de marketing, o principal benefício desta escolha reside no fato de este funcionário ter maior conhecimento do dia a dia da empresa, propiciando maior entendimento em relação a suas prioridades e desafios. Tal entendimento, segundo os respondentes, leva este profissional a apresentar maior nível de atenção, humanização e foco para criar, visando ao crescimento da empresa. Por fim, os relatos também indicam que este profissional, em função da sua exclusividade, tem capacidade de receber,

ajustar e adaptar as demandas diárias da empresa com muito mais agilidade, atuando de forma quase sincronizada com a gestão da empresa. Além disso, tal agilidade permite um acompanhamento mais eficaz dos resultados de suas ações de marketing, considerando que não tem sua atenção dividida com demandas e ações de outras empresas.

Conforme já sinalizado por Rabelo (2023), o processo de transformação digital busca, principalmente, aumentar a velocidade das respostas organizacionais, aprimorar o atendimento, elevar o desempenho e o alcance da marca e, nesse sentido, ao dispor de um profissional interno dedicado ao trabalho da área de marketing, as imobiliárias se colocam numa posição que permite atingir esses objetivos com mais facilidade.

Por outro lado, os resultados também apontam que os custos com a manutenção de um funcionário dedicado são muito elevados, principalmente quando há múltiplas demandas simultâneas ou quando a empresa deseja contratar um profissional com maior expertise.

Para desenvolvimento de maior número de projetos, sendo mais rápidos e de maior qualidade, é necessária uma equipe para atribuição de funções, e o custo para montar e manter uma equipe é maior, o que pode inviabilizar, dependendo do orçamento. [...] Profissionais mais experientes têm custos maiores, o que leva muitas imobiliárias a contratar profissionais com menor vivência laboral, o que pode impactar nas orientações fornecidas e nos custos dos materiais também (R13).

4.2.2 Pontos positivos e negativos do uso de uma agência de marketing terceirizada

Os respondentes indicaram o elevado custo como o principal empecilho para a utilização de um profissional interno, ao passo que apontam o custo-benefício como o principal atrativo para a contratação de uma agência de marketing terceirizada. Abreu (2019) corrobora essa percepção dos respondentes. De acordo com os gestores entrevistados, tal relação é favorecida pelo fato de as imobiliárias não precisarem arcar com determinadas despesas trabalhistas, além de poderem contar com o suporte de diversos profissionais com diferentes expertises e formações, tendo em vista que, “com uma contratação, você atinge diversas áreas” (R13). Além

disso, o custo de aquisição de determinadas ferramentas de marketing, por parte da agência terceirizada, é “rateado” entre seus diversos clientes, o que não acontece quando as ações de marketing são desenvolvidas somente por um profissional interno. Corroborando com essa ideia, Abreu (2019) aponta as agências como agregadoras de conhecimento, tecnologia e especialistas em buscar os melhores caminhos para uma empresa atuar.

Entretanto, a contratação de uma agência terceirizada também apresenta diversos pontos negativos, entre eles a falta de expertise em relação às atividades das imobiliárias e o excesso de padronização do conteúdo, massificando-o e repetindo-o para vários clientes, incluindo imobiliárias concorrentes. Expressões como “copia e cola”, “não tem exclusividade” e “engessados” foram mencionadas como críticas dos entrevistados às agências terceirizadas.

Por fim, outro aspecto negativo muito citado pelos respondentes diz respeito ao fato de a agência terceirizada de marketing descumprir prazos de entrega, em razão do atendimento a diversos clientes. Além de ser este um dos fatores responsáveis pela massificação do conteúdo (outro fator seria a falta de criatividade), a atenção difusa prejudica os prazos demandados pelas imobiliárias porque

por trabalhar com vários clientes simultaneamente, a produção dos materiais necessita de mais tempo do que um funcionário inserido nas dependências da empresa. A velocidade de comunicação para ajustes e adaptação é menor, pois precisam passar por mais pessoas e por mais meios de comunicação (R13).

