

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**Gabriel Porto Ramis**

**AVALIAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA JORNADA DO CLIENTE DO  
MERCADO IMOBILIÁRIO DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2022

**Gabriel Porto Ramis**

**AVALIAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA JORNADA DO CLIENTE DO  
MERCADO IMOBILIÁRIO DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como pré-requisito  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Cleo Schmitt  
Silveira

Conceito Final:

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Profa. Dra. Cleo Schmitt Silveira

---

Dr. Rodrigo Heldt Silveira

## **AGRADECIMENTOS**

Meu primeiro agradecimento vai para minha família. À minha mãe por todo seu amor, apoio e suporte incondicionais, sem ela a maior parte das oportunidades que tive na vida não seriam possíveis. Ao meu pai, agradeço por me ajudar a me encontrar em um momento delicado e a superar importantes desafios. Sem a ajuda de ambos, esse momento não seria possível. Ao meu irmão agradeço pelo auxílio na execução deste trabalho e a sua amizade, fundamental para a minha vida. Não menos importante, agradeço a minha namorada, por todo seu apoio e carinho ao longo do desenvolvimento desse trabalho, contribuindo ativamente para a construção do mesmo. Seu papel é fundamental na minha vida, que sigamos crescendo e nos desenvolvendo juntos.

Gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Cléo Schmitt Silveira, que esteve sempre presente, me auxiliando em toda e qualquer necessidade ao longo desse tempo. Também gostaria de agradecer aos demais professores, amigos e colegas que conheci dentro da Escola de Administração e, que, de sua maneira, contribuíram para que eu chegasse a esse momento. Por fim, gostaria de agradecer a todos os profissionais que dedicaram uma parte do seu tempo para a realização das entrevistas e que viabilizaram a elaboração desse estudo.

## RESUMO

O presente estudo é um Trabalho de Conclusão de curso de Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre como está ocorrendo o processo de compra de imóveis em Porto Alegre em relação à transformação digital. O mercado imobiliário é um mercado tradicional ligado diretamente a construção civil, setor extremamente relevante para o PIB nacional, porém pouco estudado do ponto de vista das imobiliárias, empresas responsáveis pela venda, locação, entre outros serviços, relacionados aos imóveis disponíveis no mercado. O presente trabalho busca avaliar em qual etapa da transformação digital estão os processos presentes na jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre, que desejam adquirir um imóvel. O trabalho foi realizado com base em entrevistas em profundidade, realizadas com funcionários e proprietários, responsáveis ou envolvidos na jornada do consumidor das imobiliárias. A avaliação dessas organizações apontou que as organizações estão utilizando processos digitais e que o número deles nas etapas mais avançadas da transformação digital podem estar ligados à duas principais questões, demanda dos clientes do nicho de atuação da imobiliária e estrutura para aplicação dos processos.

**Palavras-chave:** Transformação Digital, Jornada do Consumidor, Mercado Imobiliário.

## **ABSTRACT**

The present study is a Business Administration Course Final Paper from the Federal University of Rio Grande do Sul, about how is occurring the process of real state commercialization in Porto Alegre, in relation to digital transformation. The housing market is a traditional one, tightly related to the construction market, responsible for a relevant share of the GDP, however not very studied from the real state companies' perspective, firms responsible for dealing, renting, among other services available in the housing market. This study looks to evaluate in which stage of the digital transformation are the processes contained in the customer's journey of the housing market of Porto Alegre, which desires to acquire a property. This evaluation was based on depth interviews conducted with owners and employees, responsible for or related to the customer Journey of the firms. It concludes that these organizations are using digital processes and that the further, or not, development of them can be related to two main causes, customer's desire for technology and the size of the structure for the application of these processes.

**Keywords:** Digital Transformation, Customer Journey, Housing Market.

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Alinhamento Estratégico.....	22
Figura 2: Modelo de Transformação Digital .....	23
Figura 3: Modelo de Tomada de Decisão Cognitiva.....	27
Figura 4: Relação entre a Tomada de Decisão Cognitiva e as Etapas da Jornada do Consumidor .....	28
Figura 5: Pontos de Contato da Jornada do Consumidor .....	30
Figura 6: Modelo para Jornada e Experiência do Consumidor.....	31
Figura 7: Componentes do <i>Service Blueprint</i> .....	37
Figura 8: <i>Service Blueprint</i> do Hotel Overnight .....	39
Tabela 1: Perfil da Amostra.....	41
Figura 9: Imobiliária I - Planta Baixa de Serviços .....	43
Figura 10: Imobiliária I - Jornada do Consumidor.....	44
Figura 11: Imobiliária I - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor...47	
Figura 12: Imobiliária I - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor..49	
Figura 13: Imobiliária II – Planta Baixa de Serviços .....	51
Figura 14: Imobiliária II - Jornada do Consumidor.....	52
Figura 15: Imobiliária II - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor..54	
Figura 16: Imobiliária II - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor.56	
Figura 17: Imobiliária III – Planta Baixa de Serviços .....	58
Figura 18: Imobiliária III - Jornada do Consumidor.....	59
Figura 19: Imobiliária III - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor.61	
Figura 20: Imobiliária III - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor63	
Figura 21: Imobiliária IV – Planta Baixa de Serviços.....	65
Figura 22: Imobiliária IV – Jornada do Consumidor .....	66
Figura 23: Imobiliária IV - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor 68	
Figura 24: Imobiliária IV - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor .....	70
Figura 25: Imobiliária V – Planta Baixa de Serviços.....	72
Figura 26: Imobiliária V – Jornada do Consumidor .....	73
Figura 27: Imobiliária V - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor .75	
Figura 28: Imobiliária V - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor 77	

Figura 29: Imobiliária VI – Planta Baixa de Serviços.....	79
Figura 30: Imobiliária VI – Jornada do Consumidor .....	80
Figura 31: Imobiliária VI - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor	82
Figura 32: Imobiliária VI - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor .....	84
Figura 33: Imobiliária VII – Planta Baixa de Serviços.....	86
Figura 34: Imobiliária VII – Jornada do Consumidor .....	87
Figura 35: Imobiliária VII - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor .....	89
Figura 36: Imobiliária VII - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor .....	91
Figura 37: Imobiliária VIII – Planta Baixa de Serviços.....	93
Figura 38: Imobiliária VIII – Jornada do Consumidor .....	94
Figura 39: Imobiliária VIII - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor .....	96
Figura 40: Imobiliária VIII - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor .....	98
Figura 41: Imobiliária VIII - Avaliação da Terceira Etapa da Jornada do Consumidor .....	100
Figura 42: Imobiliária IX – Planta Baixa de Serviços.....	102
Figura 43: Imobiliária IX – Jornada do Consumidor .....	103
Figura 44: Imobiliária IX - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor .....	105
Figura 45: Imobiliária IX - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor .....	107
Figura 46: Jornada Geral do Consumidor .....	108

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>3 OBJETIVO</b> .....	<b>16</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	17
<b>4.1.1 Agentes externos impulsores da Transformação Digital</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1.2 As Etapas da Transformação Digital</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1.3 Recursos Estratégicos necessário para a Transformação Digital</b> .....	<b>19</b>
4.2 JORNADA DO CONSUMIDOR .....	24
<b>4.2.1 Tomada de decisão cognitiva</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.2 Etapas da jornada do consumidor</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.3 Pontos de contato</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.4 Experiência do consumidor</b> .....	<b>30</b>
4.3 MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO.....	31
<b>4.3.1 Evolução do Mercado Imobiliário Brasileiro</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3.2 Componentes do Mercado Imobiliário Brasileiro</b> .....	<b>33</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
5.1 COLETA DE INFORMAÇÕES E TIPO DE PESQUISA.....	36
5.2 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO .....	38
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
6.1 PERFIL DA AMOSTRA .....	40
6.2 AVALIAÇÃO DAS IMOBILIÁRIAS.....	41
<b>6.2.1 Imobiliária I</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2.1.1 Análise da Service Blueprint</b> .....	<b>43</b>



<b>6.2.1.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>45</b>
<b>6.2.2 Imobiliária II .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2.2.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2.2.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>52</b>
<b>6.2.3 Imobiliária III .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2.3.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2.3.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>60</b>
<b>6.2.4 Imobiliária IV .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2.4.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2.4.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.5 Imobiliária V .....</b>	<b>71</b>
<b>6.2.5.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>71</b>
<b>6.2.5.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>73</b>
<b>6.2.6 Imobiliária VI .....</b>	<b>78</b>
<b>6.2.6.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>78</b>
<b>6.2.6.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2.7 Imobiliária VII .....</b>	<b>85</b>
<b>6.2.7.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>85</b>
<b>6.2.7.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>88</b>
<b>6.2.8 Imobiliário VIII .....</b>	<b>92</b>
<b>6.2.8.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>92</b>
<b>6.2.8.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>95</b>
<b>6.2.9 Imobiliária IX .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.9.1 Análise da Service Blueprint .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.9.2 Avaliação da Jornada do Consumidor .....</b>	<b>104</b>
<b>6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>110</b>

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA .....	112
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para Gestores de Vendas e Corretores</b> <b>.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia é onipresente e molda todos os aspectos da experiência humana, se convertendo em guia das mudanças sociais e ecológicas. A tecnologia é frequentemente percebida como uma ferramenta, algo que é desenvolvido e utilizado pelas pessoas para atingirem seus objetivos (SANDLER, 2016).

A primeira revolução industrial ocorreu aproximadamente entre 1760 e 1840. Deu início a produção mecânica, provocada pela construção de ferrovias e a invenção da máquina a vapor. A segunda revolução industrial tem como legado o advento da eletricidade e a elaboração da linha de montagem. Ela ocorreu entre o final do século XIX e meados do século XX. A terceira revolução industrial, teve seu início na década de 1960. Ela também é conhecida como a revolução digital (SCHWAB, 2016). Durante esse período surgem novos computadores e *softwares* associados ao desenvolvimento da internet. Em 1965, Gordon Moore, cofundador da Intel, apresentou uma projeção onde a capacidade de computação dobraria a cada 18 meses, mais tarde essa projeção se provaria verdadeira e ficaria conhecida como a Lei de Moore. Desde 1965, mais de 50 anos se passaram, de computadores do tamanho de edifícios passamos para smartphones com muitas vezes mais capacidade de computação (INTEL,2019).

Em 1960, inserido no mesmo contexto social da terceira revolução industrial, Robert J. Keith anuncia uma revolução na teoria e na prática do marketing, ao colocar o cliente no centro do processo, ao invés da organização. Ele também tece um processo evolutivo onde os conceitos de produção e vendas precedem o marketing (BACELLAR; IKEDA, 2011).

Após a revolução tecnológica na metade do século XX, a automação assumiu o protagonismo nos processos de produção, acelerando o processo de inovação, em decorrência do ritmo crescente e envolvente da dinâmica tecnológica (HAYNE; WYSE, 2018). Hoje, em meio à quarta revolução industrial, também conhecida como indústria 4.0, as melhorias tecnológicas seguem transformando, em uma velocidade cada vez maior, a sociedade na qual vivemos. No ano de 2017, a internet estava em

8 a cada 10 domicílios do Brasil, 74,9% residências possuíam acesso à internet, um ano depois (2018) o percentual subiu para 79,1%. Outro ponto importante é que dos 79,1%, 99,2% possuíam e utilizavam smartphones para acessarem a rede (IBGE, 2017). Conceitos como inteligência artificial, *IoT (Internet of Things)*, *big data*, entre tantos outros surgem a todo momento. Do ponto de vista das organizações, também é perceptível a adoção dessas ferramentas em seus modelos de negócio, que transformam novas tecnologias em meios para o aumento de competitividade, redução de custos, melhoria da qualidade, distribuição, entre tantos outros. O fenômeno da transformação digital está ocorrendo, em maior ou menor escala, em todos os segmentos (BBC, 2016).

Em um contexto em que empresas possuem computadores capazes de aprender por conta própria, enquanto outras utilizam cadernos como forma de armazenamento de dados, como avaliar o grau de digitalização de cada uma? O uso de computadores dentro de modelos de negócio pode parecer algo simples, comum, porém ainda existem profissionais incapazes de lidar com eles. A não adoção de tecnologias competitivas pode ser uma das causas do fracasso de parte dos novos negócios no Brasil, uma vez que o investimento médio das empresas nacionais em tecnologia está aumentando, chegando em 2020 a média de 8% do faturamento líquido das organizações (MEIRELLES, 2020). Um estudo global, com mais de 400 executivos entrevistados, apontou que as áreas mais importantes para o funcionamento das empresas eram digital e tecnologia (DELOITTE, 2021). Por outro lado, existem desafios que acompanham a transição para a indústria 4.0, como compreender quais tecnologias são relevantes para a organização, dimensionamento de investimentos e projetos, necessidade de investimento em treinamento e cultura organizacional, compreender as implicações das mudanças adotadas além da tecnologia, assim como a necessidade de colaboração com parceiros externos (ZANGIACOMI, 2020)

Como visto anteriormente, o marketing surge a partir das mudanças no cenário econômico do século XX e está relacionado ao avanço tecnológico. Sendo assim é possível também levantar questionamentos acerca de como a evolução da tecnologia está afetando a jornada do consumidor das organizações brasileiras, desde a forma como acontece a primeira interação entre o cliente e a organização, até a forma como adquirem produtos ou contratam serviços, efetuam o consumo e cultivam seu

relacionamento com a marca. Em 2018 os canais *online* de venda já representavam 28% da receita total do varejo brasileiro, 84% dos varejistas do país utilizavam as mídias sociais como canal de comunicação, sendo o *Facebook* o principal para divulgação e posicionamento. Além disso 69% utilizavam portais de internet para se comunicar (DELOITTE, 2018).

Lessa (2020) nos mostra que o buscador Google é responsável por mais de 20% das buscas iniciais por imóveis no país, além disso, as plataformas digitais somadas ultrapassam os 60%. Há também o surgimento de empresas especializadas em venda e locação de imóveis com seu modelo de negócio voltado completamente para o digital, como, por exemplo, Quinto Andar e Loft.

No ano de 2020, no Brasil, mesmo com a pandemia e as limitações sociais, foi registrado, conforme dados da CBIC divulgados em fevereiro de 2021, um aumento de 9,8% na venda de imóveis em comparação a 2019. A mesma pesquisa nos mostra que a região Sul está acompanhando a tendência do país, houve um aumento de 12,9% no volume de vendas no comparativo entre 2019 e 2020, foram vendidos 38.160 imóveis durante 2020. A região sul é a segunda maior região do país em números absolutos de venda de imóveis e novos lançamentos, atrás somente da região sudeste (CBIC, 2021). Segundo dados apresentados pelo Sindicato das Indústrias e da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul, em janeiro de 2021, Porto Alegre comercializou, ao longo do ano de 2020, 4.975 novos imóveis, representando aproximadamente 13,04% do total de vendas de toda a região sul do Brasil.

A apresentação desses dados levanta questionamentos em relação à forma como esses resultados foram obtidos. De que maneira está acontecendo a interação entre as imobiliárias de Porto Alegre e seus clientes, em um momento de distanciamento social? Como isso afeta os clientes? Qual está sendo a percepção dos clientes em relação às mudanças? O que mudou? O que permaneceu? Quais foram as estratégias digitais adotadas pelas imobiliárias para alcançar esse resultado? Como mensurar o grau de digitalização dessas organizações? Como isso afeta o modelo de negócio da empresa? Quais foram os desafios para a implementação das estratégias digitais? Como estão se desenvolvendo as novas imobiliárias digitais?

Quais são as diferenças entre as imobiliárias com os novos modelos de negócios voltados para o digital e as imobiliárias com modelos de negócios não digitais?

É plausível, neste momento, que a transformação digital das imobiliárias modifique completamente a forma como os clientes adquirem e alugam imóveis. Sendo assim, com base nas questões levantadas, o presente trabalho propôs-se a realizar uma **“avaliação da transformação digital na jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre”**.

## 2 JUSTIFICATIVA

O presente projeto de pesquisa pretende analisar a transformação digital que está ocorrendo na jornada do consumidor do mercado imobiliário. A transformação digital tem ganhado relevância nos últimos anos, afetando os modelos de gestão e negócios, além de estar mudando a forma como os clientes se relacionam e consomem os produtos e serviços das empresas. Como exposto no capítulo anterior, a tecnologia é percebida como uma ferramenta para alcançar objetivos. Sendo um dos principais objetivos de todas as organizações sobreviver, pode-se pensar na tecnologia como uma ferramenta para alcançá-lo.

Para Schwab (2016), muitos mercados estão vendo a introdução de novas tecnologias nos negócios, criando formas de consumir produtos e serviços, transformando as cadeias de valor existentes. Competidores ágeis e inovadores estão gerando rupturas competitivas, através da utilização de ferramentas digitais. A transformação digital também permite que os grandes participantes dos mercados, cruzem barreiras, aproveitando sua base de clientes, infraestrutura ou tecnologia que já possuem. Ele cita que a quarta revolução industrial traz quatro principais mudanças a todos os mercados, a primeira nas expectativas dos clientes, a segunda, para melhor, na qualidade dos produtos e serviços em função da utilização de dados, a terceira nas formas de colaboração e por fim, a quarta nos modelos operacionais.

Busca-se, então, a partir deste, aumentar a compreensão acerca de como os processos de compra e locação de imóveis estão sendo impactados pela transformação digital. O projeto permitirá realizar o mapeamento da jornada do cliente no mercado imobiliário e avaliar o grau de avanço dos participantes dessa indústria diante da transformação digital. O estudo poderá auxiliar no entendimento das transformações que estão ocorrendo dentro do mercado pela visão dos clientes e auxiliar para que as organizações integrantes dessa indústria aprimorem os seus serviços e processos. A ideia fundamental do mapeamento da jornada do consumidor é tornar visual a sequência de eventos nos quais o cliente pode interagir com a empresa durante todo o processo de compra, listando todos os pontos de contato que

ocorrem, com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017).

Este estudo se justifica pela importância prática do tema, colaborando para a compreensão de como as organizações estão reagindo a transformação digital e como a criação de novos modelos de negócio irá afetar a jornada do consumidor de um setor tão relevante para o país, onde um em cada seis empregos gerados são relacionados ao mercado imobiliário (SECRETARIA DE TRABALHO, 2019).



### 3 OBJETIVO

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível da transformação digital da jornada do consumidor no mercado imobiliário de Porto Alegre.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar os processos compreendidos na jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre;
- b. Mapear as etapas da jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre;
- c. Relacionar as etapas da jornada do consumidor e seus respectivos processos aos diferentes níveis de transformação digital do mercado imobiliário de Porto Alegre;

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção será descrita a fundamentação teórica que servirá de base para o projeto realizado, auxiliando na compreensão do tema abordado. O capítulo está dividido em três subseções. A primeira trata sobre a transformação digital, trazendo a origem do termo, a definição de conceitos e etapas. Em segundo lugar irá tratar sobre a jornada do consumidor, abordando os conceitos chave para a sua compreensão. Por fim, será tratado sobre o mercado imobiliário, ambiente no qual o estudo está introduzido, abordando a sua estrutura e seus participantes.

### **4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A transformação digital em sua forma mais completa resulta na criação de um modelo de negócio completamente novo, que extingue as maneiras existentes de se oferecer aquele determinado serviço. Portanto, a transformação digital pode ser vista como a ferramenta para aquisição de novas oportunidades de mercado, inserção em novos mercados, mas também para adquirir novos clientes e renunciar aos que não contribuem para o objetivo financeiro da organização (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019). Assim sendo, a transformação digital acarreta mudanças na cultura organizacional, nos produtos e serviços e em todas as demais áreas da organização. Ela ocorre a partir de agentes externos que impulsionam a organização a aderir ao processo. Existem diferentes etapas e níveis dentro da transformação digital que dependem de diferentes recursos estratégicos para ocorrerem.

#### **4.1.1 Agentes externos impulsores da Transformação Digital**

Peter C. Verhoef *et al.* (2019) identifica três agentes externos, como sendo os principais causadores da necessidade de ocorrer a transformação digital dentro das organizações. O primeiro agente externo é a tecnologia digital, que está ligado ao espaço conquistado pelas ferramentas digitais. Desde o surgimento do “*World Wide Web*” (“*WWW*”) e sua adoção global, muitas tecnologias surgiram, fortalecendo o desenvolvimento do comércio eletrônico, assim como, a onipresença da *big data* e o surgimento de grandes tecnologias como por exemplo *AI (Artificial Intelligence)*, *IoT* e *Blockchain*, que são projetados para gerar efeitos longevos nas organizações.

O segundo está ligado a competição digital, influenciada pelas mudanças drásticas que estão ocorrendo devido ao surgimento das novas tecnologias. A exemplo disso, no varejo a tecnologia abalou o cenário competitivo, transferindo as vendas de empresas consolidadas no mercado para empresas digitais relativamente novas, de modo que a competição se tornou global e a sua intensidade aumentou.

E o terceiro está ligado ao comportamento do consumidor, ele está mudando como uma forma de responder a revolução digital. Mercados mostram que o consumidor está migrando a suas compras para as lojas digitais, tendo os pontos de contatos digitais um papel importante na efetividade da jornada do cliente tanto *online*, quanto *offline*.

Assim, é possível definir os três principais agentes externos causadores da transformação digital como a tecnologia digital, a competição digital e o comportamento do consumidor digital (VERHOEF *et al.*, 2019).

#### **4.1.2 As Etapas da Transformação Digital**

De acordo com Mergel, Edelman e Haug (2019), a transformação digital pode ser separada em três etapas, atreladas a diferentes níveis de complexidade dos processos digitais aderidos pela organização.

A primeira etapa consiste na digitalização e transmissão de documentos e arquivos analógicos, ela ocorre quando a organização utiliza práticas e processos

digitais com baixa complexidade, como envio de e-mails e escaneamento de documentos para armazenamento digital.

A segunda etapa pode ser caracterizada pela digitalização de processos, ocorrendo quando a organização utiliza práticas e processos digitais com grau médio de complexidade, como ferramentas de controle e gerenciamento digitais, um exemplo desse fenômeno pode ser descrito como o uso de planilhas digitais para controle de estoque.

A terceira, e última etapa, acontece quando há a transformação do modelo de negócio da organização em digital, todo o modelo de negócio é pensado digitalmente, assim utiliza práticas e processos digitais com todos os graus de complexidade (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019).

Com base nas informações expostas, é possível definir as três etapas da transformação digital como digitalização e transmissão de arquivos e documentos, digitalização de processos e a transformação do modelo de negócio.

#### **4.1.3 Recursos Estratégicos necessário para a Transformação Digital**

Para Verhoef *et al.* (2019), existem outros fatores relevantes para que a transformação digital ocorra, os recursos estratégicos, que podem ser separados em recursos e capacidade de tecnologia, infraestrutura de TI, agilidade digital, estrutura organizacional, estratégias para crescimento digital e métricas e objetivos, descritos a seguir:

- a) Os recursos e capacidade de tecnologia consistem na posse e controle que a organização possui sobre ativos e capacidades. Os ativos representam os investimentos em recursos físicos e intelectuais enquanto as capacidades referem-se ao capital humano, organizacional ou de informação da organização que servem de cola para que os ativos funcionem (VERHOEF *et al.*, 2019);
- b) Os ativos digitais, como armazenamento de dados, tecnologias de *hardware* e *software*, podem ser definidos com a estrutura de tecnologia da

informação. São ingredientes básicos para a transformação digital da organização. Por exemplo, são as ferramentas, possuídas pela empresa, que permitem a utilização de dados acerca da jornada do cliente da firma, tornando possível personalizá-la de forma a torná-la mais eficiente (VERHOEF *et al.*, 2019);

- c) A agilidade digital consiste na eficiência da habilidade de perceber e avaliar as oportunidades que o mercado fornece, através das ferramentas digitais (VERHOEF *et al.*, 2019);
- d) As redes digitais referem-se à capacidade da empresa de proporcionar um ambiente onde é possível, através da interação entre diferentes participantes conectados digitalmente, cooperar para a criação de valor (VERHOEF *et al.*, 2019);
- e) A capacidade de big data pode ser definida como a eficiência com a qual a empresa consegue coletar e processar grandes quantidades de dados para embasar o seu processo decisório (VERHOEF *et al.*, 2019).

Além dos supracitados, a estrutura organizacional é outro fator decisivo para o sucesso da transformação digital. São as mudanças na estrutura organizacional que permitem as adaptações necessárias para que a transformação digital ocorra. A adequação da estrutura organizacional deve conceder uma maior autonomia às unidades de trabalho, separando-as, para assim, aumentar a sua agilidade na percepção de oportunidades (tendências), diminuindo seu tempo de reação, facilitando a inovação e o aprendizado, assim como, evitando o risco de canibalização e conflitos (VERHOEF *et al.*, 2019).

O ponto abordado acima está diretamente ligado ao uso de formas de estrutura ágeis. Os modelos de negócio tradicionais, com hierarquia rígida e alto volume de processos burocráticos não são capazes de acompanhar a velocidade dos ambientes digitais, sendo assim, para estimular a agilidade digital a forma da organização deve ser flexível, com a linha intermediária e a burocracia reduzidas ao máximo. Um exemplo disso pode ser o modelo de cultura ágil desenvolvido pela *Spotify*, que está servindo de modelo para diversas outras organizações. A abordagem consiste em dois pontos chave, o primeiro é a autonomia concedida a cada unidade multidisciplinar para seguir e orientar seu próprio desenvolvimento, o segundo é o alinhamento entre

as unidades de trabalho para objetivos de desenvolvimento do produto comuns (SALAMEH; BASS, 2020).

As estratégias para crescimento digital podem ter diferentes abordagens. Um ponto comum e relevante de todas as estratégias é a sua capacidade de crescimento acelerado, O Google, em 1999, obteve a marca de 1 bilhão de pesquisas realizadas, em 2017 o número superou 2 trilhões, representando um crescimento superior a 200.000% ao longo do período (ROONEY, 2017). De forma tradicional é possível adotar uma abordagem para penetração de mercado, atraindo novos consumidores para conhecer seu produto, porém, em alguns casos, seguir essa via pode levar ao desenvolvimento de novos mercados, tornando necessário a elaboração de uma estratégia adicional, isso acontece quando algum produto novo causa uma disrupção no mercado, afastando-se dos competidores tradicionais daquele segmento e criando seu próprio nicho Verhoef *et al.* (2019).

Além dessas duas formas mais tradicionais de desenvolvimento de estratégias, existem outros caminhos possíveis. Pode-se optar pelo planejamento estratégico baseado na criação de uma plataforma consistente de vários produtos já existentes oferecidos por outras partes. Podemos aqui citar como exemplo os combos oferecidos por empresas de telecomunicação, onde são oferecidos planos de televisão, internet e telefonia em um mesmo pacote, ou serviços de *streaming* que reúnem conteúdo próprio além do produzido por outras empresas Verhoef *et al.* (2019).

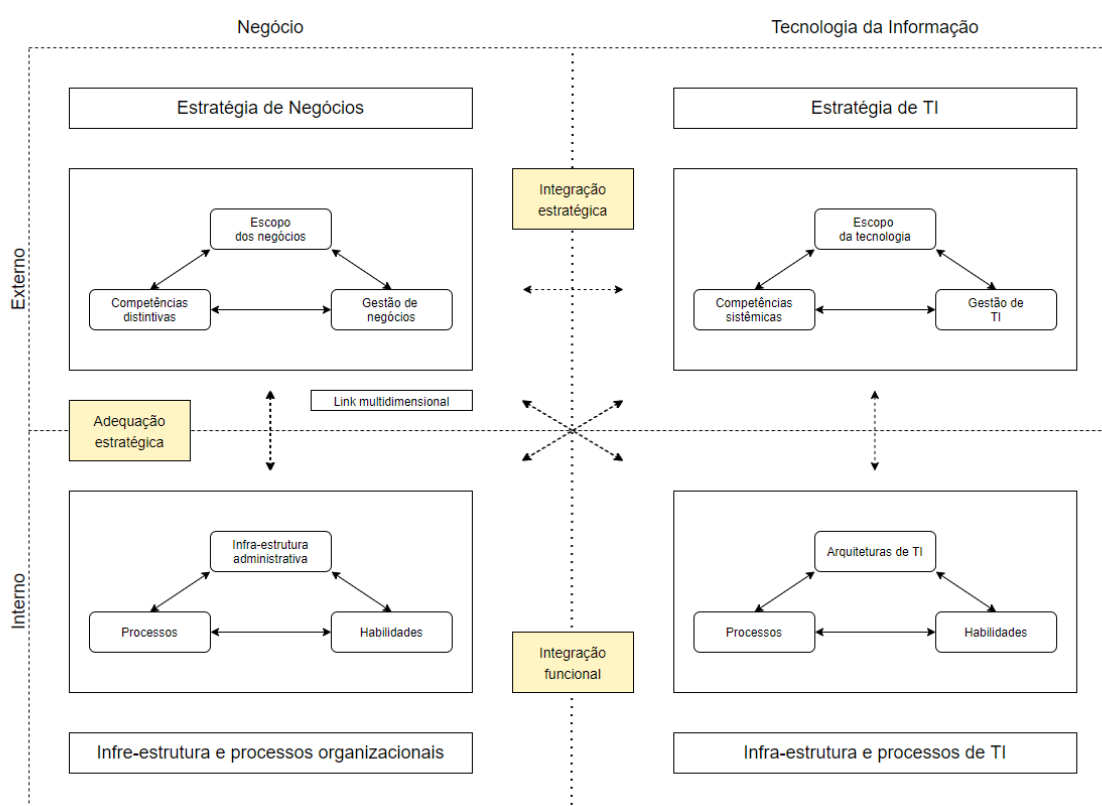
É possível adotar uma estratégia com foco no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias ainda não oferecidos pelo mercado. Um bom exemplo da adoção desse tipo de estratégia são os lançamentos de novos jogos para plataformas digitais Verhoef *et al.* (2019).

Também é possível adotar uma estratégia de co-criação, onde é permitido que o usuário ajude a moldar o produto, uma forma relativamente simples de compreender essa opção é analisando sites de avaliação, como o TripAdvisor, que possui um ambiente onde a informação boca-a-boca dos consumidores é vital o funcionamento da plataforma. Existem, também, estratégias para a diversificação de plataformas. Essa estratégia de crescimento é adotada geralmente por grandes plataformas de sucesso com o objetivo de gerar crescimento adicional em mercados ainda não explorados com novos produtos. Podemos, assim, compreender essas seis

estratégias como diferentes subníveis de uma mesma estratégia, todas podem ocorrer de forma separada, ordenada ou conjunta (VERHOEF *et al.*, 2019).

Outro ponto importante para o sucesso de uma estratégia de crescimento digital é o alinhamento estratégico dentro da organização, conforme demonstrado na figura 1.

**Figura 1: Modelo de Alinhamento Estratégico**



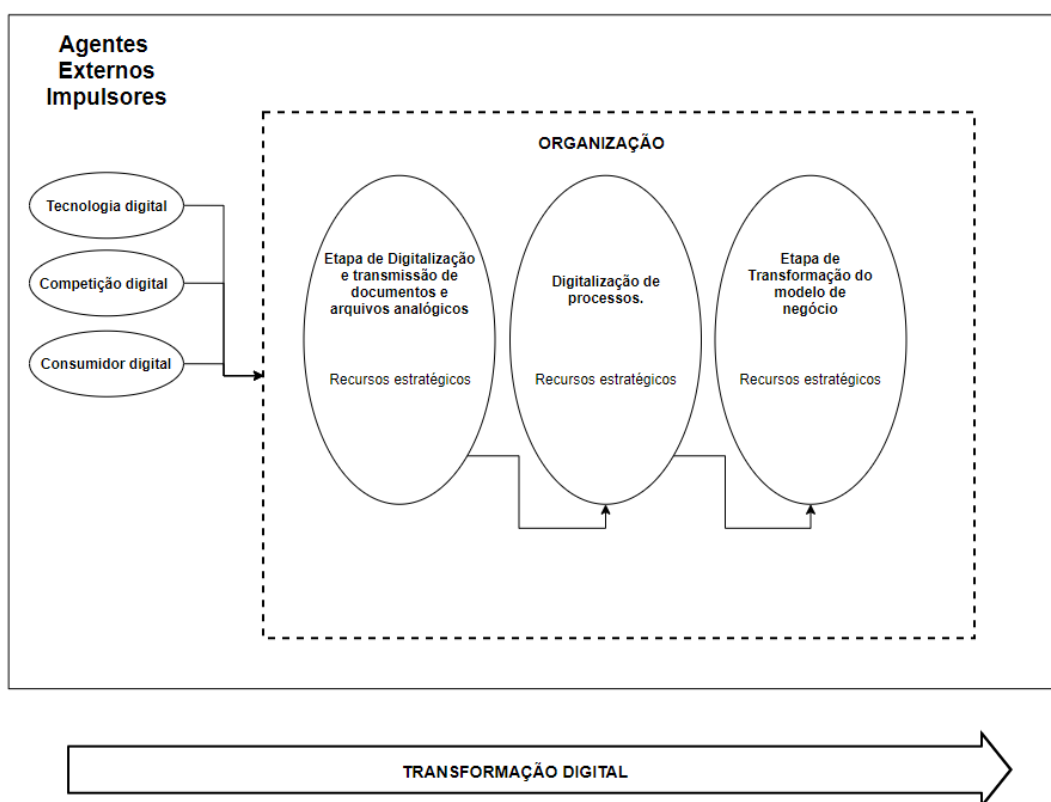
Fonte: Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

Segundo Henderson e Venkatraman (1993) o modelo, acima representado, demonstra o alinhamento entre planejamento e as estratégias da organização devem estar alinhados as áreas ligadas à tecnologia da informação. Para tal, relacionam-se, verticalmente, os ambientes externo e interno, promovendo uma adequação das estratégias às estruturas e, horizontalmente, os planejamentos da dimensão dos negócios e TI através dos diferentes relacionamentos funcionais da organização, como pessoas, processos e infraestrutura.

Por fim, não basta apenas a elaboração de estratégias, mas é necessário também elencar os seus objetivos e métricas para avaliação do seu sucesso e possíveis melhorias (VERHOEF *et al.*, 2019).

A figura 2, construída com base no artigo de Verhoef *et al.* (2019), demonstra a relação entre os agentes internos, a organização, as etapas da transformação digital e os recursos estratégicos necessários para que ela ocorra.

**Figura 2: Modelo de Transformação Digital**



Fonte: Modelo de Transformação Digital de Verhoef *et al.* (2019).

Compreendendo a ocorrência do fenômeno da transformação digital como base nas informações supracitadas, torna-se possível observar a sua manifestação nas mais diversas partes das estruturas organizacionais existentes, bem como seus



processos e categorizá-los entre as diferentes etapas. Sendo assim, passa-se a compreensão do objeto a ser observado.

## 4.2 JORNADA DO CONSUMIDOR

A jornada do cliente pode ser definida com uma série de pontos de contato, espalhados entre os mais diversos canais, com os quais o cliente interage antes, durante e após o processo de compra (LEMON; VERHOEF, 2016). O objetivo da análise é descrever a jornada e entender as opções e escolhas do consumidor ao longo das diferentes etapas do processo de compra. A análise da jornada possui origem na administração de serviços e administração de multicanais (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

Lemon e Verhoef (2016) nos trazem que a jornada do consumidor pode ser dividida em três grandes etapas, pré-compra, compra e pós compra, enquanto Solomon (2016), nos apresenta as quatro etapas da tomada de decisão cognitiva, reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas e escolha do produto.

É possível traçar paralelos entre as três grandes etapas da jornada do consumidor, apresentadas por Lemon e Verhoef (2016) e as 4 etapas da tomada de decisão cognitiva, apresentadas por Solomon (2016), com as informações que Lessa (2020) nos apresenta acerca do mercado imobiliário.

Lessa (2020) divide a jornada do consumidor do mercado imobiliário em cinco etapas, as etapas de descoberta, conhecimento e consideração, sendo etapas de pré-compra, decisão, a etapa de compra e a etapa de pós-compra.

O autor nos conta que na etapa de descoberta o cliente percebe que possui um problema a ser resolvido, como por exemplo: a necessidade de uma casa maior devido a chegada de um novo filho, ou uma casa nova em função de divórcio. O Conhecimento do problema pode ser feito de forma automática (como no exemplo supracitado) ou de forma estimulada, como a partir de propagandas que provoquem reflexões e questionamentos, podemos aqui citar como exemplo uma peça de

propagando com a seguinte frase: “você já pensou em sair da casa dos seus pais e conquistar a sua independência?”.

Passada pela primeira etapa, segundo Lessa (2020), o cliente entra na etapa de conhecimento, onde iniciará as buscas de possíveis soluções para o seu problema, nessa etapa o cliente ainda não está pronto para a aquisição do imóvel. Por não possuir conhecimento suficiente sobre o funcionamento do processo de compra de imóveis, é possível que inicie de maneiras diferentes, seja tentando esclarecer dúvidas iniciais através de pesquisa ou entrando em contato direto com imobiliárias e incorporadoras. É nessa etapa que o cliente lida com as maiores dificuldades do processo ao se deparar com as terminologias e burocracias.

A terceira etapa, chamada de consideração, é onde o cliente já instruído, começa a se aprofundar na busca das suas opções, formando uma base comparativa das possíveis escolhas, tentando encontrar a que melhor resolve o seu problema.

Durante a quarta etapa é quando o cliente toma a sua decisão, e parte para a negociação final.

A quinta e última etapa, é o pós-compra, onde a organização que efetuou a venda deve manter um relacionamento saudável com o cliente, sendo a sua referência para indicações ou compras futuras.

Torna-se, assim, necessário compreender de maneira mais ampla os conceitos apresentados pelos autores Lemon e Verhoef (2016) e Solomon (2016).

#### **4.2.1 Tomada de decisão cognitiva**

Para Solomon (2016), uma decisão de compra cognitiva resulta de uma série de estágios na escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro. Ele descreve as etapas do processo de decisão como: reconhecimento do problema; busca por informações; avaliação das alternativas; e escolha do produto.

O reconhecimento do problema ocorre quando experimentamos uma diferença significativa entre nossa situação atual e a que desejamos. O problema pode surgir

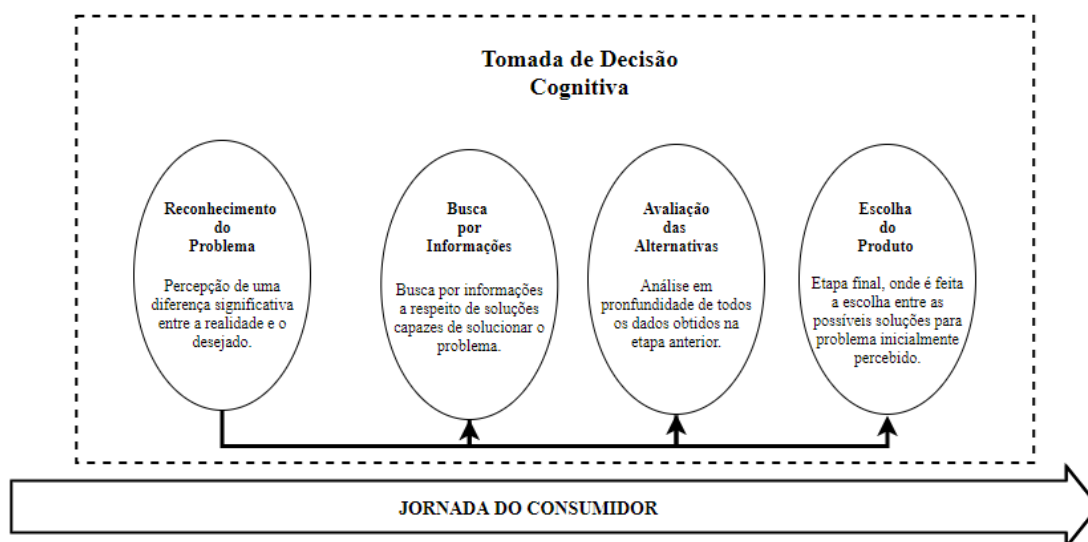
de duas maneiras: reconhecendo a necessidade, como por exemplo abastecer um veículo para que ele possa se locomover; ou reconhecendo uma oportunidade, como a aquisição de um veículo mais novo, mesmo não havendo nenhum problema com o veículo atual, devido aos seus novos aspectos, como evolução tecnológica ou design mais moderno. Após o reconhecimento do problema, é necessário obter informações adequadas para saná-lo.

A busca de informações é o processo pelo qual o consumidor pesquisa em busca de dados relevantes para elaborar uma solução sensata para o seu problema (SOLOMON, 2016).

Tendo coletado as informações relevantes para elaborar uma solução para o problema é necessário avaliar as alternativas encontradas. Nesta etapa encontra-se boa parte da energia gasta durante todo o processo de decisão, dado o volume de informações pode ser extremamente complexo encontrar a alternativa ideal. São chamados de conjunto evocado as alternativas que o consumidor conhece e aquelas que são realmente consideradas de conjunto de consideração (SOLOMON, 2016).

A última parte da tomada de decisão cognitiva ocorre ao ser finalizada a avaliação das alternativas viáveis, com a escolha entre umas delas (SOLOMON, 2016). A figura 3, a seguir, nos mostra como se relacionam as diferentes etapas do modelo proposto pelo autor.

**Figura 3: Modelo de Tomada de Decisão Cognitiva**



Fonte: Modelo de Tomada de Decisão Cognitiva de Solomon (2016).

#### 4.2.2 Etapas da jornada do consumidor

Em complemento a abordagem proposta por Solomon (2016), trazendo uma visão mais contemporânea sobre o tema, é analisada a abordagem apresentada por Lemon e Verhoef (2016).

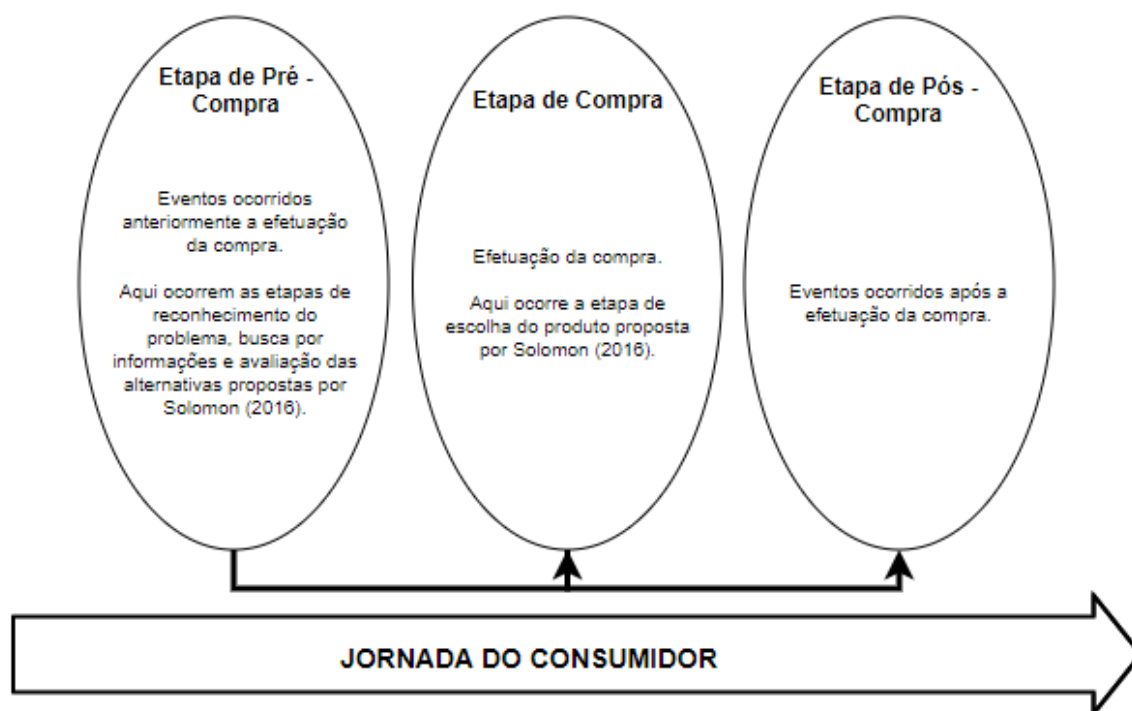
A jornada de compra do consumidor, segundo os autores, pode ser dividida em três etapas. A primeira seria a etapa de pré-compra, que refere-se a tudo que acontece antes da aquisição ou contratação do produto ou serviço, ou seja, o surgimento da necessidade ou vontade de adquirir ou contratar determinado produto ou serviço, consideração em relação a isso e pesquisa relacionada ao mesmo, como, por exemplo, detalhes técnicos, diferentes formas de uso, avaliações, locais para aquisição e todas as demais informações que o consumidor achar relevante e possuir interesse em saber antes de tomar a sua decisão.

Caso o cliente opte pela aquisição ou contratação do produto ou serviço, ele passará para a segunda etapa, momento no qual irá, de fato, efetuar a compra.

Por fim, inicia-se a etapa de pós-compra. Aqui acontece o consumo do produto ou serviço comprado e demais interações, como, por exemplo, a manutenção do relacionamento com cliente. Assim, caso a experiência do cliente tenha sido suficientemente satisfatória, poderá ocorrer a recompra daquele determinado produto ou serviço, dando continuidade à jornada, ela termina somente quando o cliente definitivamente deixa de consumir o produto ou serviço da empresa (LEMON; VERHOEF, 2016).

A figura 4 demonstra a relação de complementariedade entre as duas abordagens supracitadas.

**Figura 4: Relação entre a Tomada de Decisão Cognitiva e as Etapas da Jornada do Consumidor**



Fonte: do Autor. Adaptação das Etapas da Jornada do Consumidor de Lemon e Verhoef (2016) e a Tomada de Decisão Cognitiva de Solomon (2016)

#### 4.2.3 Pontos de contato

Dentro da abordagem proposta por Lemon e Verhoef (2016) um dos principais conceitos apresentado é o dos pontos de contato, sendo eles responsáveis por todas as interações que acontecem entre a marca e seus clientes. É importante ressaltar que acontecem simultaneamente durante todas as etapas da jornada e podem ser divididos em quatro grupos.

O primeiro grupo de pontos de contato podem ser definidos com os possuídos pela marca. O critério utilizado para incluí-los nesse grupo dá-se pelo participante da interação que possui controle sobre ela, nesse caso a marca. Exemplos desse primeiro grupo são: o site da marca, lojas próprias, a apresentação do produto, como, embalagem, cores, tipografia, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), entre outros (LEMON; VERHOEF, 2016).

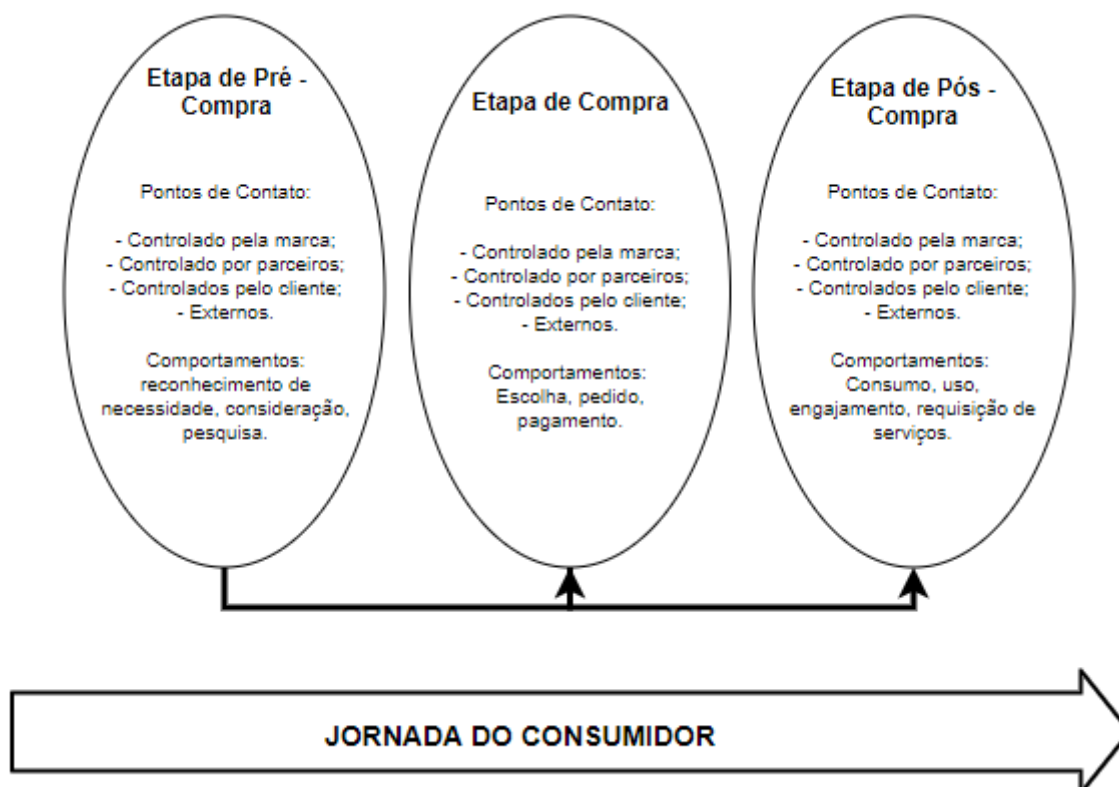
De acordo com Lemon e Verhoef (2016), o segundo grupo pode ser definido como os pontos controlados por empresas parceiras. Aqui os pontos de contato são controlados por intermediários. Alguns exemplos desse grupo são lojas não controladas pela marca, *market places* e representantes comerciais.

O terceiro grupo são os pontos de contato controlados pelo cliente, ou seja, as ações que o consumidor realiza que constroem a sua experiência de consumo, toda a primeira etapa da jornada do consumidor pode ser utilizada como exemplo desse grupo (LEMON; VERHOEF, 2016).

Para Lemon e Verhoef (2016), o quarto grupo reúne os pontos de contato externos ou sociais, ou seja, a influência dos demais na experiência do consumidor, como opiniões de outros compradores.

A figura 5 demonstra a relação entre os pontos de contato supracitados e as etapas da jornada do consumidor proposta por Lemon e Verhoef (2016).

**Figura 5: Pontos de Contato da Jornada do Consumidor**



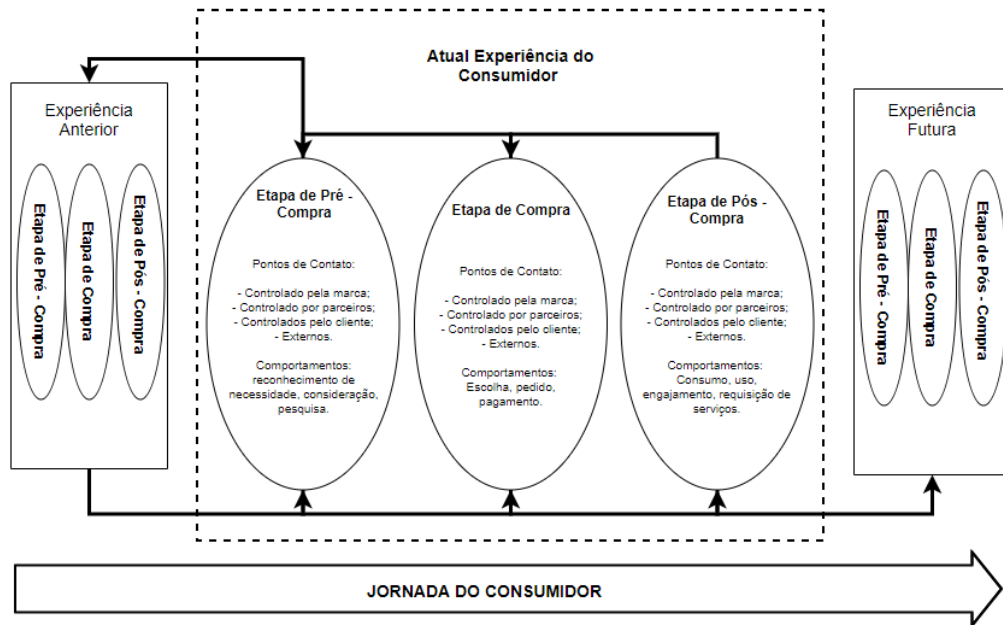
Fonte: Modelo de Jornada do Consumidor de Lemon e Verhoef (2016).