Considerando a importância da credibilidade e confiança da imobiliária para a tomada de decisão do cliente – seja ele proprietário de imóvel que pretende vendê-lo ou disponibilizá-lo para locação, ou o consumidor final, que planeja comprar ou alugar um imóvel – elementos já ressaltados por Arndt et al. (2017), depreende-se que a falta de celeridade das agências para atender as demandas, aliada à pouca ou nenhuma personalização desse atendimento, dificulta para a imobiliária o estabelecimento de uma reputação pautada na confiança e na credibilidade. Isso ocorre porque, entre outras coisas, os proprietários esperam que seus imóveis sejam divulgados de forma rápida, sem erros, com detalhes informados de maneira correta, e os clientes, por sua vez, buscam acesso a ofertas apresentadas de modo

claro, detalhado e de fácil compreensão. Sem a rapidez que esse mercado requer, oportunidades de negócios deixam de ser aproveitadas e, dessa forma, torna-se inviável que a imobiliária seja reconhecida adequadamente. Afinal, como confiar em um processo de trabalho que não cumpre com um dos requisitos fundamentais do setor, a capacidade de expor os imóveis ao público certo no momento certo?

4.2.3 Principais obstáculos às atividades de marketing

Os respondentes dos questionários e das entrevistas semiestruturadas apontaram, como principais obstáculos às atividades de marketing nas imobiliárias, o alto custo, a dificuldade de encontrar bons profissionais, que, por vezes, se sobrepõe à questão do alto custo, e as dificuldades oriundas da relação entre o gestor da imobiliária e o profissional de marketing (seja interno ou terceirizado).

No que tange aos custos, as respostas indicaram que alguns gestores ainda não compreendem a dificuldade de mensuração dos resultados dos investimentos em marketing, pois julgam ser um elevado custo sem retorno imediato. Isso é compreensível, pois muitas das atividades advindas da área de marketing impactam outros campos organizacionais, algo que nem sempre é fácil de ser mensurado, sobretudo de modo imediato. Por exemplo, uma das ações promovidas pela autora deste artigo, que atuou com o marketing imobiliário, foi a adoção de um novo sistema informatizado para apoiar e conferir mais agilidade e precisão ao trabalho dos corretores de imóveis. Os resultados desse trabalho, apenas ao longo do tempo, se revelam tanto no cotidiano dos corretores como no resultado entregue aos clientes da imobiliária, ou seja, vão ao encontro do que preconiza Rabelo (2023), quando afirma que, no processo de transformação digital, tanto clientes quanto os próprios colaboradores precisam ser priorizados.

Além disso, os altos custos também foram analisados sob a ótica da dificuldade de encontrar um profissional com expertise tanto nas ferramentas de marketing quanto no conhecimento acerca do mercado imobiliário. Neste último caso, é importante ressaltar que uma capacitação complementar que agregasse conhecimentos do mercado imobiliário também seria considerada financeiramente inviável.

Por fim, a relação entre os gestores imobiliários e os profissionais de marketing também foi considerada um empecilho para alguns respondentes, tendo em conta que, como mencionado anteriormente, a medição dos resultados fica a cargo dos gestores, que geralmente não têm conhecimento na área de marketing, “o que pode gerar um certo ruído e perda de rendimento” (R15). Nesse sentido, ter um profissional interno dedicado de forma concomitante à prestação de serviço por uma agência terceirizada é considerado a solução ideal por vários respondentes, pois uma forma de reduzir os ruídos de comunicação entre agência e gestores envolve

[...] ter dentro da equipe [da imobiliária] alguém que acompanhe o dia a dia e tenha conhecimento para tomar medidas de maneira proativa, não somente a partir do pedido do gestor que, às vezes, não entende nada sobre o assunto (R15, grifo nosso).

Como complemento ao cenário aqui descrito, um dos autores desta pesquisa, em função de sua expertise no setor imobiliário, afirma que a maioria dos gestores de imobiliárias com quem teve contato são, na verdade, corretores imobiliários, que, ao se tornarem bem-sucedidos, decidiram sair de seus empregos e abrir suas próprias imobiliárias. Em função disso, tais gestores geralmente não têm amplo conhecimento acerca de todos os processos e atividades que ocorrem em uma imobiliária, incluindo as atividades de marketing.