#### 4.2.4 Experiência do consumidor

Da mesma forma que os pontos de contato ocorrem dentro das etapas da jornada do consumidor, as etapas da jornada do consumidor acontecem dentro da experiência do consumidor (*UX*).

Ela é uma construção multidimensional com foco em respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do consumidor em relação ao produto ou serviço ofertado pela organização durante toda a jornada do consumidor. Ela pode ser definida como uma passagem do consumidor pelas três etapas da jornada e seus múltiplos pontos de contatos, sendo um somatório de todos os eventos ocorridos (LEMON; VERHOEF, 2016). É possível um cliente possuir diversas experiências dentro de uma mesma jornada, conforme demonstra a figura 6:

**Figura 6: Modelo para Jornada e Experiência do Consumidor**



Fonte: Modelo para Jornada e Experiência do Consumidor de Lemon e Verhoef (2016).

#### 4.3 MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO

Por fim, analisaremos o mercado imobiliário brasileiro, o termo mercado pode ser caracterizado como um conjunto de compradores e vendedores que interagem com base na lei da oferta e procura, sendo procura a demanda por determinado bem ou serviço e oferta a quantidade disponibilizada de determinado bem ou serviço (MATOS & BARTKI, 2014). O adjetivo imobiliário, segundo definição informal, refere-se a todos os bens imóveis ou edificações e a todas as empresas que são caracterizadas na venda, gestão de habitações (casas) ou simplesmente chamadas de empresas imobiliárias (DICIONÁRIO INFORMAL, 2011). Assim, podemos definir o mercado imobiliário como o mercado onde são negociados bens imóveis.



### 4.3.1 Evolução do Mercado Imobiliário Brasileiro

O Brasil iniciou o seu processo de desenvolvimento do mercado imobiliário em 1964, através da Lei nº 4.380, promulgada em decorrência de uma reformulação geral do Sistema Financeiro Nacional. A Lei instituiu a correção monetária, possibilitou a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), do Banco Nacional de Habitação (BNH) e das Sociedades de Crédito Imobiliário (SCI), anteriormente a isso não existia nenhum tipo de sistema amplo de fornecimento de crédito imobiliário devidamente regulamentado (ABECIP).

Com o Ato Complementar nº 23, de 20 de outubro de 1966, acontece uma complementação a regulamentação da caderneta de poupança, assim possibilitando sua utilização como crédito imobiliário (BRASIL, 1966). Antes desse fato os recursos necessários eram provenientes do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), assim a poupança passou a ser a grande financiadora do SFH (ABECIP).

Em 1997, em decorrência das complicações do modelo anterior utilizado pelo SFH, foi promulgada a Lei nº 9.514, que possibilitou a criação do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), resultando em uma melhora para o setor, afinal abolia a necessidade de financiamento direto, como acontecia com a poupança no SFH, viabilizando o mercado secundário de títulos imobiliários (ABECIP).

Com a promulgação da Lei nº 10.931, de 2004, em complemento a Lei nº 9.514, foram criados títulos para financiamento imobiliário, as Células de Crédito Imobiliário (CCI) e as Letras de Crédito Imobiliário (LCI) (BRASIL, 2004). De acordo com a B3, a CCI agiliza a negociação de créditos, uma vez que a cessão pode ser feita através do endosso do próprio título, extinguindo a necessidade de formalização com um contrato, outro ponto importante é que a negociação ocorre independentemente da autorização do devedor. Os títulos do tipo LCI são emitidos por bancos com o objetivo de captar recursos financeiros destinados a empréstimos, a serem oferecidos para o setor imobiliário (BTG PACTUAL, 2018).

### 4.3.2 Componentes do Mercado Imobiliário Brasileiro

O mercado imobiliário é composto pelos seguintes agentes: compradores, imobiliárias, corretores de imóveis autônomos, o profissional corretor, proprietários, empreiteiras de mão de obra e empresas de construção civil (MATOS & BARTKI, 2014).

As imobiliárias podem ser definidas como sendo organizações empresariais com fins lucrativos de caráter jurídico, responsável por desenvolver o processo de intermediação comercial, entre os proprietários e os compradores, clientes interessados na aquisição ou locação do determinado imóvel.

O corretor de imóveis, também chamado de profissional corretor ou corretor imobiliário, é uma peça-chave dentro das imobiliárias. A Lei nº 6.530 de 12 de maio de 1978 nos diz que ele é responsável por intermediar o processo de compra, venda e locação dos imóveis (BRASIL, 1978). Já o trabalho do corretor autônomo não difere, em sua essência, do que trabalha em uma imobiliária, as principais diferenças entre ambos estão no fato do autônomo receber sua comissão de maneira integral, em compensação, possui, em geral, uma estrutura inferior a oferecida pelas imobiliárias (LOFT).

As Construtoras são as responsáveis pela execução física dos imóveis, sua principal responsabilidade é para com a qualidade da obra, garantido que o edifício não terá problemas dessa ordem (ESTADÃO, 2019). Assim como a construtora, a empreiteira participa da execução da obra, é responsável pela mão-de-obra que irá executar o projeto fornecido pela construtora, em decorrência disso, muitas vezes não possuem engenheiros ou arquitetos (ESTADÃO, 2019).

As incorporadoras são regidas pela Lei nº4.591/64 (BRASIL, 1964). Essas são as empresas responsáveis por articular os negócios imobiliários. Essas empresas fazem parte de suas obrigações a formalização do registro imobiliário, assim como sua integração a partir da matrícula original do terreno (ESTADÃO, 2019).

Existem também os proprietários e compradores, sendo respectivamente os donos dos imóveis a serem ofertados no mercado imobiliário e os compradores, pessoas interessadas na aquisição desses imóveis (MATOS & BARTKI, 2014).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Assim como apresentado no referencial teórico, este projeto possui 3 pilares principais, a jornada do consumidor, a transformação digital e o mercado imobiliário, que serão analisados primeiramente de forma individual e, em um segundo momento, de maneira conjunta, buscando estabelecer as possíveis conexões existentes entre eles.

Como o objetivo desse projeto é avaliar o nível da transformação digital da jornada do consumidor no mercado imobiliário de Porto Alegre, com base no referencial teórico, se concentrará em dois dos componentes do mercado imobiliário que estão diretamente ligados a jornada do consumidor, os compradores e as imobiliárias. Outro ponto fundamental para a execução deste projeto é a identificação de todos os processos adotados durante a jornada do consumidor. Para realizar esta etapa será utilizada uma técnica exploratória, a pesquisa qualitativa, com o objetivo de coletar dados primários. Para Malhota (2011), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão do objeto analisado, seu objetivo é compreender suas razões e motivações básicas.

A mesma técnica será empregada para obter informações que possibilitem a realização do mapeamento dos recursos estratégicos, necessários para que a transformação digital ocorra (VERHOEF *et al.*, 2019), que as imobiliárias da cidade possuem. Ainda com o objetivo de obter uma melhor compreensão da transformação digital dentro da jornada do consumidor dessas organizações, é necessário que se avalie os agentes externos (VERHOEF *et al.*, 2019) às imobiliárias, que as impulsionam a iniciar esse processo. Assim, será feita uma pesquisa para coleta de dados secundários referente a eles.

O estudo dos dados obtidos, durante os processos acima descritos, poderá resultar na proposta de intervenção ao problema, além de, em caráter exploratório, colaborar com o tema estudado e gerar reflexões.

## 5.1 COLETA DE INFORMAÇÕES E TIPO DE PESQUISA

Buscando compreender melhor a jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre, ela será analisada a partir da perspectiva das imobiliárias da cidade, com o objetivo de estabelecer pontos em comum que possam indicar quais são os processos específicos envolvidos nas diferentes etapas da jornada.

Assim, para coleta de dados primários, serão realizadas entrevistas em profundidade, conversas semi-estruturadas, diretas e individuais com o objetivo de coletar o maior número de informações, que, talvez, não fossem possíveis serem compartilhadas em um ambiente de grupo (MALHOTA, 2011). Devido a essas características, será elaborado um questionário com perguntas amplas, que podem ou não serem respondidas em conjunto. Os entrevistados serão gestores das áreas de Vendas e corretores das imobiliárias que atuam na região.

Para os entrevistados será elaborado um questionário com base em *Service Blueprinting*. Essa metodologia foi inicialmente introduzida como uma técnica para controle de processos de serviços, sendo, atualmente, utilizada como uma ferramenta para visualizar a jornada do consumidor de forma relacioná-la a estrutura da organização (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008), ela consiste na criação de uma planta baixa do serviço, um fluxograma de como ocorrem os processos envolvidos no serviço estudado. Essa abordagem possui cinco componentes principais, as ações do consumidor, ações dos colaboradores visíveis para o consumidor, ações dos colaboradores invisíveis para os consumidores, processos de suporte e evidências físicas (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

De acordo com Bitner, Ostrom e Morgam (2008), as ações do consumidor incluem todos os passos que ele executa como parte da entrega do serviço e são o componente central para a criação da planta-baixa. Cada vez que o cliente cruza a linha da interação, ele entra em contato direto com algum funcionário da organização, conforme demonstrada na figura 7 (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

Para os autores, as ações dos colaboradores visíveis para o consumidor, são ações de linha de frente que ocorrem cara-a-cara. Um exemplo desse tipo de ação é

o momento no qual o garçom está anotando o pedido de um cliente sentado à mesa de um restaurante, interagindo diretamente com ele.

As ações dos colaboradores invisíveis para o consumidor, são ações que, apesar de levarem ao contato com o cliente, acontecem sem interação direta, como um telefonema (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

Segundo Bitner, Ostrom e Morgan (2008), os processos de suporte ocorrem somente dentro da organização, sem qualquer contato com o consumidor, mas são essenciais para que o serviço seja executado.

Por fim, as evidências físicas são todos os pontos tangíveis, aos quais o consumidor é exposto e que pode influenciar a qualidade da sua percepção. São o primeiro componente a ser avaliado durante a elaboração da planta baixa do serviço (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

A figura 7 demonstra a ordem na qual devem ser analisados os componentes dessa abordagem e evidencia a separação entre eles.

**Figura 7: Componentes do *Service Blueprint***

Evidências Físicas	
Ações do Consumidor	Linha de Interação
Ações Visíveis para o Consumidor	Linha de Visibilidade
Ações Invisíveis para o Consumidor	Linha de Interações Internas
Processos de Suporte	

Fonte: Modelo de *Service Blueprint* de Bitner, Ostrom e Morgan (2008).

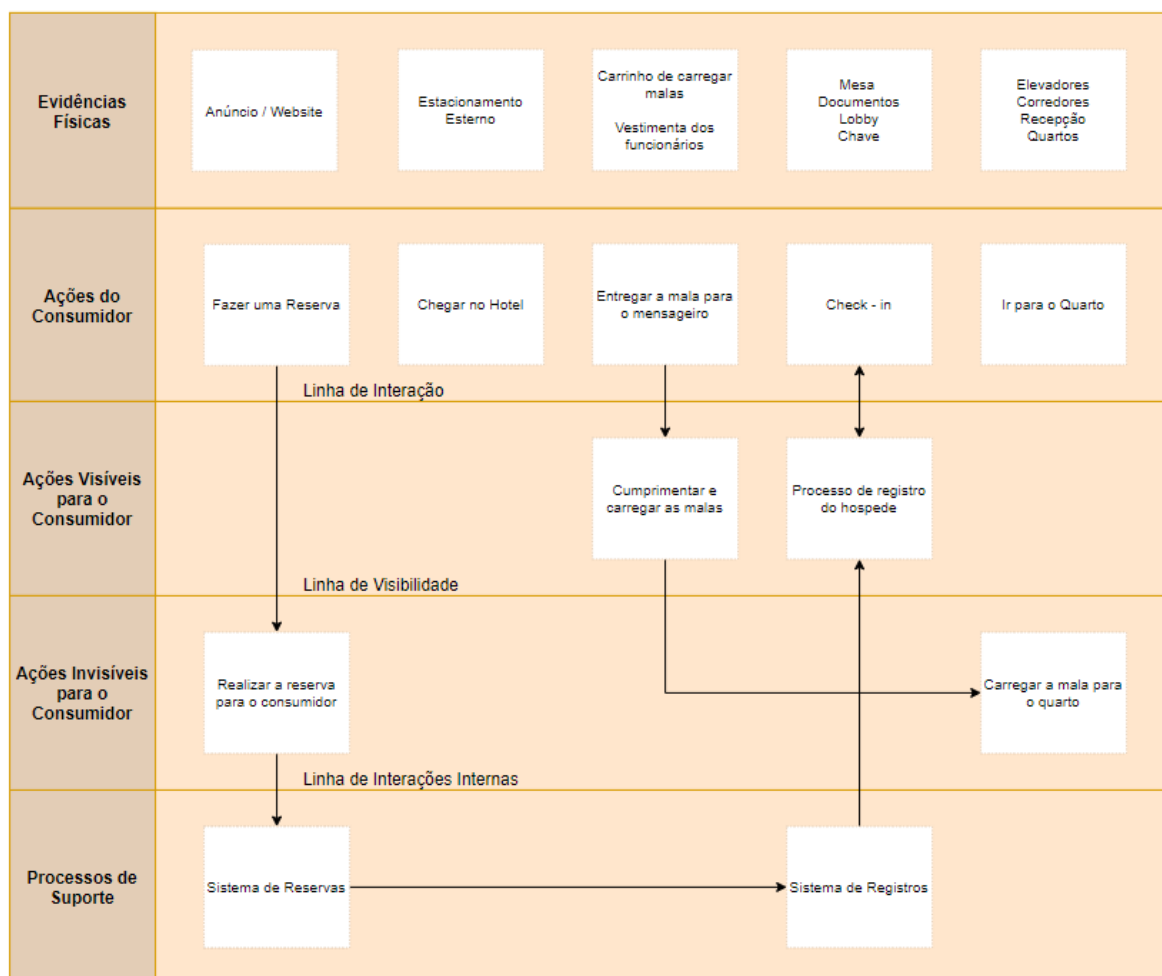
Ao utilizar essa metodologia da maneira acima descrita, será possível identificar quais setores da área de TI estão diretamente envolvidos na jornada do consumidor da organização. Como citado anteriormente, as entrevistas em profundidade com os gestores, além de servirem para a construção da jornada do consumidor sob a perspectiva do lado vendedor, servirão para a identificação dos recursos estratégicos, necessários para que a transformação digital ocorra (VERHOEF *et al.*, 2019), presentes dentro das imobiliárias porto alegrenses.

Para a avaliação do nível de transformação digital da jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre, também é necessário a análise de como os agentes externos que impulsionam as organizações a realizarem a transformação, como as tecnologias, a competição e os consumidores digitais (VERHOEF *et al.*, 2019), estão acontecendo na cidade. Nesta etapa serão utilizados dados secundários, coletados a partir de sequências históricas, para contextualização de cada um dos agentes supracitados.

## 5.2 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

As informações referentes à jornada do consumidor servirão para elaborar uma planta baixa do serviço de compra de um imóvel na cidade de Porto Alegre, de forma a tornar visual a relação entre todos os processos envolvidos na jornada do consumidor. A figura 8, a seguir, demonstra um exemplo de planta baixa:

**Figura 8: Service Blueprint do Hotel Overnight**



Fonte: Modelo de *Service Blueprint* de Bitner, Ostrom e Morgan (2008).

Por fim como forma de unir as informações coletadas, são apontados em quais etapas da transformação digital (VERHOEF *et al.*, 2019) estão os diferentes processos mapeados da jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre. Além disso, será realizada uma análise, com base nos recursos estratégicos encontrados dentro das organizações, para ordenar os processos, não somente entre as etapas da transformação, mas também pelo número de elementos analógicos em relação a digitais, que os compõem. Assim, indicando quais processos estão mais avançados no processo de transformação dentro da respectiva etapa.



## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados durante as entrevistas em profundidade realizadas. O método empregado foi fundamental para a construção das plantas baixa dos processos de compra de imóveis das diferentes imobiliárias.

Os resultados obtidos serão apresentados por imobiliária avaliada, demonstrando a sua planta baixa de serviços, a separação dos seus processos dentro das diferentes etapas da jornada do consumidor e a divisão desses processos dentro das diferentes etapas da transformação digital.

### 6.1 PERFIL DA AMOSTRA

Foram realizadas 9 entrevistas em profundidade, com o objetivo de obter informações suficientes para a construção de uma *Service Blueprint* da jornada do consumidor de cada uma das organizações. Cada entrevista foi realizada com um funcionário que possui ou possuía recentemente vínculo com a imobiliária e com atuação ou conhecimento da jornada do consumidor. Todas atuam na Cidade de Porto Alegre, porém cada uma com um perfil de estrutura e/ou foco diferente.

A tabela a seguir evidencia as diferenças entre as organizações entrevistadas. O porte da organização é representado pelo número aproximado de funcionários, o padrão é dividido em “A”, indicando maior valor monetário, “B”, indicando valor intermediário, e “C”, indicando menor valor. A região de atuação será a região predominante de atuação dentro das regiões da cidade baseada na divisão utilizada pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2019), Centro, Sul / Centro Sul, Glória / Cruzeiro/Cristal, Leste / Nordeste, Partenon / Lomba do Pinheiro, Restiga / Extremo Sul, Noroeste / Humaitá / Navegantes / Ilhas e Norte / Eixo Baltazar.

Tabela 1: Perfil da Amostra

	Imob. I	Imob. II	Imob. III	Imob. IV	Imob. V	Imob. VI	Imob. VII	Imob. VIII	Imob. IX
<b>Padrão dos Imóveis</b>	A	Todos	Todos	A / B	A / B	A	Todos	A / B	Todos
<b>Número de Funcionários</b>	65	Mais de 800	900	8	30	15	30	30	1000
<b>Região de Atuação</b>	Norte Centro Leste Nordeste Noroeste Humaitá Navegantes Ilhas	Todas	Todas	Centro Noroeste Humaitá Navegantes Ilhas	Noroeste Humaitá Navegantes Ilhas	Centro Noroeste Humaitá Navegantes Ilhas	Leste Nordeste	Centro Leste Nordeste	Todas

Fonte: do autor.

Ao analisar a tabela é possível perceber que existe uma certa concentração regional da atuação dessas empresas. Um dos fatores que pode explicar esse fenômeno é a densidade populacional dessas regiões. O Centro possui 19,64% (POA, 2019) da população do município, Noroeste / Humaitá / Navegantes / Ilhas 12,97% (POA, 2019), a região Norte / Eixo Baltazar 13,61% (POA, 2019), já a região Leste / Nordeste possui 10,75% (POA, 2019) do total de habitantes da cidade. Somadas, essas quatro regiões concentram aproximadamente 57% da população de Porto Alegre, e área somada inferior às demais somadas. Outro fator a ser levado em conta é que essas quatro regiões concentram a maioria dos bairros com os valores do metro quadrado mais elevado (RBS 2022).

## 6.2 AVALIAÇÃO DAS IMOBILIÁRIAS

A avaliação das imobiliárias consiste na análise da planta baixa de serviços, elaboradas a partir das entrevistas em profundidade com as imobiliárias, resultando na separação do processo entre as diferentes etapas da experiência do consumidor e os classificando de acordo com as diferentes etapas da transformação digital.

De acordo com a Figura 4, anteriormente apresentada, a primeira etapa da experiência do consumidor, chamada de “Etapa de Pré-Compra” consiste em todos os eventos ocorridos anteriormente a efetuação da compra. A segunda etapa consiste em todos os eventos relacionados com a efetuação da compra. E por fim, a terceira etapa consiste em todos os eventos que ocorrem após a efetuação da compra.

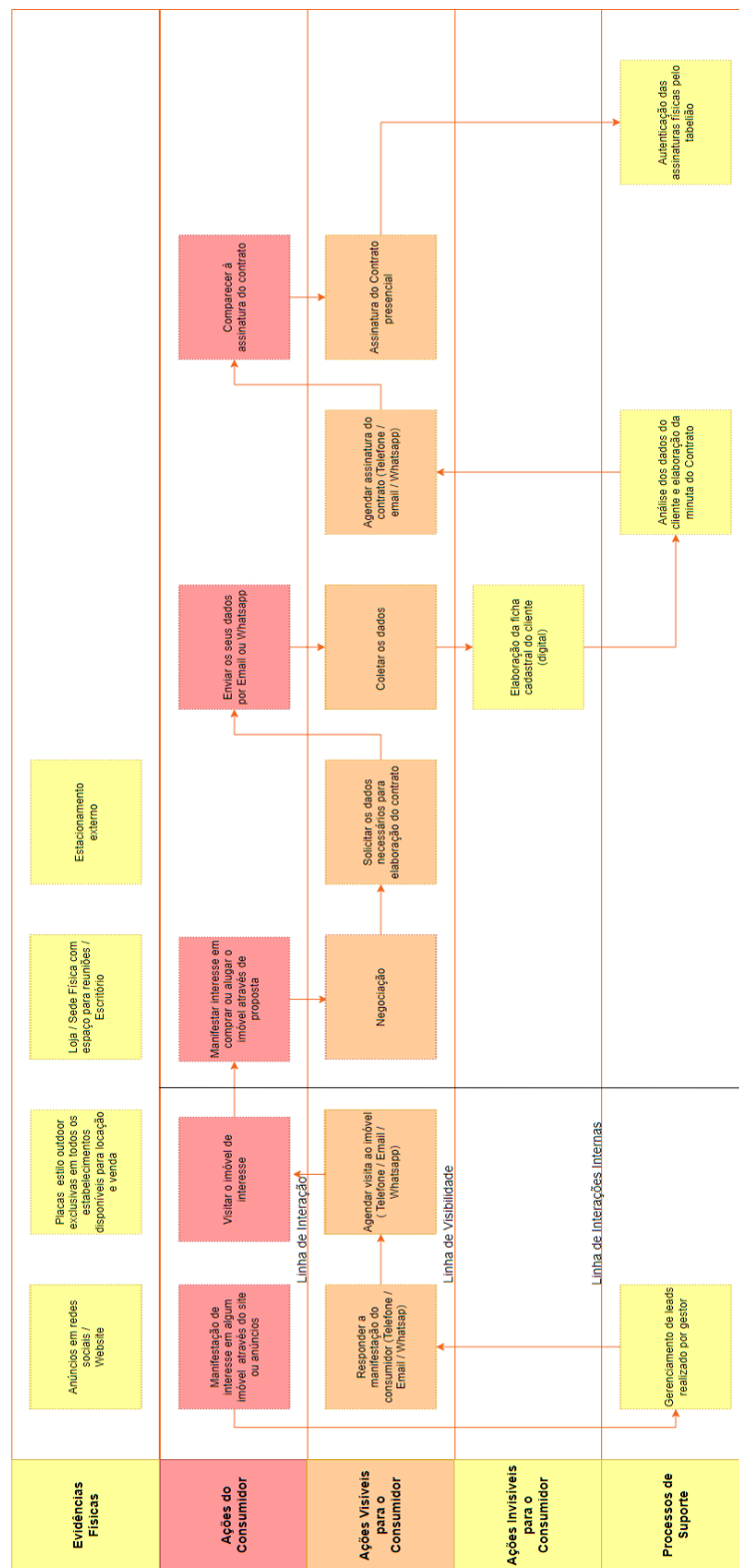
Por sua vez, a transformação digital também possui três etapas, digitalização e transmissão de arquivos analógicos, digitalização de processos, e transformação do modelo de negócio, também chamadas de primeira, segunda e terceira etapa respectivamente.

### **6.2.1 Imobiliária I**

A Imobiliária I atua nos setores de alto e altíssimo padrão, comercializando imóveis com valor médio a partir de um milhão de reais, ela é uma das líderes desse segmento. Possui imóveis em seu estoque espalhados por todas as zonas da cidade, porém concentrados, em sua maioria, nas regiões e bairros “nobres”. Em sua única loja, possui aproximadamente 65 funcionários. A entrevista foi realizada com um de seus corretores.