Apesar disso, grande parte dos gestores acabam por atuar em diversas atividades da empresa de maneira simultânea, não conseguindo se dedicar adequadamente a uma função em especial. Esta falta de expertise, por parte do gestor, é um dos grandes entraves na relação com os responsáveis pelas atividades de marketing, levando a falhas de comunicação e desvios em relação aos resultados esperados. Por exemplo, muitos gestores desejam que o marketing parta da sua visão e/ou interesse em relação aos assuntos que precisam ser divulgados, por vezes incluindo assuntos não relevantes para o público-alvo, como valor de comissionamento, número de unidades disponíveis ou até mesmo relação próxima com o proprietário do imóvel.

Outro problema decorrente do fato de os gestores participarem de diversas atividades na empresa é a demora nas suas ações, tanto no que diz respeito ao

repassa as informações para o profissional de marketing iniciar suas atividades quanto no que se refere à validação e aprovação ao término destas atividades. Em decorrência disto, muitas vezes o gestor acaba solicitando serviços “em caráter de urgência” aos profissionais de marketing, levando a entregas que acabam por não apresentar toda a qualidade que poderia ter, caso a solicitação tivesse sido feita em tempo hábil.

É possível perceber, diante das dificuldades relatadas, que as empresas gerenciadas pelos respondentes ainda apresentam grandes entraves no processo de progresso tecnológico descrito por Rabelo (2023), especificamente no que diz respeito à etapa de digitalização. O entendimento integral das necessidades tecnológicas ainda não é algo presente na mentalidade dos profissionais de marketing atuantes nessas empresas. Isso, em conjunto com uma pressão interna e/ou externa para a execução da etapa de transformação digital (Moro et al., 2022), leva à sobreposição de problemas que, em teoria, deveriam ocorrer e serem resolvidos em momentos distintos, ampliando desnecessariamente a complexidade do referido processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das diferentes possibilidades existentes no que diz respeito ao uso de profissionais para as atividades de marketing em imobiliárias, esta pesquisa procurou, sob o ponto de vista de gestores e/ou proprietários, identificar quais as principais atividades de marketing realizadas pelas imobiliárias, se elas são executadas por profissionais do quadro de funcionários da empresa e/ou por agências terceirizadas, e quais os aspectos positivos e negativos de cada opção utilizada, com vistas a identificar a melhor opção de prestação de serviços de marketing para o campo imobiliário.

Para tentar compreender melhor o ponto de vista destes gestores, eles foram solicitados a responder a um questionário e, entre os participantes, dois foram solicitados a participar de uma entrevista semiestruturada. As respostas foram complementadas por um dos autores desta pesquisa, que tem experiência de, aproximadamente, oito anos na área de marketing imobiliário.

Foi possível concluir, com respaldo na interpretação dos resultados, que proprietários e gerentes das imobiliárias consideram que o investimento específico para ações de marketing envolve um alto custo, independentemente da escolha em relação ao tipo de profissional utilizado.

Essa percepção ocorre, principalmente, em função tanto do custo de contratação de profissionais internos e/ou de agências terceirizadas quanto em função da ausência, por parte dos respondentes, de mensuração adequada dos resultados destas ações. Em relação a este último empecilho, um dos autores desta pesquisa observou que isto ocorre pelo fato de estes gestores e/ou proprietários, em geral, serem corretores imobiliários bem-sucedidos, que decidiram abrir sua própria empresa, não tendo noção adequada do impacto das ações de marketing, tampouco dos prazos de obtenção dos resultados desejados.

Em relação à escolha entre a utilização de um profissional interno ou uma agência terceirizada, de maneira geral, foi possível identificar que a opção ideal envolveria o uso combinado destas duas ações, por aliar uma ação mais eficaz de uma equipe terceirizada ao conhecimento do mercado imobiliário por parte de um profissional interno. Entretanto, esta opção envolve maiores dispêndios, se tornando inviável para a maioria dos respondentes. Dentro das limitações orçamentárias dos respondentes, em geral, eles tendem a optar por um profissional do próprio quadro de funcionários. Tal opção, apesar de suas limitações, se mostrou mais adequada pelo fato de este funcionário ter mais conhecimento da realidade da empresa, se ajustando melhor às suas demandas e prazos.