6.2.1.1 Análise da Service Blueprint

Figura 9: Imobiliária I - Planta Baixa de Serviços

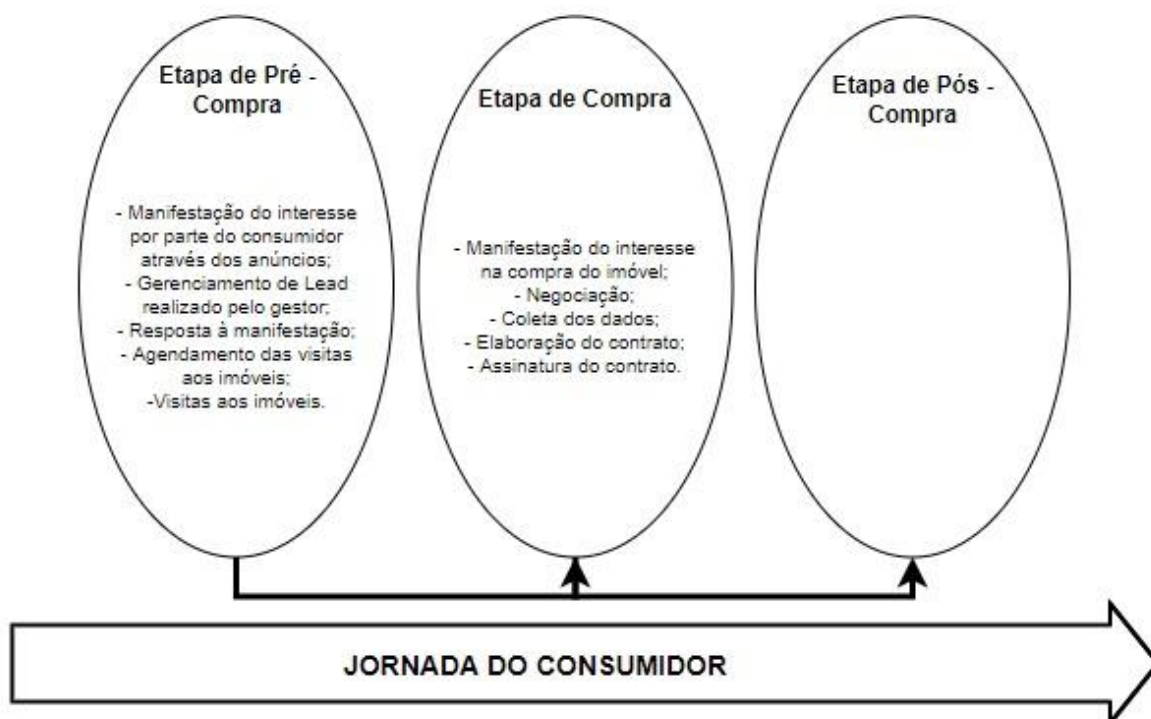


Fonte: do autor.

A figura 9, acima, torna visual e descreve o fluxo dos processos envolvidos na jornada do consumidor dessa empresa. Em amarelo estão ações de responsabilidade da empresa, em laranja estão as ações que envolvem participação tanto da organização quanto do consumidor e em vermelho as ações de responsabilidade do consumidor. Através da análise da figura, é possível separar esses processos entre as diferentes etapas da experiência do consumidor.

Seguindo a ordem de acontecimentos de acordo com a planta baixa, na etapa de Pré-Compra encontram-se os processos de manifestação do interesse do consumidor através dos anúncios, gerenciamento do *lead* realizado pelo gestor, resposta à manifestação do consumidor, agendamento de visitas e as visitas aos imóveis. Na etapa de Compra estão os processos de manifestação de interesse na compra do imóvel através de proposta, negociação, coleta dos dados do cliente, elaboração do contrato e assinatura do contrato. A imobiliária não evidenciou nenhum processo na etapa de Pós-Compra. A análise da figura 9 em conjunto com a separação dos processos resulta na figura 10, a seguir, que ilustra a jornada do consumidor dessa organização.

**Figura 10: Imobiliária I - Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

### 6.2.1.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Realizada a separação dos processos entre as diferentes etapas da experiência do consumidor é feita a classificação desses processos entre as diferentes etapas da transformação digital.

Na etapa de pré-compra os processos que podem ser categorizados como presentes na primeira etapa da transformação digital, etapa de digitalização e transmissão de documentos são a “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios físicos e/ou ligações”, geralmente esse caminho é utilizado pelo cliente que em trânsito pela cidade se depara com um outdoor ou placa presentes nos imóveis exclusivos da empresa, e “gerenciamento de *lead* realizado pelo corretor que atendeu o *lead*”. Esses processos foram classificados dessa maneira devido ao fato de não utilizarem diretamente nenhuma ferramenta digital, além disso, quando coletados os dados do cliente que efetuou a manifestação, eles precisam ser inseridos manualmente no sistema pelo corretor.

Passando para a etapa seguinte da transformação digital, digitalização de processos, estão contidos os seguintes processos: “gerenciamento de *lead* realizado pelo gestor”, “resposta à manifestação digital” e “agendamento das visitas aos imóveis”. Durante as entrevistas em profundidade foi apontado pela organização que a maioria dos possíveis clientes chegavam através de anúncios digitais, o gerenciamento e distribuição deles ocorre pelo gestor através de uma planilha de Excel composta pelos dados dos *leads* que o gestor repassa por *Whatsapp* ou e-mail para o corretor responsável. Por sua vez, esse corretor iniciará o contato com o cliente, na maioria das vezes, utilizando o aplicativo *Whatsapp*. Durante esse contato o corretor buscará agendar uma visita ao imóvel desejado, o agendamento é feito através de uma planilha de controle com os horários disponíveis para aquela determinada propriedade.

Analisando a descrição desses processos, torna-se possível perceber a ausência de processos que aconteçam sem a predominância da utilização de ferramentas digitais, porém ainda sem automações ou processos com um alto grau de complexidade digital que impactam profundamente o modelo de negócio da empresa.

Por fim, é possível classificar como pertencendo à última etapa da transformação o processo de “manifestação do interesse do consumidor através de anúncios digitais”, a justificativa para tal é devida ao fato de todo ele ocorrer de maneira digital sem interferência direta por parte da empresa. Ao veicular seus anúncios dentro das redes e plataformas, o cliente que entra em contato e têm o seu interesse despertado acessa o *link* e automaticamente já redirecionado ou para uma página de propaganda específica, site ou para uma página de coleta de dados direta, sem a necessidade de interação com outra pessoa. Ao disponibilizar os seus dados eles são automaticamente enviados para o gestor responsável, que por sua vez distribui as informações conforme anteriormente descrito.

As diferentes formas de manifestação do interesse do consumidor, classificadas como presentes em duas etapas distintas da transformação digital são uma estratégia que a marca utiliza para ampliar seus pontos de contatos com seus clientes, trabalhar a presença da marca na cidade, além de captar diferentes tipos de consumidores.

A figura 11, a seguir, ilustra essa separação:

**Figura 11: Imobiliária I - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

Utilizando os mesmos critérios de classificação aplicados na etapa de pré-compra na etapa de compra, obtemos a seguinte separação:



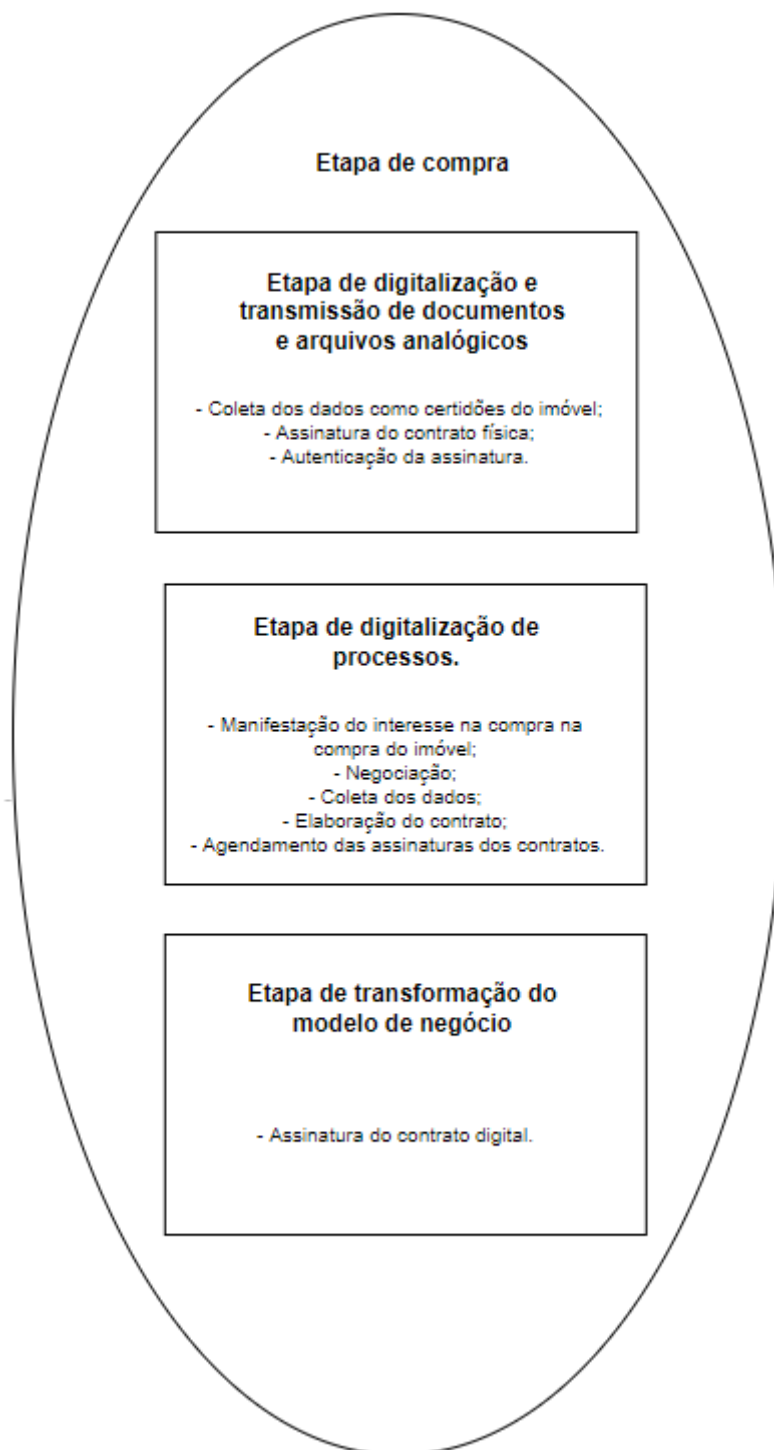
Na primeira etapa da transformação digital estão contidos os processos de “coleta de dados como certidões do imóvel”, alguns documentos necessitam eventualmente serem obtidos em cartório físico, que disponibiliza uma cópia física dele e que necessita posteriormente ser digitalizada para ser arquivada, “assinatura do contrato físico”, clientes que não possuem certificado digital ou que não desejam utilizar o cartório digital optam pela assinatura do contrato físico e por fim a autenticação da assinatura desse contrato que necessita ser feita por um tabelião.

Na segunda etapa estão contidos os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel”, realizada através de um proposta, que para ser válida, precisa ser formalizada e enviada por e-mail ou *Whatsapp*, com o intuito de documentar as informações, “negociação”, onde o mesmo princípio se aplica, busca-se documentar todas as trocas de informação, então o processo acontece majoritariamente através de troca de e-mails ou mensagens no aplicativo *Whatsapp*, eventuais troca de informações que ocorram por telefone e que definam algo relativo à negociação necessitam posteriormente serem formalizadas por e-mail ou por mensagem através do *Whatsapp*, “coleta de dados”, esses dados são pertinentes ao comprador e devem ser enviados através das duas ferramentas de comunicação anteriormente citadas, “elaboração do contrato”, todos esses dados são transmitidos para o departamento jurídico que irá elaborar a minuta, por fim há o “agendamento das assinaturas do contrato” que ocorre majoritariamente através de troca de mensagens utilizando as mesmas ferramentas.

Na terceira e última etapa está o processo de “assinatura digital do contrato”, clientes que possuam certificado digital ou que optem por utilizar o cartório digital podem assinar seus contratos sem a necessidade de um tabelião autenticar fisicamente o contrato e sem a necessidade de se deslocar até o local da assinatura, podendo ser feito através de computador, tablet ou smartphone.

A figura 12, abaixo, demonstra a separação dos processos da etapa de compra da jornada do consumidor.

**Figura 12: Imobiliária I - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

## 6.2.2 Imobiliária II

A entrevista dessa imobiliária foi realizada com um de seus diretores, responsável pela implementação de processos digitais dentro da organização. Esta empresa comercializa todos os padrões de imóveis, baixo, médio, alto e demais segmentações. Além disso possui em seu estoque imóveis espalhados por todas as regiões da cidade, sendo o maior do estado do Rio Grande do Sul. Um ponto relevante é o fato desse ser compartilhado com outras duas imobiliárias. Possui mais de oitocentos funcionários.

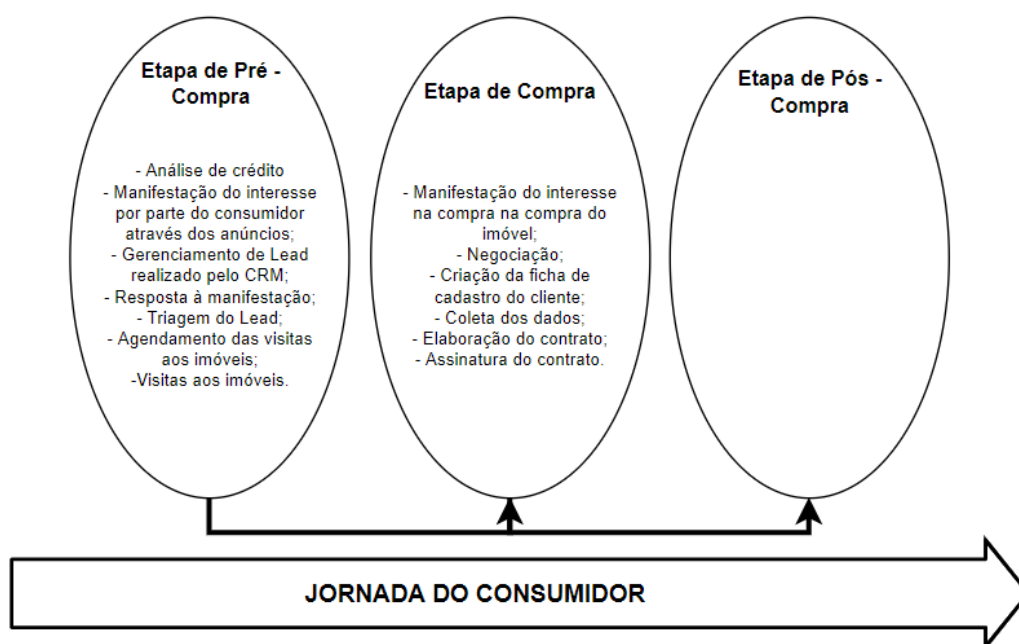
### 6.2.2.1 *Análise da Service Blueprint*



Com base na figura 13, que representa a construção da planta baixa de serviços, são identificados como componentes da primeira etapa da experiência do consumidor, pré-compra, os processos de “análise de crédito”, “manifestação do interesse do consumidor através de anúncios”, “gerenciamento de *lead* realizado através do CRM”, “resposta à manifestação do consumidor”, “triagem do *lead*”, “agendamento de visitas aos imóveis” e “visitas aos imóveis”. Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel”, “negociação”, “coleta de dados”, “criação de ficha do cadastro do cliente”, “elaboração do contrato” e “assinatura do contrato”. Essa imobiliária não possui nenhum processo específico para a terceira e última etapa da experiência do consumidor, pós-compra.

A figura 14, a seguir, ilustra a divisão acima descrita.

**Figura 14: Imobiliária II - Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

#### 6.2.2.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

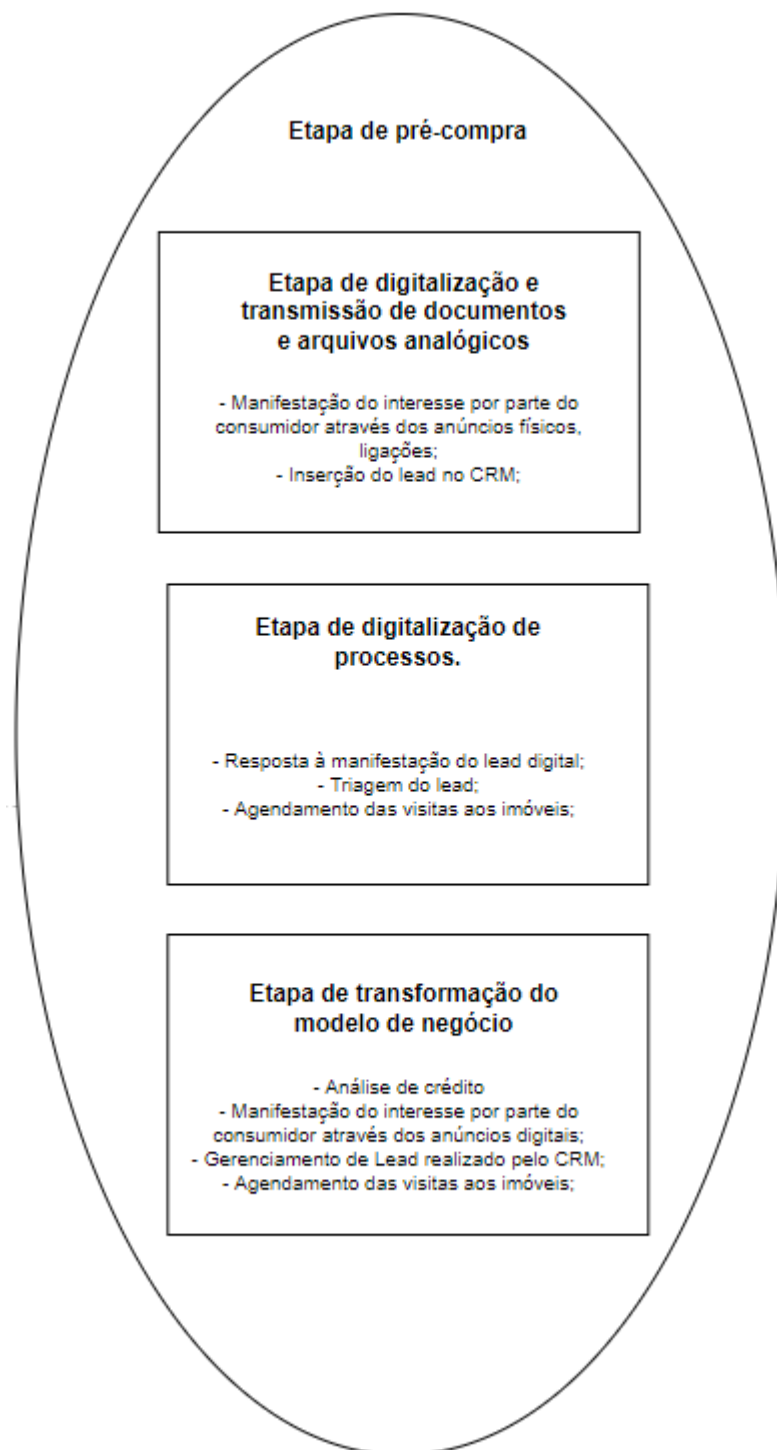
Seguindo o método aplicado e utilizando os mesmos critérios de categorização, após a elaboração da jornada do consumidor da empresa, ocorre a classificação de cada um dos processos de suas etapas entre as diferentes etapas da transformação digital. Sendo assim, os processos da primeira etapa da experiência do consumidor classificados como presentes na primeira etapa da transformação digital são: “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios físicos, ligações” e “inserção do *lead* no CRM”.

Na segunda etapa da transformação digital, digitalização de processos, estão os processos de “resposta à manifestação do *lead* digital”, “triagem do *lead*”, a triagem ocorre como uma maneira de identificar a real necessidade do cliente e direcioná-lo, caso necessário, para imóveis que supram as suas necessidades e “agendamento das visitas aos imóveis”, o contato com o cliente é feito majoritariamente através do *Whatsapp* e registrado no CRM.

Na terceira e última etapa estão os processos de “Análise de crédito”, essa imobiliária utiliza uma plataforma de análise de crédito onde o cliente mesmo antes de buscar pelo seu imóvel ou após decidir por um imóvel, mas antes de manifestar o seu interesse, têm a possibilidade de verificar previamente quanto de crédito conseguiria nas mais variadas instituições financeiras para o financiamento de imóveis, assim já direcionando o cliente para imóveis dentro do seu poder de compra, “manifestação do interesse por parte do consumidor através de anúncios digitais”, o CRM da empresa é vinculado diretamente às plataformas de anúncios da *web*, onde o corretor recebe as informações do consumidor por e-mail e através do aplicativo *Telegram*, segundo informações obtidas através da entrevista em profundidade, utilizam essa ferramenta por julgarem que a API para integração dele com outras ferramentas é melhor de trabalhar do que as demais ferramentas que oferecem funcionalidades similares. Por fim, “agendamento das visitas aos imóveis”, também é realizado através do CRM.

A figura 15, a seguir, ilustra a separação dos processos da primeira etapa da jornada do consumidor entre as etapas da transformação digital.

**Figura 15: Imobiliária II - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

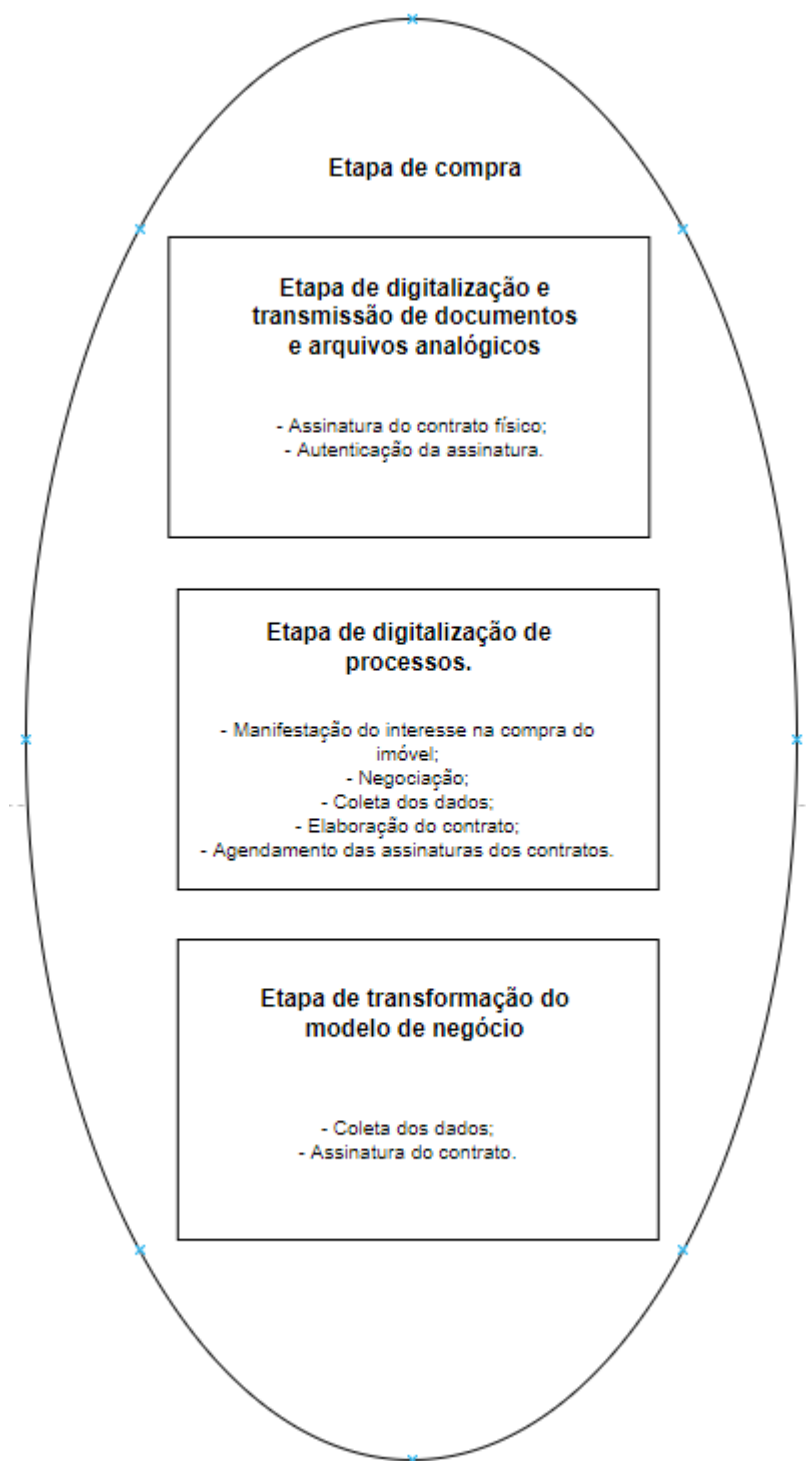
Os processos classificados como pertencendo a primeira etapa da transformação digital dentro da etapa de compra são a “assinatura de contrato físico”

e “autenticação da assinatura”. Na segunda etapa estão a “manifestação de interesse na compra do imóvel”, por e-mail ou *Whatsapp*, “Negociação”, que também ocorre por e-mail, *Whatsapp* e eventuais ligações, porém sempre formalizando as decisões através das outras duas ferramentas, “coleta dos dados”, feita através do envio da documentação do comprador para o corretor, que manualmente preenche a ficha digital de cadastro do cliente, “elaboração do contrato”, feito pelo departamento jurídico, e o “agendamento da assinatura do contrato físico”, feito através do *Whatsapp* ou por e-mail.

Na etapa de transformação do modelo de negócio, terceira e última etapa da transformação digital, estão os processos de “coleta de dados”, nesse caso realizada através do envio de um link para o cliente, onde o mesmo preenche as suas informações e realiza o *upload* dos seus documentos em uma plataforma criptografada, ficando automaticamente tudo salvo em segurança, além disso, o jurídico têm acesso a essas informações sem necessidade de transmissão, aqui é possível também identificar uma preocupação com a Lei Geral de Proteção de Dados ou LGPD ( Lei nº 13.709), porém ainda é frequente que os clientes prefiram enviar seus dados diretamente para o corretor que realizará o processo, e a “assinatura do contrato”, que pode ocorrer de maneira digital, segundo as informações obtidas na entrevista em profundidade esse método se tornou mais comum dentro da organização durante a pandemia do COVID-19. As informações acima descritas estão demonstradas na figura 16, a seguir:



**Figura 16: Imobiliária II - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

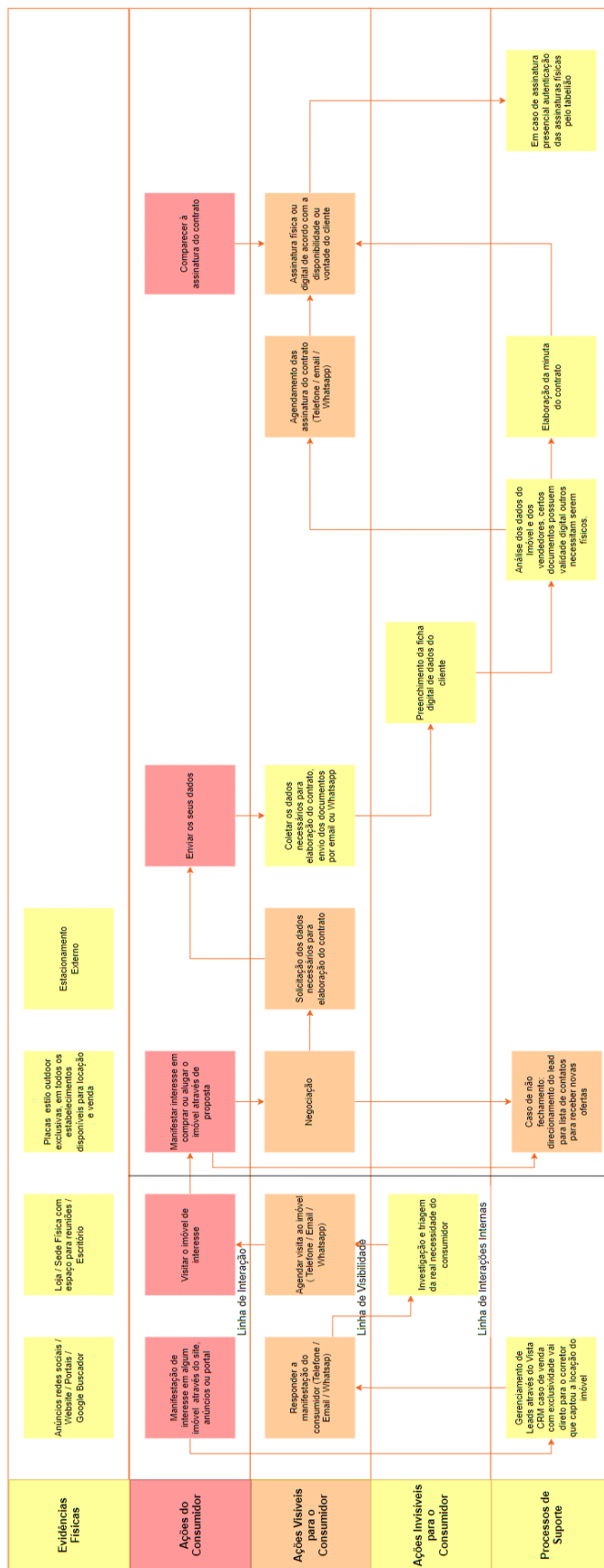
### **6.2.3 Imobiliária III**

A empresa comercializa imóveis em quaisquer faixas de preço, ou seja, imóveis de baixo, médio, alto e demais padrões. Atua na capital catarinense e em diversas cidades do Rio Grande do Sul. Em Porto Alegre, ela possui, em seu estoque, imóveis localizados em todas as regiões. Possui aproximadamente novecentos funcionários somados corretores, área administrativa e demais setores.

A empresa, além de possuir lojas próprias espalhadas entre as suas zonas de atuação, possui também lojas do tipo franquia. O entrevistado é gerente de uma dessas lojas franquizadas.

#### *6.2.3.1 Análise da Service Blueprint*

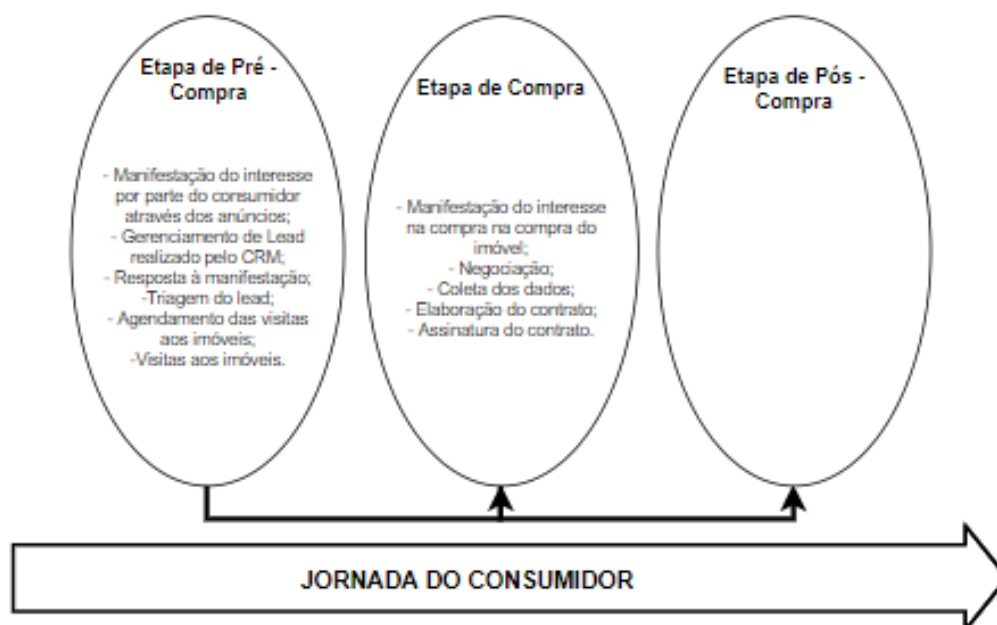
Figura 17: Imobiliária III – Planta Baixa de Serviços



Fonte: do autor.

As informações coletadas durante a entrevista em profundidade serviram de base para a construção do esquema representado na figura 17, acima. De acordo com a análise da sua planta baixa de serviços, os processos contidos na etapa de pré-compra da jornada do consumidor são: “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios”, “gerenciamento de *lead* realizado pelo CRM”, “resposta à manifestação do *lead*”, “triagem do *lead*” “agendamento das visitas aos imóveis” e “visitas aos imóveis”. Na segunda etapa da jornada do consumidor estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, “negociação”, “coleta de dados”, “elaboração do contrato”, “assinatura do contrato” e “caso de não fechamento: direcionamento do *lead* para lista de contatos para receber novas ofertas”. A divisão das etapas da jornada do consumidor está representada na figura 18, a seguir:

**Figura 18: Imobiliária III - Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

### 6.2.3.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Na segunda etapa da análise, a classificação dos processos da primeira etapa da jornada do consumidor deu-se da seguinte maneira:

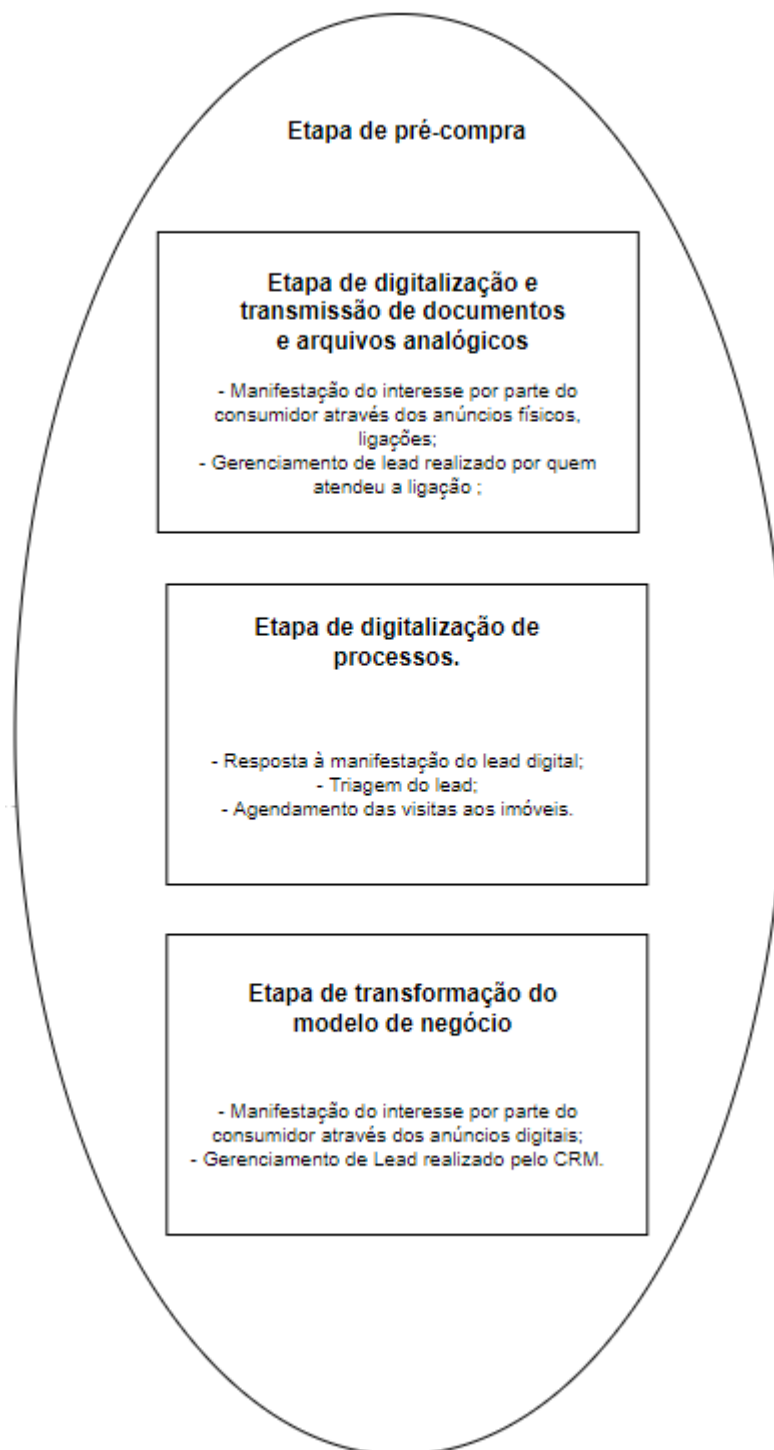
Na primeira etapa da transformação digital estão os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios físicos”, durante esse processo o cliente entra em contato com a organização através de ligações, conseqüentemente o processo de gerenciamento desse *lead* acontece por quem atendeu a ligação, necessitando captar os dados e inseri-los no CRM manualmente, a classificação desse processo nessa etapa é justificada pela relevância das ferramentas utilizadas, apesar de existir a utilização de uma ferramenta digital, ela atua de maneira auxiliar, já que a ferramenta essencial para a realização do processo é o telefone.

Na segunda etapa de digitalização de processos, estão “resposta à manifestação do *lead* digital”, as informações do cliente são recebidas de maneira automática pelo corretor que inicia o contato predominantemente por *Whatsapp*, como segunda opção ligações e, em último caso e-mail. A “triagem do *lead*”, durante o seu contato, o corretor verifica a real necessidade do consumidor e utiliza a base de dados do estoque da empresa para, além do imóvel de interesse, verificar se existem outras opções. O “agendamento das visitas” é realizado com o auxílio do sistema para verificar a disponibilidade dos imóveis e, predominantemente, o *Whatsapp* para contato.

Na terceira etapa estão a “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios digitais”, de acordo com o tipo que gerou esse *lead*, ele tem a opção de disponibilizar seus dados e aguardar o contato ou entrar diretamente em contato com o corretor através do *Whatsapp*. Todavia, independente da sua origem seus dados são automaticamente adicionados ao seu CRM.

Abaixo, na figura19, está representada a classificação dos processos da primeira etapa da jornada do consumidor:

**Figura 19: Imobiliária III - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

Na etapa de compra da jornada do consumidor os processos classificados como presentes na primeira da transformação digital são: “coleta dos dados”, alguns

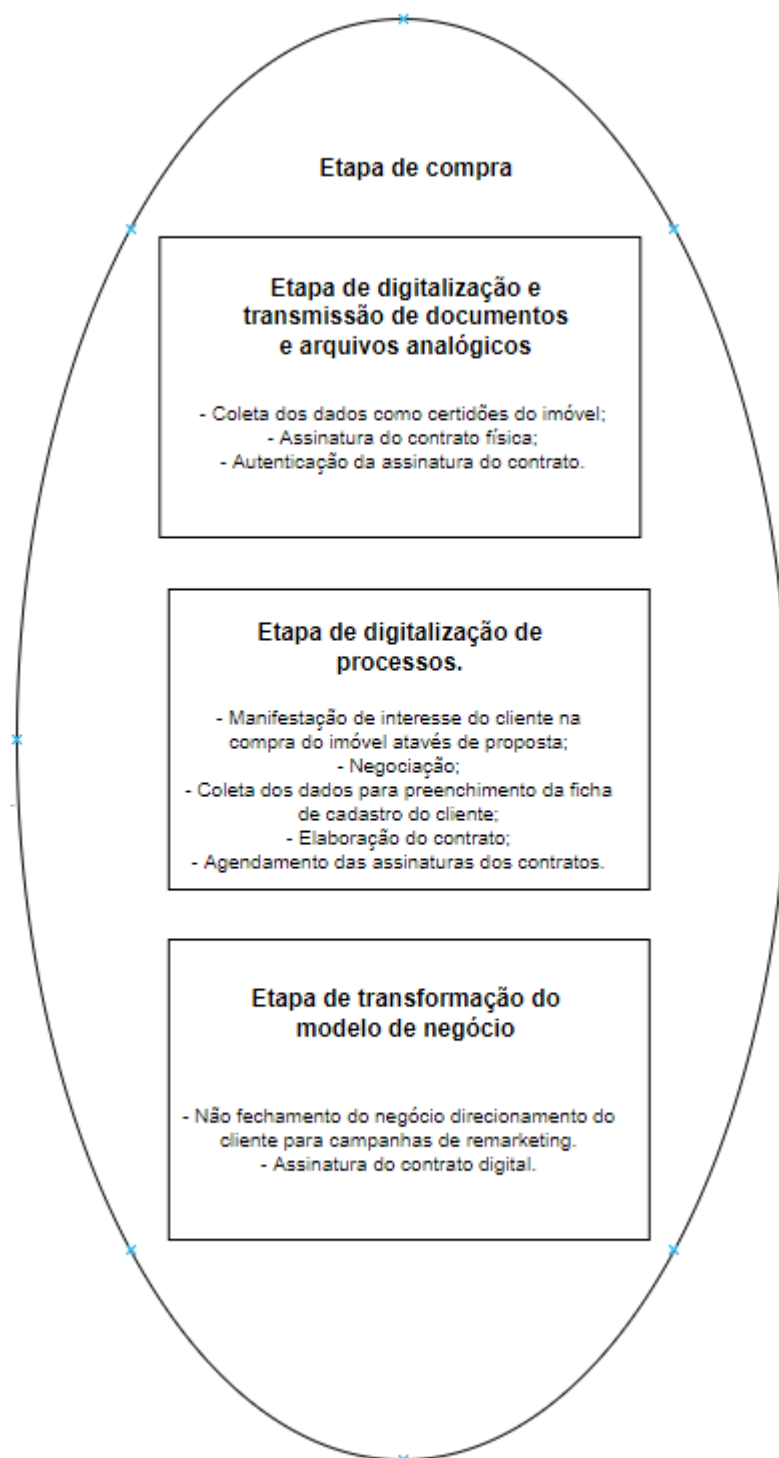
documentos, como certidões de imóveis antigos, existem somente cópias físicas e necessitam serem digitalizados, “assinatura do contrato físico” e autenticação da assinatura do contrato físico”.

Na segunda etapa da transformação digital estão a “manifestação do cliente na compra do imóvel através de proposta”, cliente deve formalizar por *Whatsapp* ou e-mail a sua intenção de compra do imóvel através de proposta, “negociação”, que ocorre majoritariamente através do *Whatsapp* e por e-mail, para que as trocas de informações fiquem arquivadas, “coleta dos dados para preenchimento da ficha de cadastro do cliente”, corretor solicita através do *Whatsapp* ou por e-mail o envio da documentação referente ao cliente e, ao receber-los, elabora a ficha completa de cadastro do cliente. Automaticamente tendo acesso a esses dados e os juntando com os dados do imóvel já digitalizados, o setor jurídico inicia o processo de “elaboração da minuta do contrato”. O “agendamento da assinatura” é comumente realizado através de comunicação via *Whatsapp*. Todos esses processos são feitos utilizando o CRM como ferramenta auxiliar para acompanhamento da evolução do cliente ao longo do processo de compra.

Na terceira e última etapa da transformação digital estão os processos de “assinatura digital do contrato”, que ocorre através do cartório digital ou com autenticação de certificado digital, e em caso de “não fechamento do negócio”, através do controle dentro do CRM, esse cliente é automaticamente adicionado à lista de contatos para receber anúncios de outros imóveis que possam ser relevantes para ele.

A classificação dos processos descritos nos parágrafos anteriores é ilustrada pela figura 20, a seguir:

**Figura 20: Imobiliária III - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

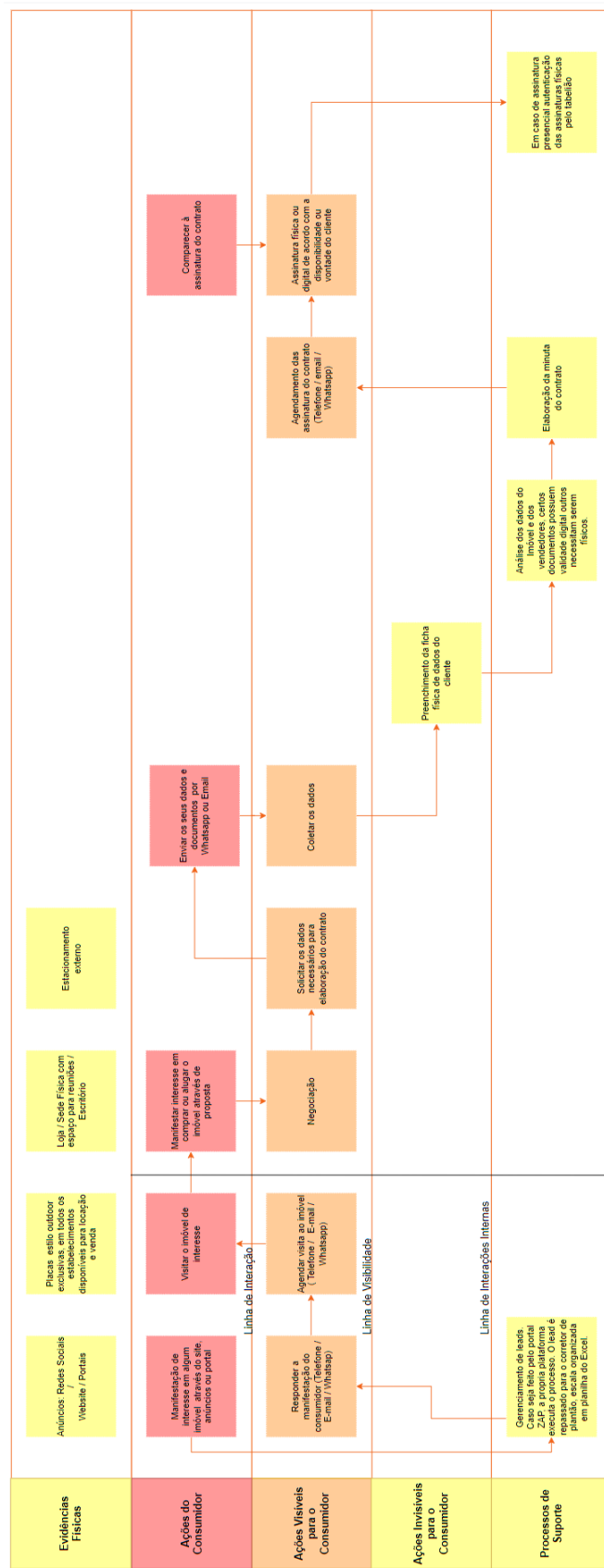


## 6.2.4 Imobiliária IV

Esta é uma imobiliária de pequeno porte, possuindo aproximadamente oito funcionários. Seu foco está em imóveis que variam entre o médio e o alto padrão, sendo sua atuação limitada à cidade de Porto Alegre onde, possui, em seu estoque, imóveis espalhados por todas as regiões da cidade, porém, com maior concentração no bairro Bela Vista (onde fica sua loja) na região central de Porto Alegre (POA, 2019) e proximidades.

### 6.2.4.1 *Análise da Service Blueprint*

Figura 21: Imobiliária IV – Planta Baixa de Serviços



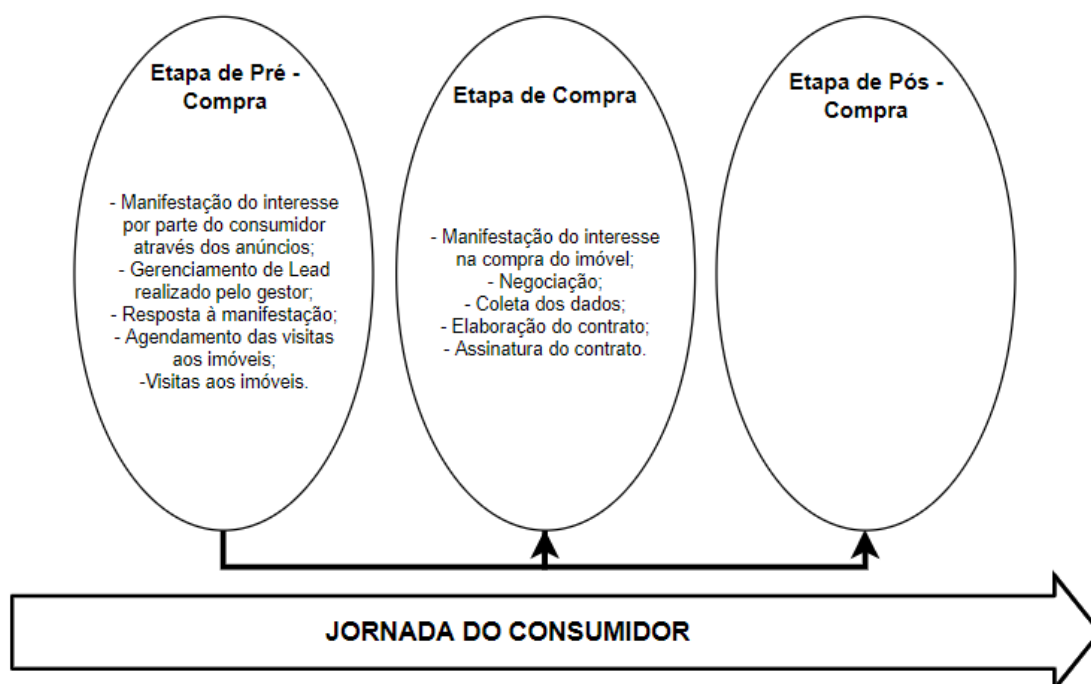
Fonte: do autor.

Após a análise da sua planta baixa de serviços, representada pela figura 21, acima, foram classificados como pertencendo à primeira etapa da jornada do consumidor os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios”, “gerenciamento do *lead* realizado pelo gestor”, “resposta à manifestação do cliente”, “agendamento de visitas aos imóveis” e as “visitas aos imóveis”.

Na segunda etapa estão contidos os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, “negociação”, “coleta dos dados do cliente e do imóvel”, “elaboração da minuta do contrato” e as “assinaturas dos contratos”. Não foi identificado nenhum processo presente na última etapa da jornada do consumidor.