No que diz respeito ao uso da agência terceirizada, apesar da possibilidade de o contratante contar com uma equipe multidisciplinar para a execução das ações de marketing, a relação entre a agência e o gestor surgiu como principal empecilho pela escolha por esta opção. Nesse sentido, duas questões surgem em destaque: a falta de exclusividade e a excessiva padronização dos conteúdos por parte da agência terceirizada e, por outro lado, a dificuldade dos gestores e/ou proprietários em fornecer prazos adequados à realidade da agência de marketing, tanto no que se refere ao repasse de informações quanto à data para entrega das solicitações. Há espaço e oportunidade para as agências publicitárias atenderem melhor ao setor

imobiliário, bastando observá-lo como um nicho que tem demandas e prazos muito específicos.

Esta pesquisa pode ser utilizada por ambas as partes envolvidas, com o propósito de buscar alternativas que procurem mitigar essa dificuldade de relacionamento entre gestores e agências terceirizadas, considerando que os empecilhos apresentados geram ruído de comunicação, e o fornecimento de ações de marketing que, em função dos prazos inadequados, não vai apresentar a qualidade ideal e, por consequência, pode não alcançar os resultados desejados, que, conforme mencionado anteriormente, já são de difícil mensuração e compreensão para os gestores.

Além dessa contribuição de aspecto gerencial, esta pesquisa também procurou contribuir no aspecto acadêmico, uma vez que existe uma carência de estudos a respeito da gestão de marketing imobiliário.

Entretanto, essa pesquisa não teve o objetivo de ser definitiva, pois seus resultados não podem ser generalizados para todo o setor. Isto porque os dados coletados foram predominantemente qualitativos, obtidos de uma seleção intencional de respondentes. Além disso, os poucos dados quantitativos que foram coletados tiveram apenas o objetivo de apresentar uma descrição das empresas participantes da pesquisa, não visando a criar inferências para toda a população de interesse.

Outra limitação do estudo diz respeito ao instrumento de coleta de dados utilizado. O uso de um questionário dissertativo, apesar de possibilitar a captação de informações inacessíveis aos instrumentos quantitativos tradicionais de coleta de dados, pode não captar adequadamente a percepção dos respondentes em relação ao fenômeno de interesse. Além disso, no que tange à entrevista semiestruturada, houve participação de somente dois dos respondentes do questionário, o que possivelmente impediu o alcance da saturação teórica desejada.

Dessa forma, sugere-se que sejam feitas pesquisas futuras explorando um maior número de imobiliárias, uma variação de cidades e/ou regiões e até mesmo, uma comparação em nível nacional e internacional para que seja mais bem explorada a comparação entre a melhor opção de marketing para o ramo imobiliário.

Ainda assim, esta pesquisa pode ser o passo inicial para que, no futuro, este tema possa ser aprofundado ao explorar não somente um maior número de imobiliárias, extrapolando até mesmo o espaço geográfico utilizado na amostra.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Leandro. Saiba quais são os 7 benefícios de contratar uma agência de Marketing Digital. 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/beneficios-de-contratar-uma-agencia-de-marketing-digital>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- ARNDT, Aaron et al. Real estate agent target marketing: are buyers drawn towards particular real estate agents?. *Journal of Housing Research*, v. 26, n. 1, p. 39-52, 2017. Disponível em : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10835547.2017.12092127>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- BAPTISTA, Echiley Dias et al. Setor Imobiliário: Um Estudo de Caso Sobre o Fechamento de Contratos Durante a Pandemia. *Journal of Technology & Information (JTni)*, v. 2, n. 4, 2022. DISPONÍVEL EM: <http://jtni.com.br/index.php/JTni/article/view/54/57>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- BARBOSA, Adauto Gomes. O marketing imobiliário à luz da estética da mercadoria. *Mercator*, [Fortaleza], v. 16, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mercator/a/7BwcPhwRTbK6rjGT3Qm37sS/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009. 288 p.
- BARRETO, Rosalvo. O marketing na criação da imagem positiva da imobiliária. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 4, n. 4, p. 230-240, 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/336/265>. Acesso em: 03 jul. 2023.
- CAMPANI, Bianca Jaeger. A era digital e mercado imobiliário: transformação e oportunidades. Marketing Estratégico-Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/8766/1/ARTIGO%20BIANCA%20CAMPANI.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- CASTRO, Luíza Machado Silveira de; LESO, Bernardo Henrique; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. Transformação digital no mercado de locação de imóveis. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI. *Anais [...]* 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/934/496>. Acesso em: 02 jul. 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. ArtMed, 2010.