A figura 22, a seguir, ilustra a separação dos processos encontrados entre as diferentes etapas da jornada do consumidor:

**Figura 22: Imobiliária IV – Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

#### 6.2.4.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Cruzando as etapas da jornada do consumidor com as etapas da transformação digital obteve-se na etapa de pré-compra a seguinte separação:

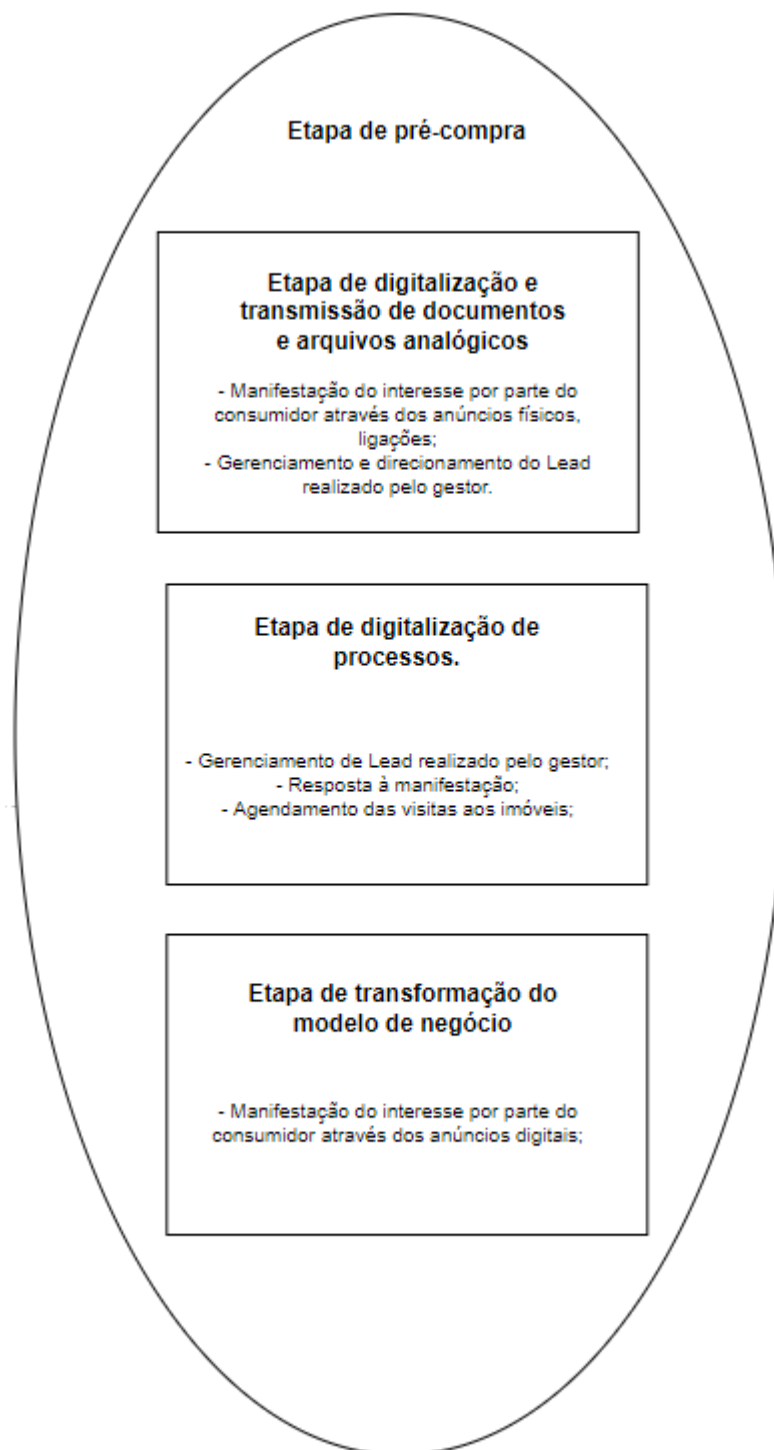
Na etapa de digitalização e transmissão de documentos e arquivos analógicos estão os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através de anúncios físicos”, esse processo ocorre normalmente através de ligações, o gerenciamento desse tipo de *lead* ocorre de maneira manual pelo gerente responsável naquele turno, onde ele necessita coletar alguns dados para conseguir adicionar o cliente à planilha de controle no Excel e após repassar o cliente para algum corretor presente.

Na etapa de digitalização de processos, o “gerenciamento de *leads* digitais” também é realizado pelo gerente responsável presente, adicionando as informações à planilha de Excel e repassando e/ou retransmitindo os dados enviados diretamente pelos portais de anúncio para o corretor da vez. A “resposta à manifestação do cliente” ocorre normalmente através do aplicativo do *Whatsapp*, podendo ser também feita através de e-mail ou ligação. O “agendamento das visitas” é realizado através do *Whatsapp*, em casos onde a chave do imóvel está em do proprietário, é verificado com o mesmo a disponibilidade de visitas para alinhar com a disponibilidade do cliente e do corretor, caso a chave esteja em posse da imobiliária é feito o alinhamento diretamente entre o corretor e o proprietário.

Como presentes na etapa de transformação do modelo de negócio está o processo de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios digitais”, além da solicitação de contato através dos anúncios, o cliente pode entrar diretamente em contato com *Whatsapp* da empresa através do *website*.

A figura 23, a seguir, representa a classificação dos processos encontrados na primeira etapa do consumidor dessa organização:

**Figura 23: Imobiliária IV - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

Na segunda etapa de compra a classificação ocorre da seguinte maneira:

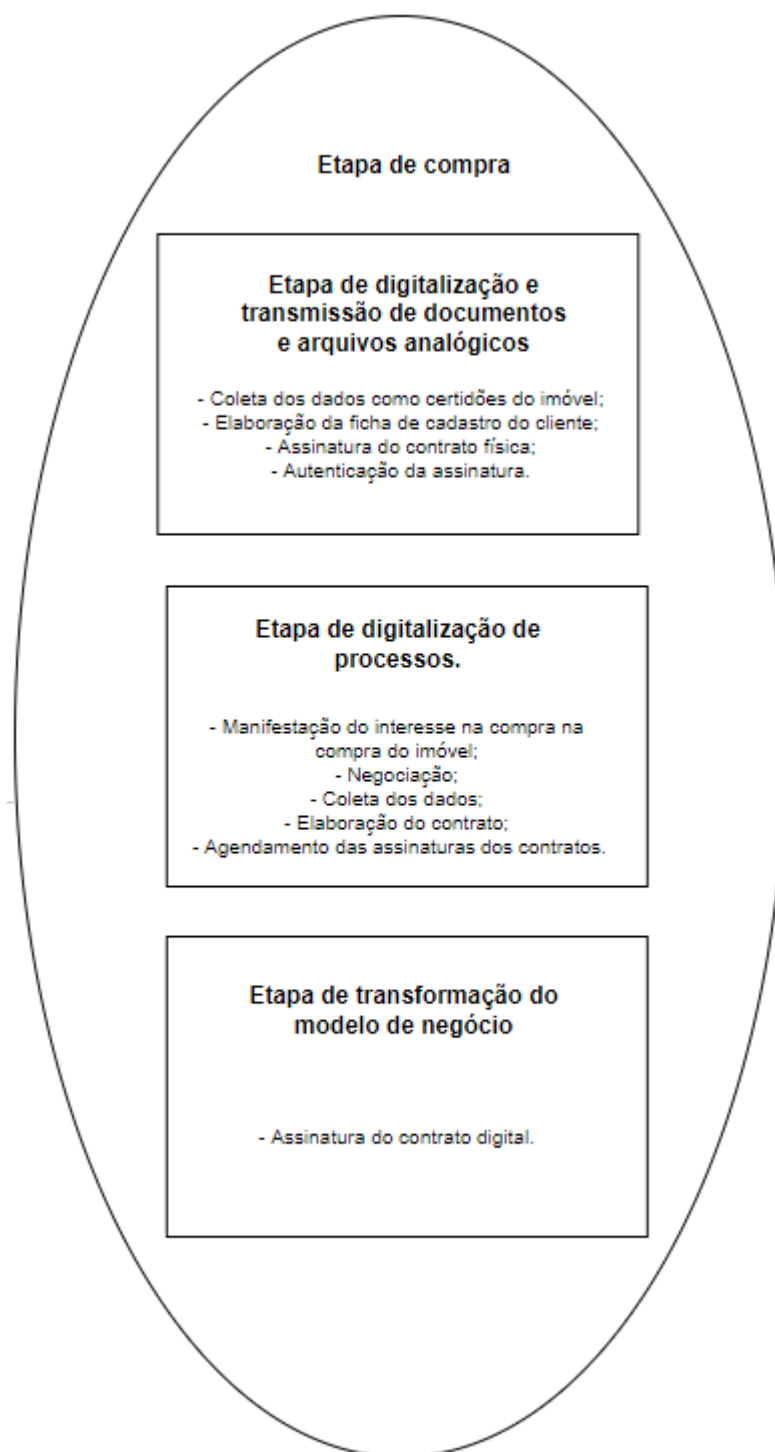
Na primeira etapa da transformação digital estão os processos de “coleta de dados do imóvel”, “elaboração da ficha física de cadastro do cliente”, após é necessário que ela seja digitalizada e armazenada dentro de uma pasta no computador junto com os demais documentos pertinentes à transação. A “assinatura do contrato físico” e “autenticação das assinaturas”, onde faz-se necessário a presença de um tabelião.

Na segunda etapa da transformação digital estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, ocorrendo na maioria das vezes, segundo a organização, através do *Whatsapp* e seguindo através dele ou por e-mail para os processos de “negociação” e “envio dos dados do consumidor”. A compilação dos dados do imóvel e do cliente em uma pasta em um computador da empresa serve como base para a elaboração da minuta do contrato. Utilizando novamente o *Whatsapp* é feito o agendamento da assinatura do contrato caso o cliente opte pela assinatura presencial.

Na última etapa está o processo de assinatura digital do contrato.

A classificação desses processos entre as diferentes etapas da transformação digital possibilitou a construção do esquema representado na figura 24, a seguir:

**Figura 24: Imobiliária IV - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

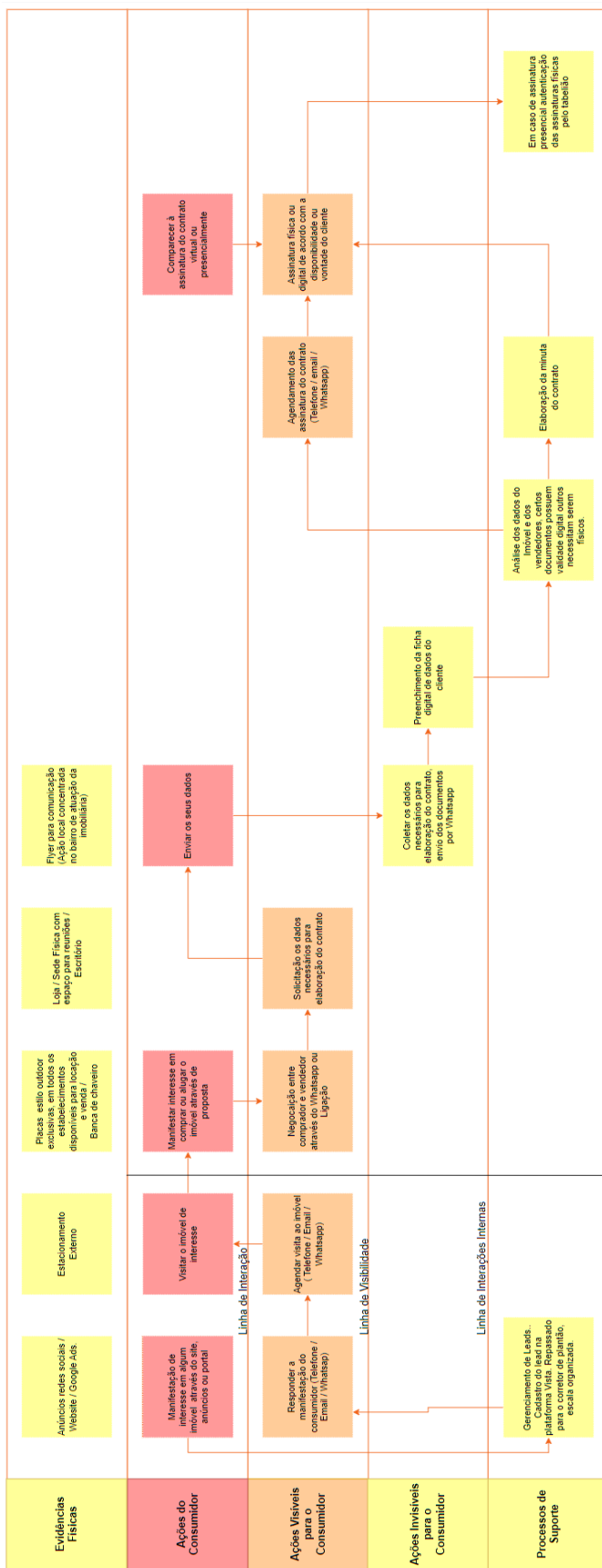
### **6.2.5 Imobiliária V**

Atua com foco em imóveis de médio e alto padrão, localizados, em sua maioria, no eixo entre as avenidas Assis Brasil e Sertório. Principal bairro de atuação é o Lindóia, mesmo bairro onde fica localizada a sede. Possui menos de cinquenta funcionários.

#### *6.2.5.1 Análise da Service Blueprint*



Figura 25: Imobiliária V – Planta Baixa de Serviços

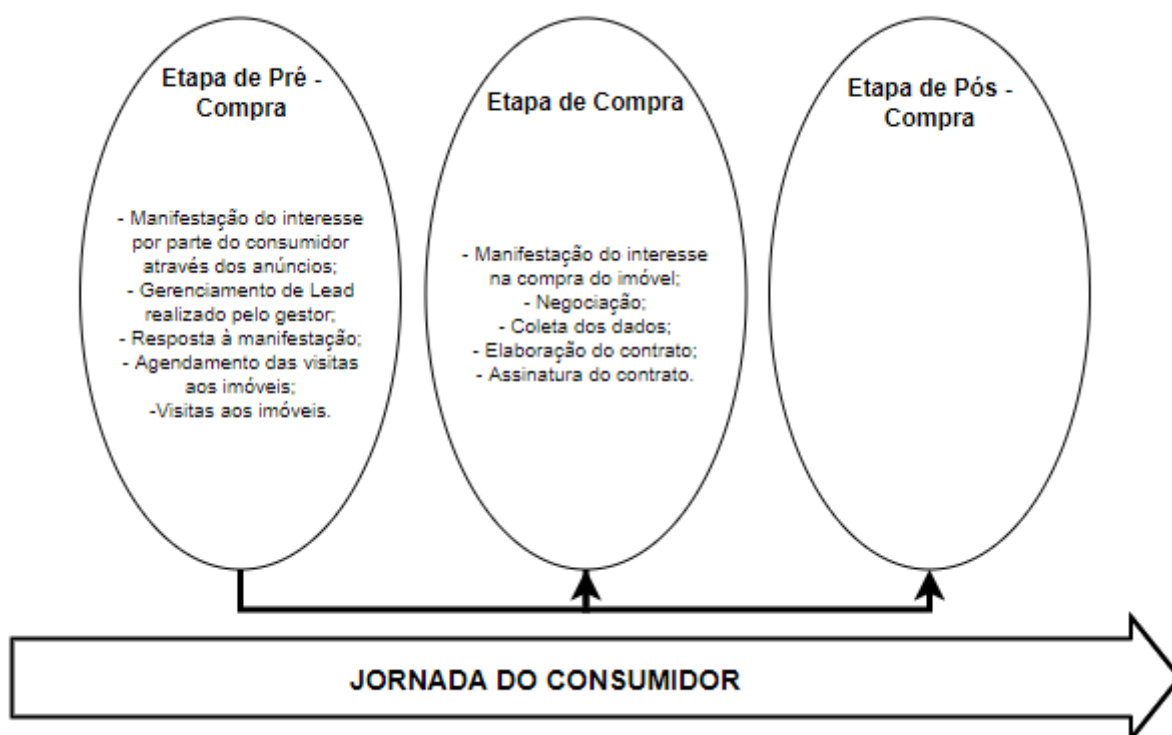


Fonte: do autor.

A figura 25, acima, representa a planta baixa elaborada com base na entrevista em profundida com o gestor da empresa. Com base na sua análise foram divididas as etapas da jornada do consumidor dessa imobiliária da seguinte maneira:

Na primeira etapa estão os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através de anúncios”, “gerenciamento do *lead* realizado pelo gestor”, “resposta à manifestação”, “agendamento das visitas aos imóveis” e as “visitas aos imóveis”. Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel”, “negociação”, “coleta dos dados”, “elaboração do contrato” e “assinatura do contrato”. Essa divisão resultou no esquema representado pela figura 26, a seguir:

**Figura 26: Imobiliária V – Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

#### 6.2.5.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

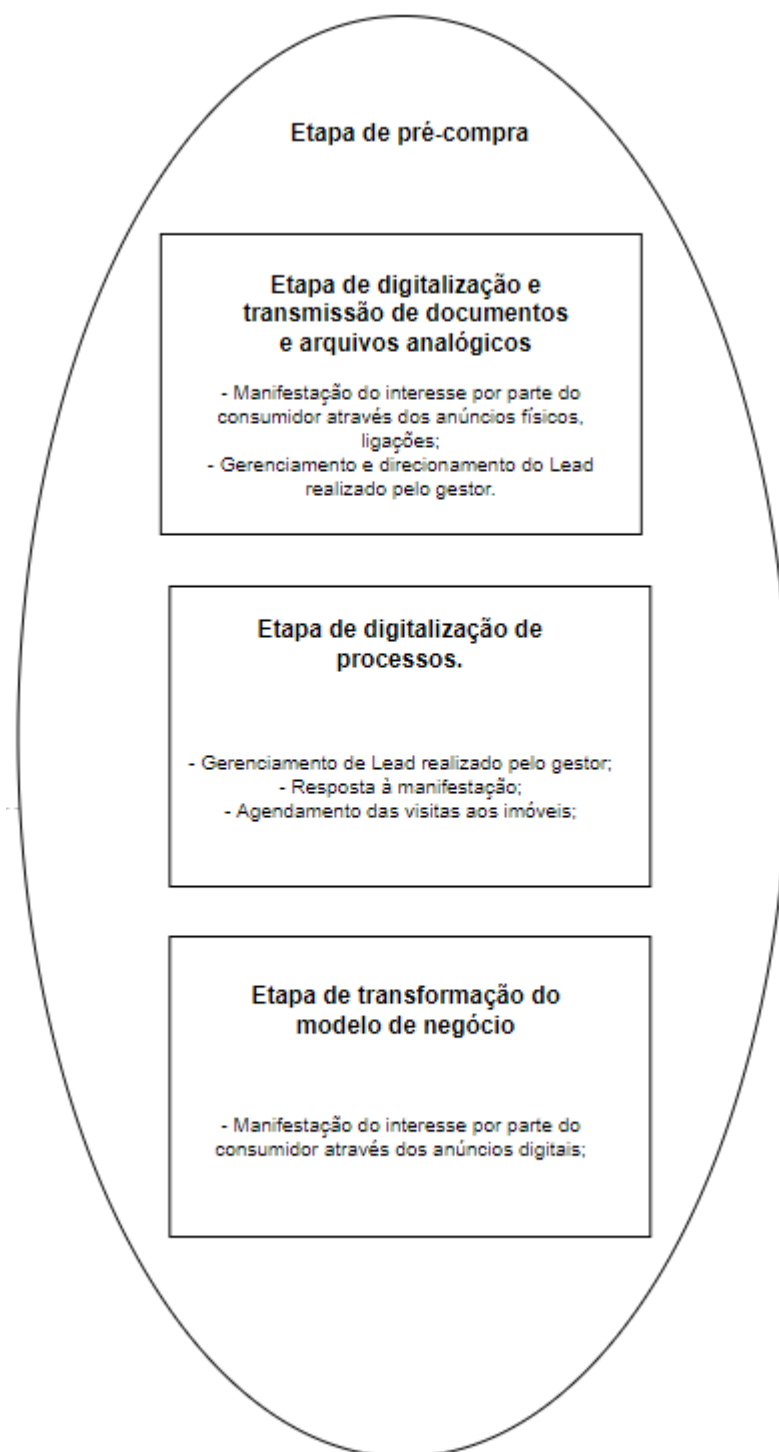
Os processos com ocorrência ao longo da primeira etapa da jornada do consumidor que estão avaliados como presentes na primeira etapa da transformação digital são a “manifestação do interesse por parte do cliente em algum imóvel através de anúncios físicos” e “gerenciamento do *lead* realizado pelo gestor”, nesses processos o gestor é responsável por receber esse contato, comumente realizado através de ligações, e direcioná-lo para o corretor que inseriu o imóvel no estoque.

Foram avaliados como presentes na segunda etapa da transformação digital os processos de “gerenciamento do *lead* gerado através de anúncios digitais”, no momento da entrevista em profundidade essa imobiliária havia cessado a utilização de portais de anúncios e direcionado a maior parte dos seus esforços para captação através de redes sociais, como Instagram, outra parte para anúncios nas plataformas do Google e seu *website*. O processo é realizado pelo gestor que recebe por e-mail ou mensagem os dados dos clientes e o repassa para corretor responsável. A “resposta a manifestação do consumidor” realizada, em geral, pelo *Whatsapp* e caso não sendo obtido retorno ligações. Sendo estabelecido o contato e seguindo a mesma lógica do processo anteriormente citado, é realizado o “agendamento das visitas aos imóveis”, priorizando a comunicação por *Whatsapp* e depois os demais meios.

Na última etapa da transformação digital está o processo de “manifestação do interesse por parte do consumidor através de anúncios digitais”, essa manifestação ocorre de maneira autônoma após a veiculação dos anúncios, sendo coletados dados previamente selecionados pela imobiliária e com a autorização do cliente.

A figura 27, abaixo, representa a classificação dos processos:

**Figura 27: Imobiliária V - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

A avaliação da segunda etapa da jornada do consumidor resultou na seguinte organização:

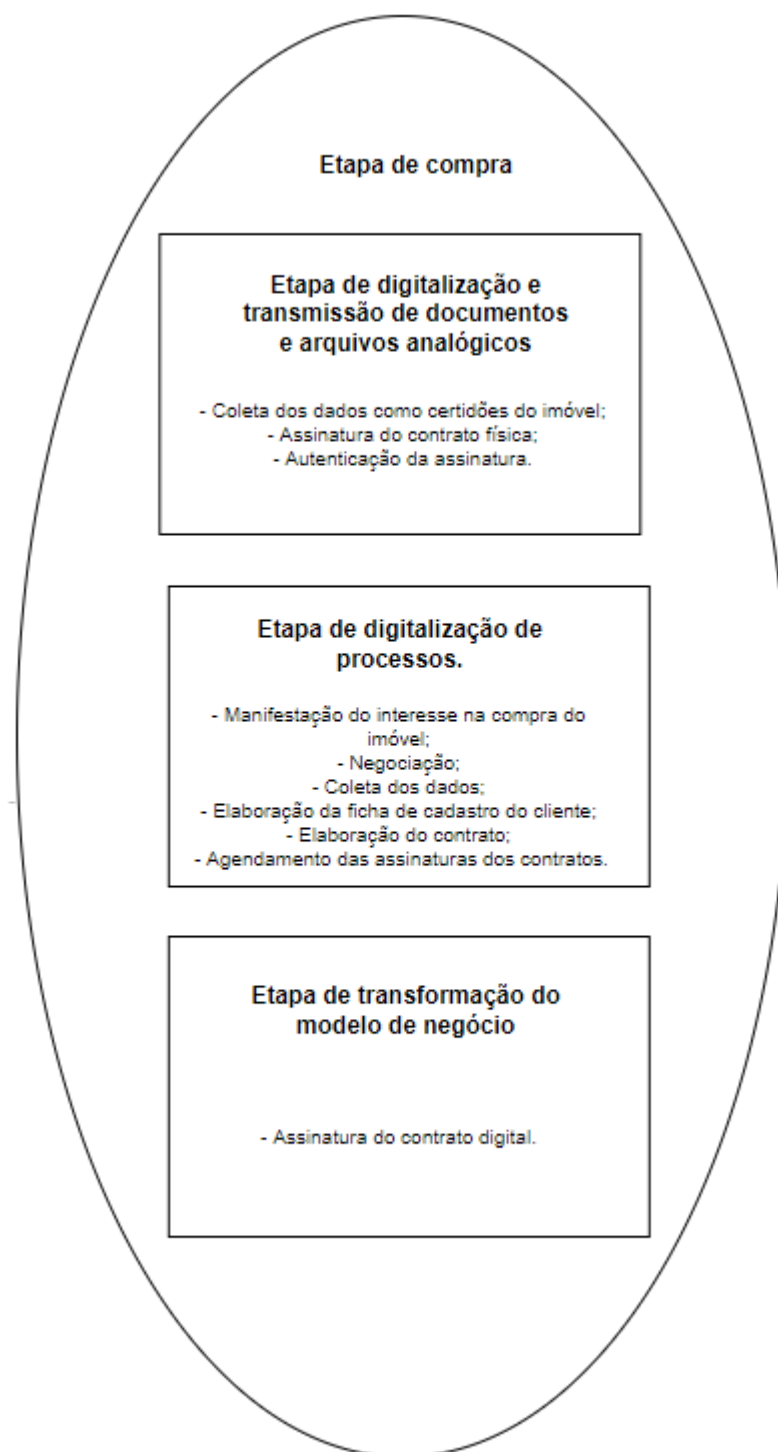
Na primeira etapa da transformação digital estão os processos de “coleta dos dados como certidões de imóveis antigos”, existem casos onde os imóveis ainda não possuem seus documentos digitalizados, em geral em função de algum problema jurídico ou por antiguidade. “Assinatura presencial do contrato” e “autenticação da assinatura”, que necessita de um tabelião.

Na segunda etapa estão os processos a “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, que seguindo o mesmo caminho dos processos onde ocorre troca de informações entre o corretor e o cliente, ocorre principalmente através do *Whatsapp* e conseqüentemente o processo de “Negociação” também. É feita a “coleta dos dados” do consumidor e feita a “elaboração da ficha de cadastro” para que em conjunto com os dados do imóvel possa ocorrer a “elaboração da minuta do contrato” e o “agendamento da assinatura”.

Classificado como presente na última etapa da transformação digital está o processo de “assinatura digital do contrato”, que elimina o processo de agendamento de assinatura e a necessidade de um tabelião presente, sendo enviada a minuta diretamente para o cliente que pode assiná-la quando julgar melhor, eliminando também conflitos de agenda.