CRUZ, Danillo Rodrigues. Busca de informações no processo de locação de imóveis: uma análise com clientes do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 1, n. 1, p. 4-20, 2015.

DIANA, Milena Fernandes; CONEJERO, Marco Antonio; MANGINI, Eduardo Roque. O uso do sistema de informação na tomada de decisão mercadológica: um estudo de caso em uma MPE do setor imobiliário. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 3, p. 54, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Mangini-2/publication/322811583_O_Uso_do_Sistema_de_Informacao_na_Tomada_de_Decisao_Mercadologica_um_Estudo_de_Caso_em_uma_MPE_do_Setor_Imobiliario/links/5f09c4baa6fdcc4ca45e37ed/O-Uso-do-Sistema-de-Informacao-na-Tomada-de-Decisao-Mercadologica-um-Estudo-de-Caso-em-uma-MPE-do-Setor-Imobiliario.pdf. Acesso em: 7 jul. 2023.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. *Análise de conteúdo*. Liber Livro, 2012.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços, 2020.

IBGE. *Cadastro Central de Empresas 2020*. 2021. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6449#resultado>. Acesso em: 20 jul. 2023.

LECOMTE, Patrick. What is smart? A real estate introduction to cities and buildings in the digital era. *Journal of General Management*, v. 44, n. 3, p. 128-137, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0306307018823108>. Acesso em: 02 jul. 2023.

LUCA, Florin-Alexandru; CIOBANU, Claudia Ioana. Satisfaction, trust and commitment as dimensions of loyalty in real estate companies. sea: *Practical Application of Science*, v. 4, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=740231>. Acesso em: 02 jul. 2023.

LUÍS, Joel Ferreira et al. The impact of the Digital Marketing in Real Estate The past, present and future of the sector. In: 2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 2022. p. 1-7. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9820245>. Acesso em: 03 jul. 2023.

MATIDZA, Isaac; PING, Tao; NYASULU, Chimango. Use of digital marketing in estate agency industry in Malawi. *E-Learning and Digital Media*, v. 17, n. 3, p. 253-270, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2042753020909210>. Acesso em: 20 jul. 2023.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paula Izabela Nogueira. Introdução ao mercado imobiliário. Curitiba: IFPRE-tec, 2013. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46620595/Introducao-ao-Mercado->

Imobiliario-libre.pdf?1466356384=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroducao_ao_Mercado_Imobiliario.pdf&Expires=1696288799&Signature=FMu1MyFjABa03xyx80fljJP-Z9XZZo~JEVRMVoNgGbAPpz6TLGhb5uALviy6CZz4i51IUdjaeWUICNnhgzDYwILP42eFz6EAu7Zzo0EuS9bups0ApqiMEKH1cTNzrK-PZ3kNt8q2r6fr9GJWJWt9YMITMcGifHiXABp8D7ARFr8RztQmRi7IQtuxKSkwp1gUX5sbYAgELT7MA9R5-x~NM1j4n2DU90Iuf-qnz6D8yL-Yy4aWy0ojwUatbd8k3M~1fo4a6T7Wkb~3YQ4G22WqWkGxHLamm8H2ydsct5xA85xvfUW90nWjQEns84ViDjKjHY9h-4dntPeGjzdz1qJ1Cg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 02 jul. 2023.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, v. 57, p. 339-343, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>. Acesso em: 02 jul. 2023.