A figura 28, a seguir, ilustra essa separação:

**Figura 28: Imobiliária V - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



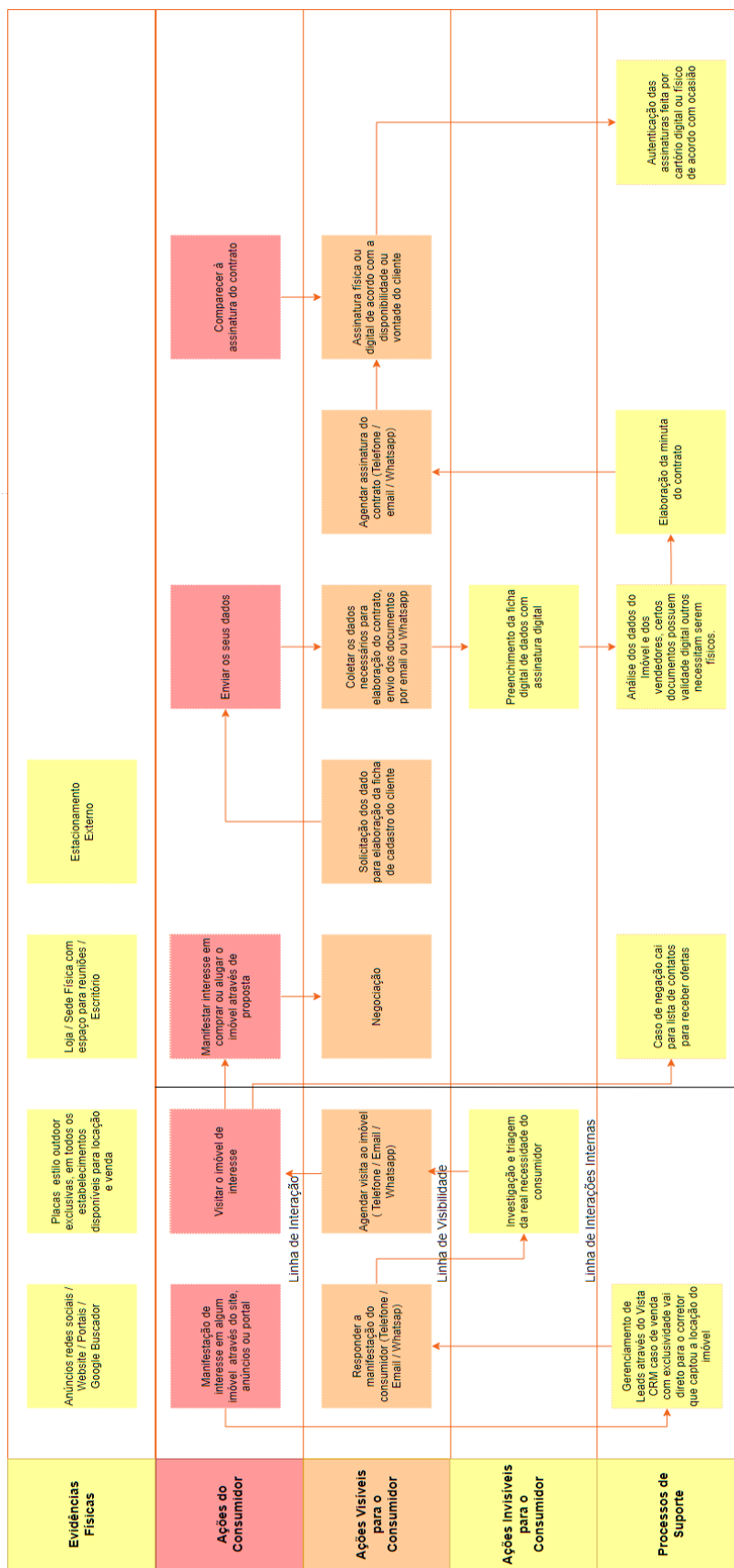
Fonte: do autor.

## **6.2.6 Imobiliária VI**

Esta organização também atua com foco em imóveis de médio e alto padrão, localizados majoritariamente nos bairros mais densamente populosos da cidade (POA, 2019) e com valor médio do metro quadrado acima da média da cidade, bairros como Menino Deus, Bom Fim, Moinhos de Vento, Petrópolis e Chácara das Pedras (RBS, 2022). Possui cerca de quinze funcionários.

### *6.2.6.1 Análise da Service Blueprint*

Figura 29: Imobiliária VI – Planta Baixa de Serviços



Fonte: do autor



Com base na análise da planta baixa construída, representada pela figura 29, acima, a jornada do consumidor ocorre da seguinte maneira:

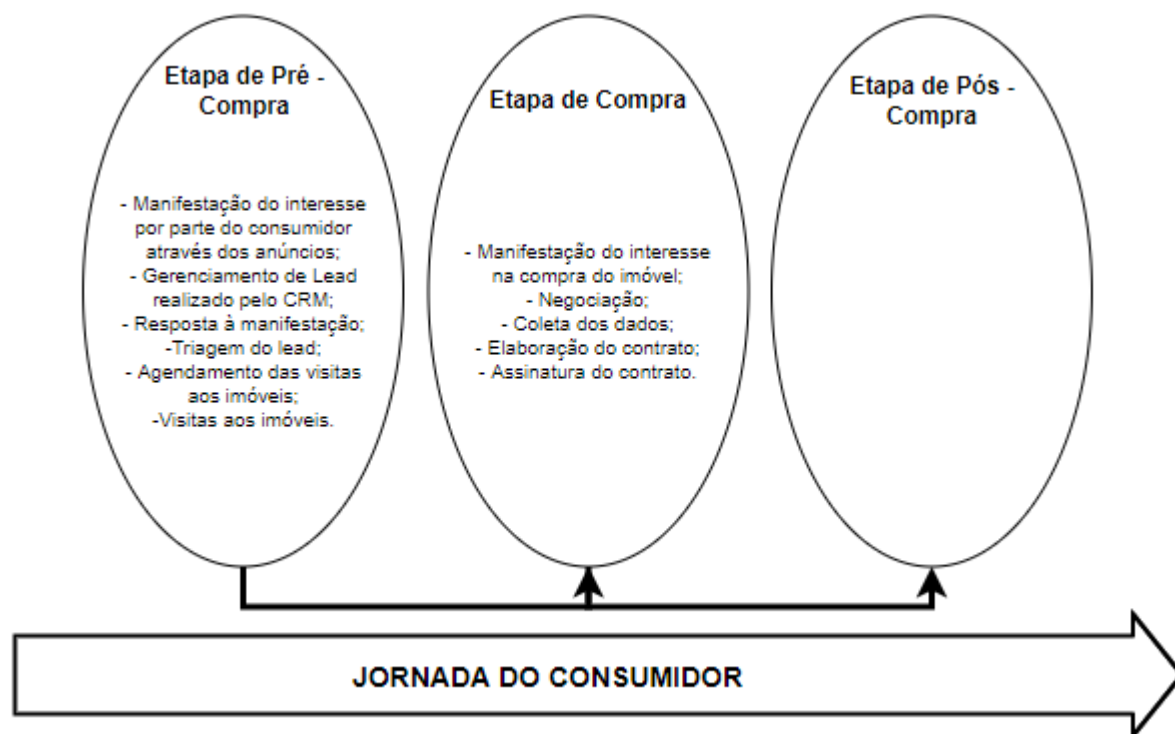
Na primeira etapa estão os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios”, “gerenciamento do *lead*”, “resposta à manifestação do cliente”, “triagem”, “agendamento das visitas” e as “visitas”.

Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, negociação, “coleta dos dados”, “elaboração do contrato” e a “assinatura do contrato”.

Não foram identificados processos relativos à terceira etapa da jornada do consumidor.

Assim a divisão das etapas da jornada do consumidor acontece conforme representada pela figura 30, a seguir:

**Figura 30: Imobiliária VI – Jornada do Consumidor**



#### 6.2.6.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Os processos contidos na etapa de pré-compra da jornada do consumidor dessa organização foram classificados da seguinte maneira:

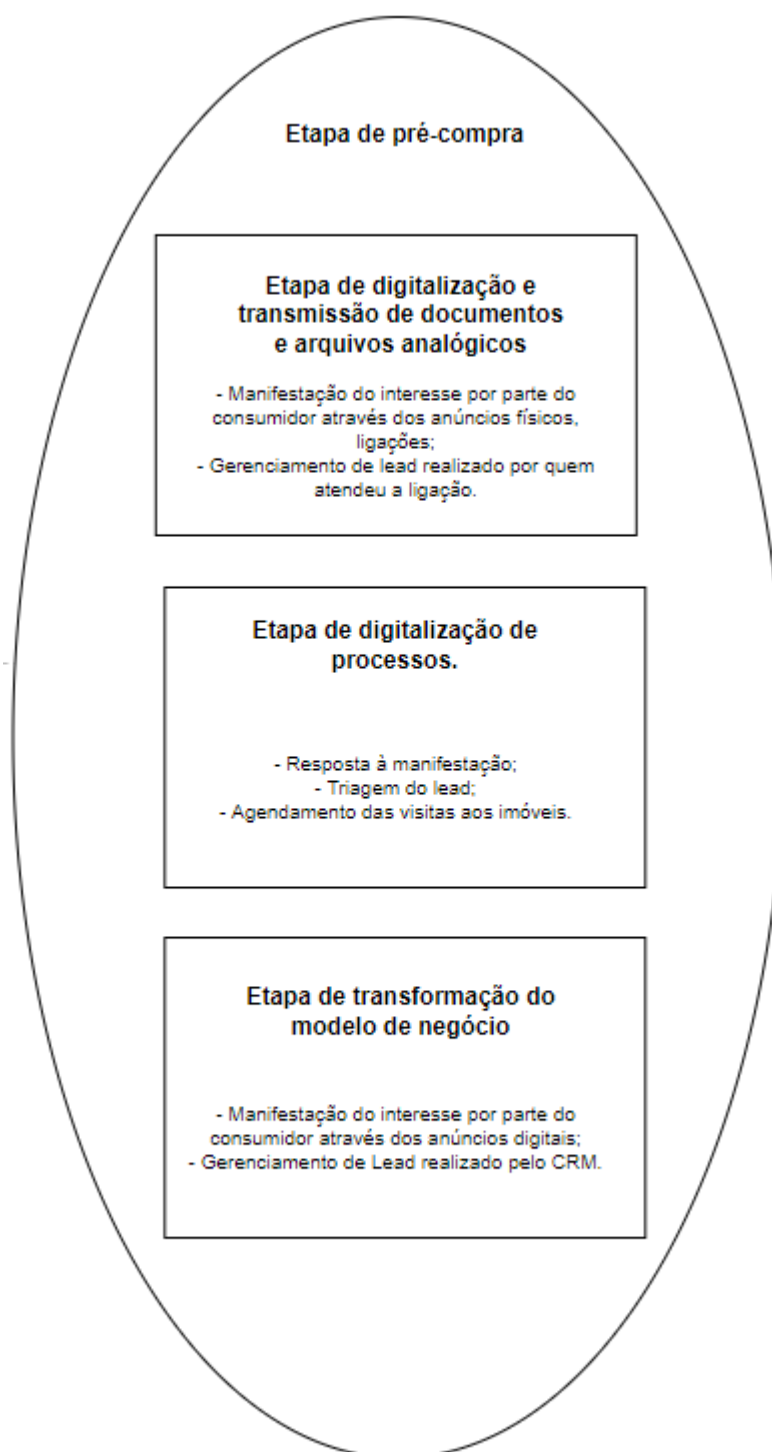
Avaliados como presentes na primeira transformação digital estão a “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios físicos”, que ocorre através de ligações e, o “gerenciamento” desses *leads*”, que ocorre por parte de quem recebeu essa manifestação e necessita adicionar esse contato ao CRM de maneira manual.

Na segunda etapa da transformação digital estão os processos de “resposta à manifestação do possível cliente através de anúncios digitais”, a “triagem do *lead*” e o “agendamento das visitas”, todos utilizando o *Whatsapp* como principal ferramenta para comunicação e o CRM como ferramenta de apoio para acompanhamento da situação do cliente.

Na terceira etapa estão os processos de “manifestação do consumidor através dos anúncios digitais”, que captam as informações do *lead* e disponibilizam para o responsável, através do CRM, sem a necessidade de intervenção humana, e o “gerenciamento” desse *lead*, que também ocorre através do CRM.

A figura 31, a seguir, expressa a classificação desses processos:

**Figura 31: Imobiliária VI - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

Na segunda etapa da jornada do consumidor a classificação dos processos deu-se da seguinte maneira:

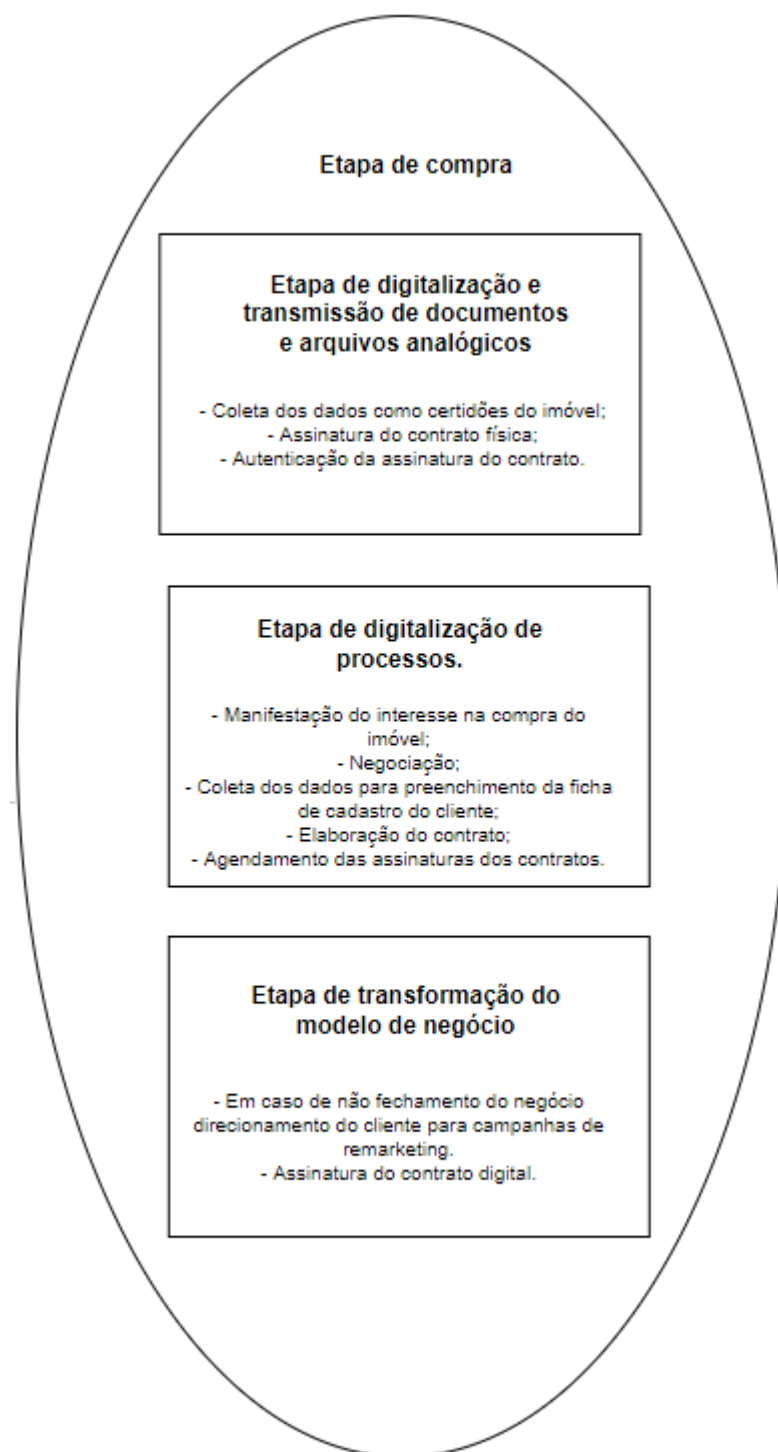
Na etapa de digitalização e transmissão de documentos e arquivos analógicos estão os processos de “coletas de dados do imóvel”, sendo esse um processo pontual em caso de necessidade, “assinatura presencial do contrato” e a “autenticação” dessas assinaturas.

Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel” por parte do cliente através de proposta, comumente enviada por *Whatsapp* e seguida através da mesma ferramenta de comunicação dos processos de “negociação” e “coleta dos dados do cliente” para a “elaboração da ficha de cadastro do cliente”. Em casos de assinatura presencial também é utilizado o *Whatsapp* para o “agendamento das assinaturas”

Na terceira etapa estão os processos de “assinatura digital do contrato”, que ocorre de acordo com a vontade do cliente e, em caso de não fechamento do negócio, esse cliente é direcionado uma lista de contatos que recebem ofertas, também chamadas de campanhas de remarketing.

A classificação de todos os processos citados nessa etapa está representada pela figura 32, a seguir:

**Figura 32: Imobiliária VI - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



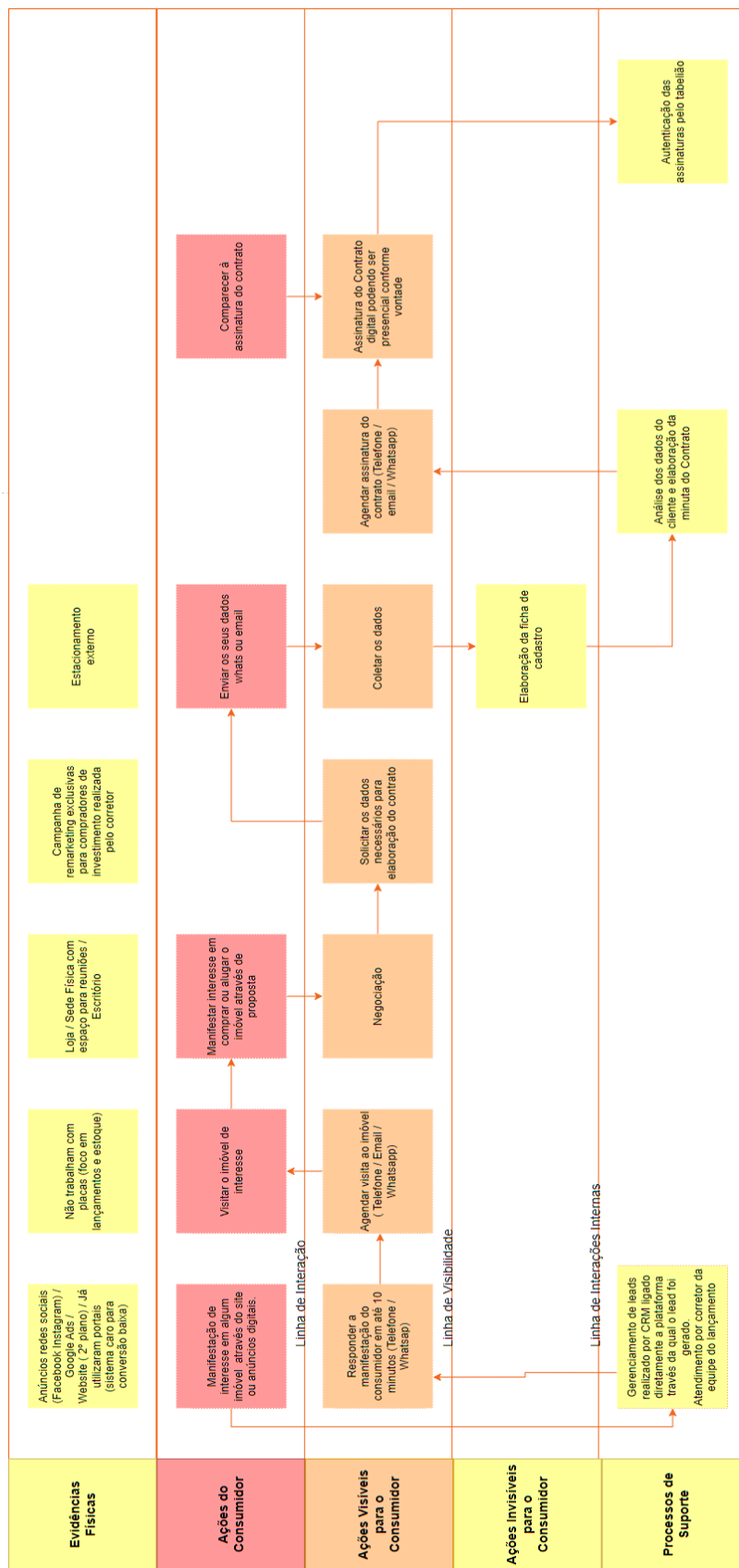
Fonte: do autor.

### **6.2.7 Imobiliária VII**

Atua com foco em imóveis de médio padrão, porém, também trabalha com os demais. Esses imóveis estão localizados principalmente na cidade de Viamão. Em Porto Alegre concentra a maior parte de sua atuação nos bairros da zona leste (POA, 2019) da cidade, região que faz divisa com o município de Viamão. Possui cerca de trinta funcionários.

#### *6.2.7.1 Análise da Service Blueprint*

Figura 33: Imobiliária VII – Planta Baixa de Serviços



Fonte: do autor.

Com base na análise da figura 33, acima, que representa o fluxo dos processos encontrados durante a entrevista em profundidade, a jornada do consumidor ocorre da seguinte maneira:

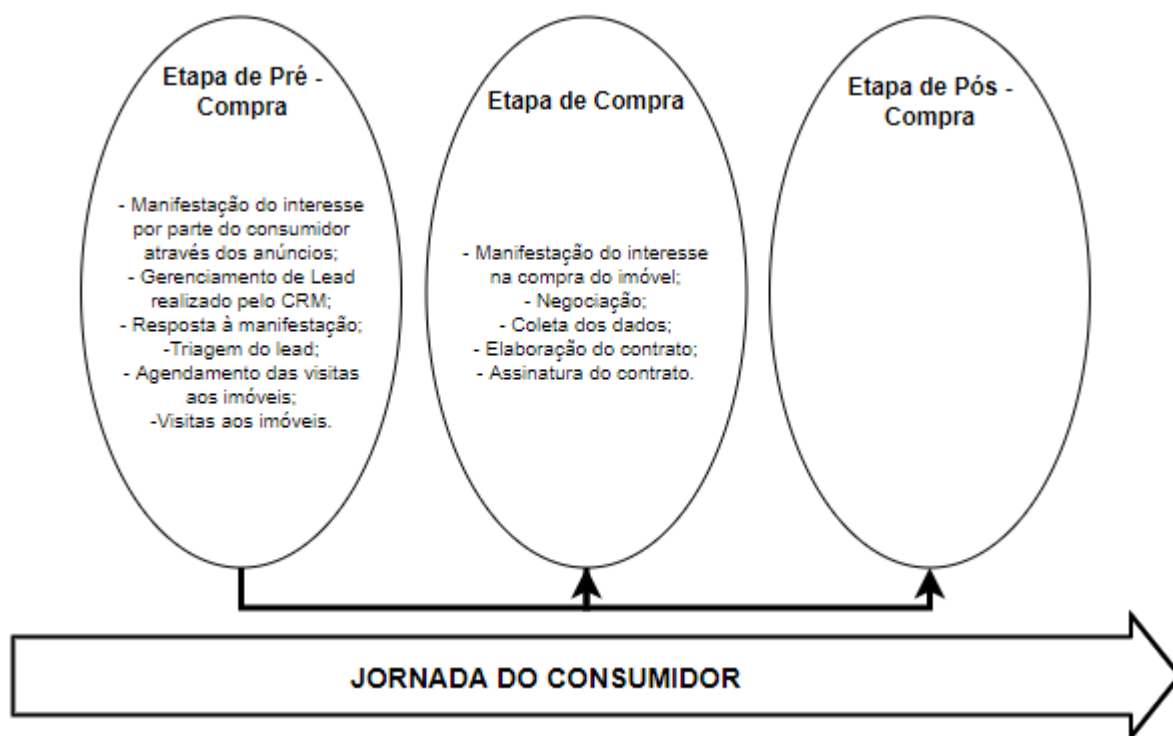
Na primeira etapa estão os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios”, “gerenciamento do *lead*”, “resposta à manifestação do cliente”, “triagem”, “agendamento das visitas” e as “visitas”.

Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, negociação, “coleta dos dados”, “elaboração do contrato” e a “assinatura do contrato”.

Nessa imobiliária, também, não foram identificados processos relativos à terceira etapa da jornada do consumidor.

A figura 34, a seguir, foi elaborada com base na divisão acima citada:

**Figura 34: Imobiliária VII – Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.



### 6.2.7.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Os processos presentes na primeira etapa da jornada do consumidor, de acordo com a análise anterior, foram classificados da seguinte maneira:

Presentes na primeira transformação digital estão a “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios físicos”, que ocorre através de ligações e, o “gerenciamento” desses *leads*”, que ocorre por parte de quem recebeu essa manifestação e necessita inserir esse contato ao CRM manualmente.

Na segunda etapa da transformação digital estão os processos de “resposta à manifestação do possível cliente através de anúncios digitais”, caso seja o primeiro contato com o imobiliária ou seja lançamento de algum empreendimento o *lead* é automaticamente direcionado para os corretores de plantão, caso seja algum imóvel já listado ou cliente antigo, ele é direcionado para o corretor responsável, a “triagem do *lead*” e o “agendamento das visitas”, todos utilizando o *Whatsapp* como principal ferramenta para comunicação e o CRM como ferramenta de apoio para acompanhamento da situação do cliente.

Na terceira etapa estão os processos de “manifestação do consumidor através dos anúncios digitais”, que captam as informações do *lead* e disponibilizam para o responsável, através do CRM, sem a necessidade de intervenção humana, e o “gerenciamento” desse *lead*, que também ocorre de maneira autônoma através do CRM.