MORO, Matheus Fernando; DE SOUZA MENDONÇA, Anny Key; DE ANDRADE, Dalton Francisco. COVID-19 pandemic accelerates the perception of digital transformation on real estate websites. *Quality & Quantity*, v. 57, n. 3, p. 2165-2181, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-022-01449-y>. Acesso em: 27 jun. 2023.

OLUWATOFUNMI, Akinwamide David; AMIETSEWU, Bello Victoria. Relationship between digital emotional intelligence and performance of real estate digital marketing in Nigeria. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, v. 5, n. 2, p. 70-78, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David-Akinwamide-2/publication/333311400_Relationship_Between_Digital_Emotional_Intelligence_and_Performance_of_Real_Estate_Digital_Marketing_in_Nigeria/links/5ce6704292851c4eabb755d8/Relationship-Between-Digital-Emotional-Intelligence-and-Performance-of-Real-Estate-Digital-Marketing-in-Nigeria.pdf. Acesso em: 02 jul. 2023.

PACHECO, H. C. de O. O marketing de relacionamento como protagonista do plano de marketing no mercado imobiliário de alto padrão em Curitiba. 2020. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Marketing. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/97478837/482192350-libre.pdf?1674064914=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_marketing_de_relacionamento_como_prot_a.pdf&Expires=1696336148&Signature=fPahHyZr7QUi5IjrMkSNC-LYMBINCC72dPgFO2sqm0ysmXPQwvWh0elzwU5QrJ2F3YAnJB2ukyJIAydfhbdgQuU6GNWUveo1GV5KDlyush1D0TqxDAkpv8u7dP808g-e7z3Z3YMggyB8aysqicY-C8UWw3liGWrNpIUhyZ1tMPEHdPfcKt7SciJ2Hx2cf1vHE8tWXZoRAXku6VY-SqOsSl4G8Jr4lqnIxx2FjQGBD3NC19crqgZgPi1rjnpCyUUNgSqKs0QJYrB36WxTUSMDMSuTo-PVOa2d~1KmegK4S8qj6DK611p9z6DeEC1djF395KCBib3J6UfKGNAMGyoQg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 20 nov. 2023.

PETERMANN, Jörg. DEVELOPMENT OF REAL ESTATE MARKETING–TRENDS FOR THE FUTURE. *Marketing Science & Inspirations*, v. 16, n. 4, 2021.

RABBY, Fazla; CHIMHUNDU, Ranga; HASSAN, Rumman. Digital Transformation in Real Estate Marketing: A Review. *Big Data: A Road Map for Successful Digital Marketing*, v. 39, 2022.

RABELO, Agnes. *Transformação digital e marketing*. Rockcontent, 2023.

RASMUSSEN, Karsten Boye; THIMM, Heiko. Fact-Based Understanding of Business Survey Non-Response. *Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 7, n. 1, p. 83-92, 2009. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1246/1209>. Acesso em: 03 jul. 2023.

REMENYI, Dan; REMENYI, D. *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. Sage, 1998.

SCHINAIDER, Anelise Daniela; BARBOSA, Isabelle Noga. Os Influenciadores Digitais e a Relação com a Tomada de Decisão de Compra de seus Seguidores. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 5, n. 3, p. 98-115, 2019. Disponível em: <http://200.159.241.15/index.php/rasi/article/view/322>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANI, K. S.; GBADEGESIN, J. T. A survey of an important attributes for marketing real estate developments in metropolitan Ibadan property market, Nigeria. *European Journal of Business and Social Science*, v. 4, n. 3, p. 25-40, 2015.

SINIYAK, Nikolai et al. The impact of proptech on real estate industry growth. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing, 2020. p. 062041. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/869/6/062041/pdf>. Acesso em: 02 jul. 2023.

YAMASHIRO, Camila Shimabukuro; MANTOVANI, Daielly. *Transformação Digital: maturidade digital das empresas no Brasil*. 2021. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/isla2021/1/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

YING, Tan Jia; YUSOFF, Wan Zahari Wan. Estate Agency Malaysia: Impacts of Digital Marketing. *Research in Management of Technology and Business*, v. 1, n. 1, p. 689-698, 2020. Disponível em: <https://penerbit.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/575>. Acesso em: 03 jul. 2023.