A seguir, a figura 35 representa essa classificação:

**Figura 35: Imobiliária VII - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

De acordo com a avaliação da segunda etapa da jornada do consumidor a classificação dos processos deu-se da seguinte maneira:

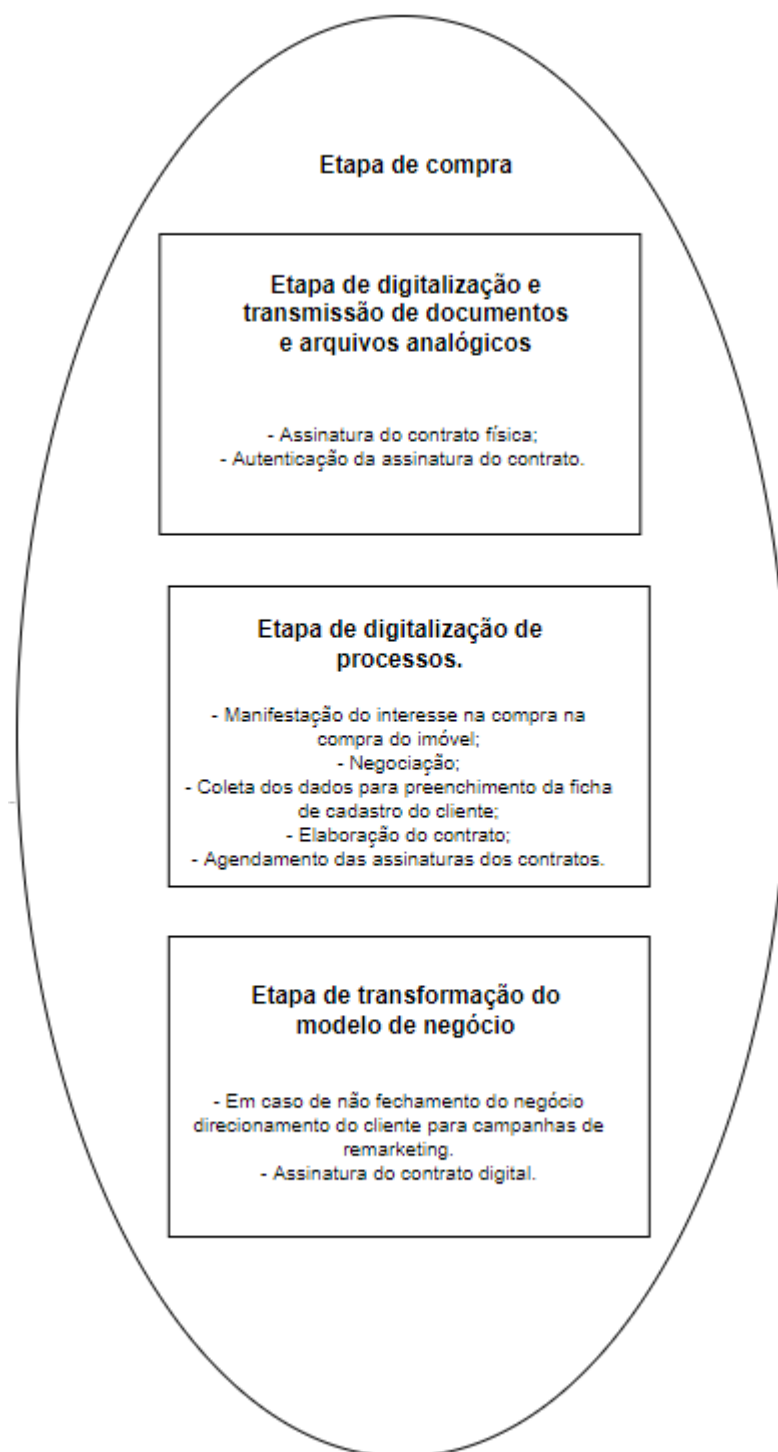
Na etapa de digitalização e transmissão de documentos e arquivos analógicos estão os processos de “assinatura presencial do contrato” e a “autenticação” dessas assinaturas.

Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel” por parte do cliente através de proposta, comumente enviada por *Whatsapp* e seguida através da mesma ferramenta de comunicação dos processos de “negociação” e “coleta dos dados do cliente” para a “elaboração da ficha de cadastro do cliente”. Em casos de assinatura presencial também é utilizado o *Whatsapp* para o “agendamento das assinaturas”

Na terceira etapa estão os processos de “assinatura digital do contrato”, que ocorre de acordo com a vontade do cliente e, em caso de não fechamento do negócio, esse cliente é direcionado através do CRM para uma lista de contatos que recebem novas ofertas.

Abaixo, a figura 36 ilustra a classificação dos processos encontrados na segunda etapa da jornada do consumidor da Imobiliária VII:

**Figura 36: Imobiliária VII - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**



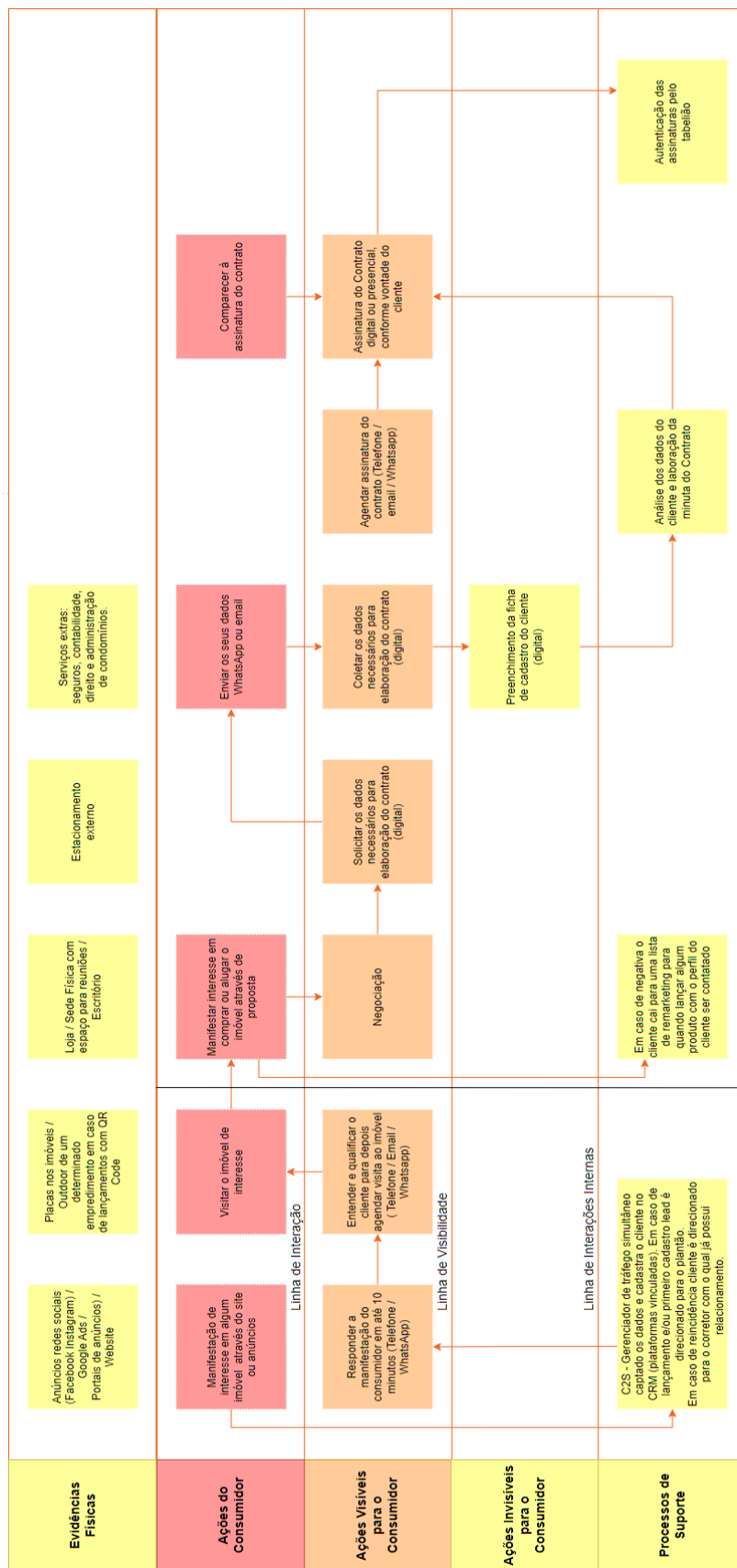
Fonte: do autor.

## **6.2.8 Imobiliário VIII**

Atua com foco em lançamento de imóveis de alto e médio padrão nos bairros centrais da cidade (POA, 2019) e com o valor do metro quadrado acima da média da cidade (RBS, 2022). Possui cerca de trinta funcionários.

### *6.2.8.1 Análise da Service Blueprint*

Figura 37: Imobiliária VIII – Planta Baixa de Serviços



Fonte: do autor.

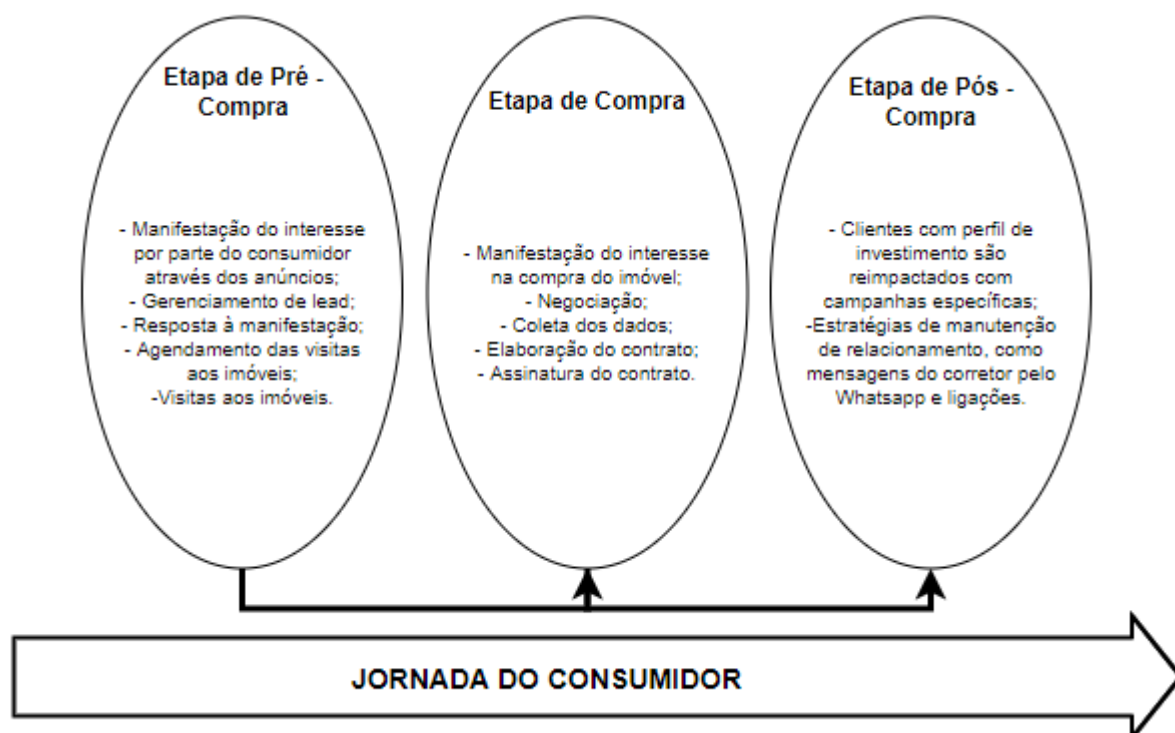
Após a análise da planta baixa de serviços dessa organização, representada pela figura 37, foram classificados como pertencendo à primeira etapa da jornada do consumidor os processos de “manifestação do interesse por parte do consumidor através dos anúncios”, “gerenciamento do *lead*”, “resposta à manifestação do cliente”, “agendamento de visitas aos imóveis” e as “visitas aos imóveis”.

Na segunda etapa estão contidos os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, “negociação”, “coleta dos dados do cliente e do imóvel”, “elaboração da minuta do contrato” e as “assinaturas dos contratos”.

Essa foi a única imobiliária a demonstrar de maneira evidente um processo da última etapa da jornada do consumidor, pós-compra. Para cliente com perfil de investimento, com o auxílio do CRM, são criadas campanhas digitais e estratégias específicas para impactá-los.

A figura 38, a seguir, demonstra a classificação dos processos nas diferentes etapas da jornada do consumidor:

**Figura 38: Imobiliária VIII – Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

#### 6.2.8.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Os processos contidos na etapa de pré-compra da jornada do consumidor dessa organização foram classificados da seguinte maneira:

Avaliados como presentes na primeira transformação digital estão a “manifestação do interesse por parte do consumidor através de ligação”, não utilizam anúncios físicos nos imóveis por acreditarem que o custo-benefício não compensa, além de alertar concorrentes sobre a existência de um imóvel disponível para negociação naquela região, e o “gerenciamento” desses *leads*”, que ocorre por parte de quem recebeu essa manifestação e necessita adicionar esse contato ao CRM de maneira manual.

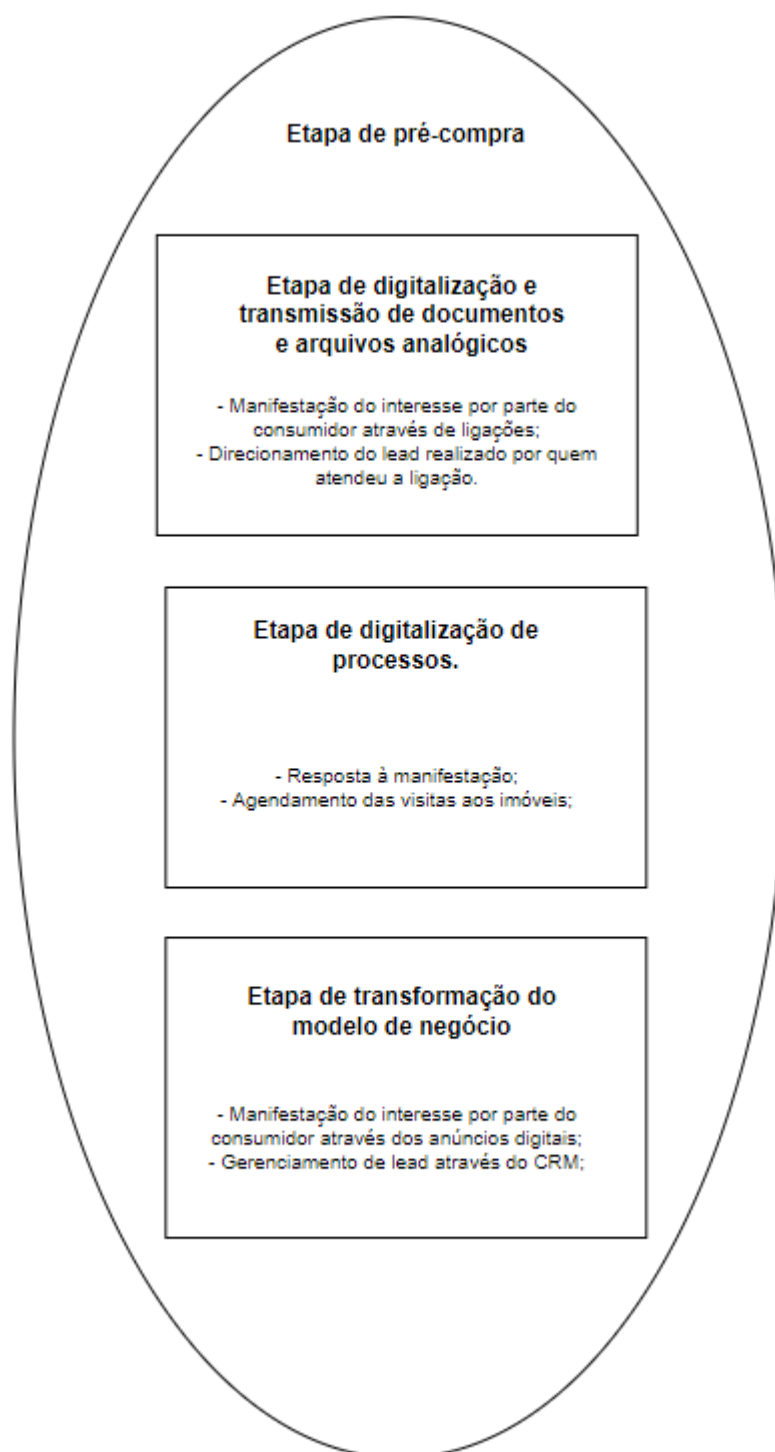
Na segunda etapa da transformação digital estão os processos de “resposta à manifestação do possível cliente através de anúncios digitais”, a “triagem do *lead*” e o “agendamento das visitas”, todos utilizando o *Whatsapp* como principal ferramenta para comunicação e o CRM como ferramenta de apoio para acompanhamento da situação do cliente.

Na terceira etapa estão os processos de “manifestação do consumidor através dos anúncios digitais”, que captam as informações do *lead* e disponibilizam para o responsável, através do CRM, sem a necessidade de intervenção humana, e o “gerenciamento” desse *lead*, que também ocorre através do CRM.

Essa divisão possibilitou a construção do esquema representado pela figura 39, a seguir:



**Figura 39: Imobiliária VIII - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

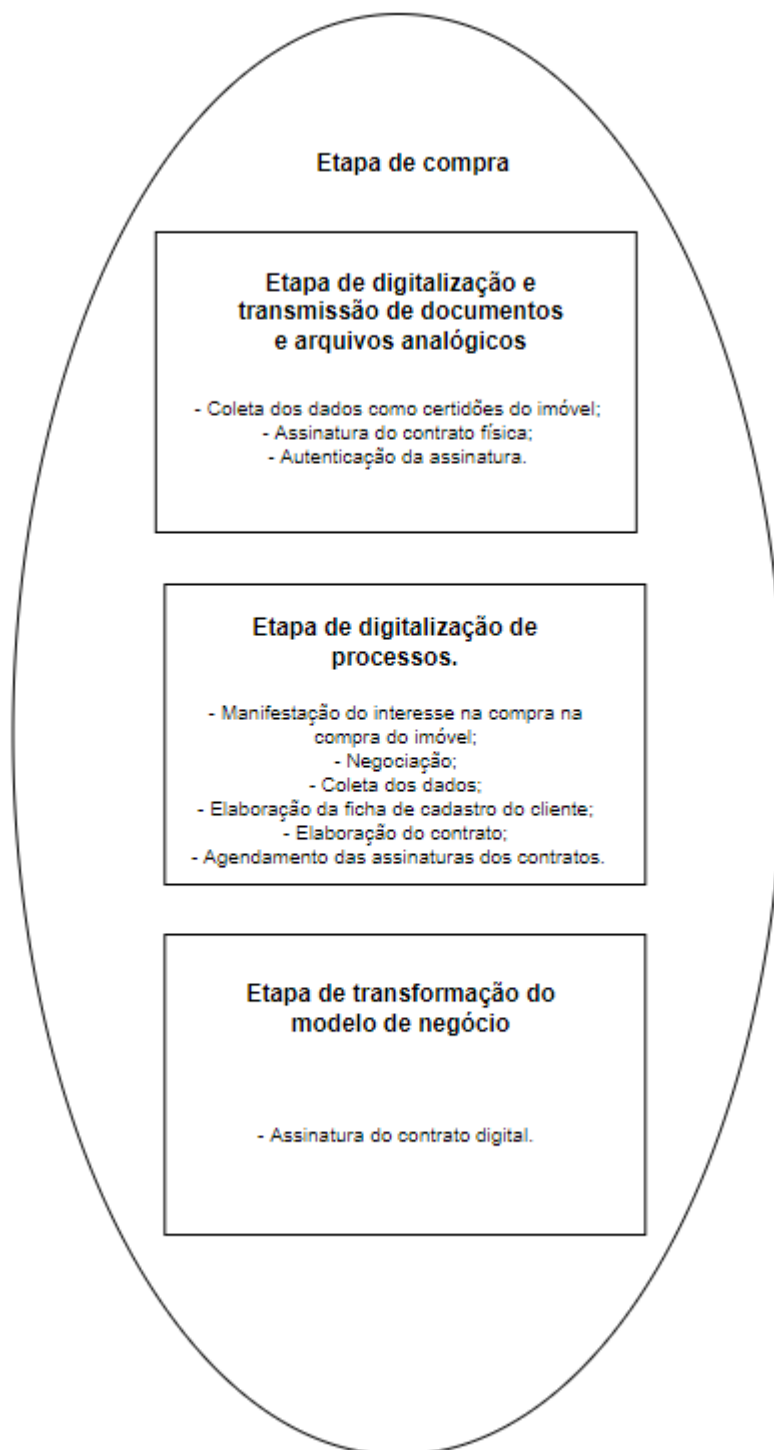
A avaliação da segunda etapa da jornada do consumidor, ilustrada pela figura 40, resultou na seguinte organização:

Na primeira etapa da transformação digital estão os processos de “coleta dos dados como certidões de imóveis antigos”, existem casos onde os imóveis ainda não possuem seus documentos digitalizados, em geral em função de algum problema jurídico ou por antiguidade. “Assinatura presencial do contrato” e “autenticação da assinatura”, que necessita de um tabelião.

Na segunda etapa estão os processos a “manifestação do interesse na compra do imóvel através de proposta”, que seguindo o mesmo caminho dos processos onde ocorre troca de informações entre o corretor e o cliente, ocorre principalmente através do *Whatsapp* e conseqüentemente o processo de “Negociação” também. É feita a “coleta dos dados” do consumidor e feita a “elaboração da ficha de cadastro” para que em conjunto com os dados do imóvel possa ocorrer a “elaboração da minuta do contrato” e o “agendamento da assinatura”.

Classificado como presente na última etapa da transformação digital está o processo de “assinatura digital do contrato”, que elimina o processo de agendamento de assinatura e a necessidade de um tabelião presente, sendo enviada a minuta diretamente para o cliente que pode assiná-la quando julgar melhor, eliminando também conflitos de agenda.

**Figura 40: Imobiliária VIII - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**

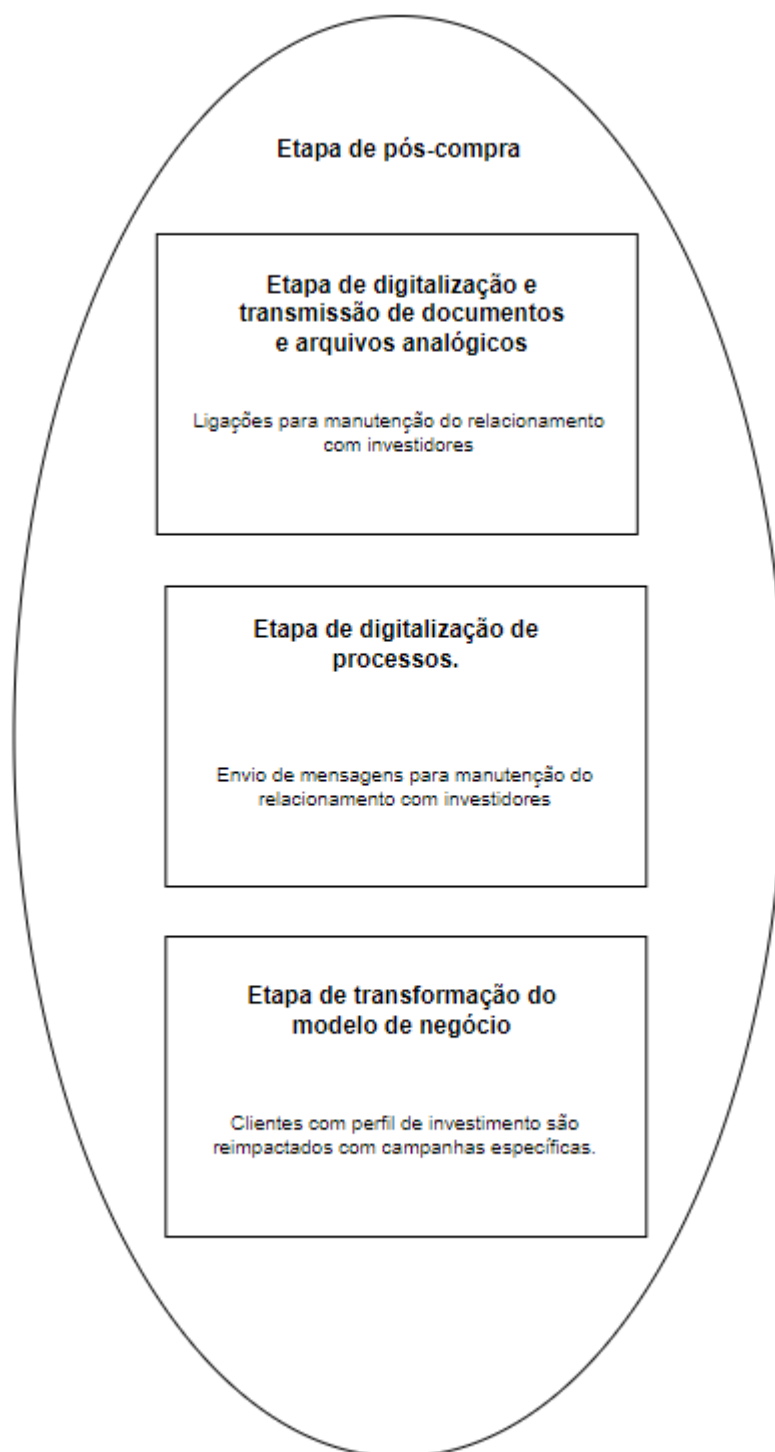


Fonte: do autor.

Na etapa de pós-compra as estratégias para impactar clientes com perfil de investidor podem ser classificadas da seguinte maneira, na primeira etapa da

transformação digital, estão as ligações, na segunda etapa o envio de mensagens através do *Whatsapp* e e-mail. Por fim na última etapa podemos incluir as campanhas de anúncios digitais direcionadas especificamente para esses clientes. Elas são estruturadas através de plataformas que, integradas ao CRM, impactam esses clientes de maneira automatizada. A classificação da última etapa da jornada do consumidor dessa empresa está representada pela figura 41 a seguir:

**Figura 41: Imobiliária VIII - Avaliação da Terceira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

### **6.2.9 Imobiliária IX**

Esta empresa se posiciona como uma plataforma digital que usa tecnologia para simplificar a compra e venda de imóveis. No Brasil, atua nas capitais e região metropolitana nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, também trabalha com imóveis de todas as faixas de preço. Em Porto Alegre além de atuar com a marca própria, também adquiriu recentemente outra imobiliária. Seu estoque de imóveis é compartilhado com mais duas imobiliárias, a mesma que recentemente adquiriu e uma parceira. Ao total possui cerca de mil funcionários.

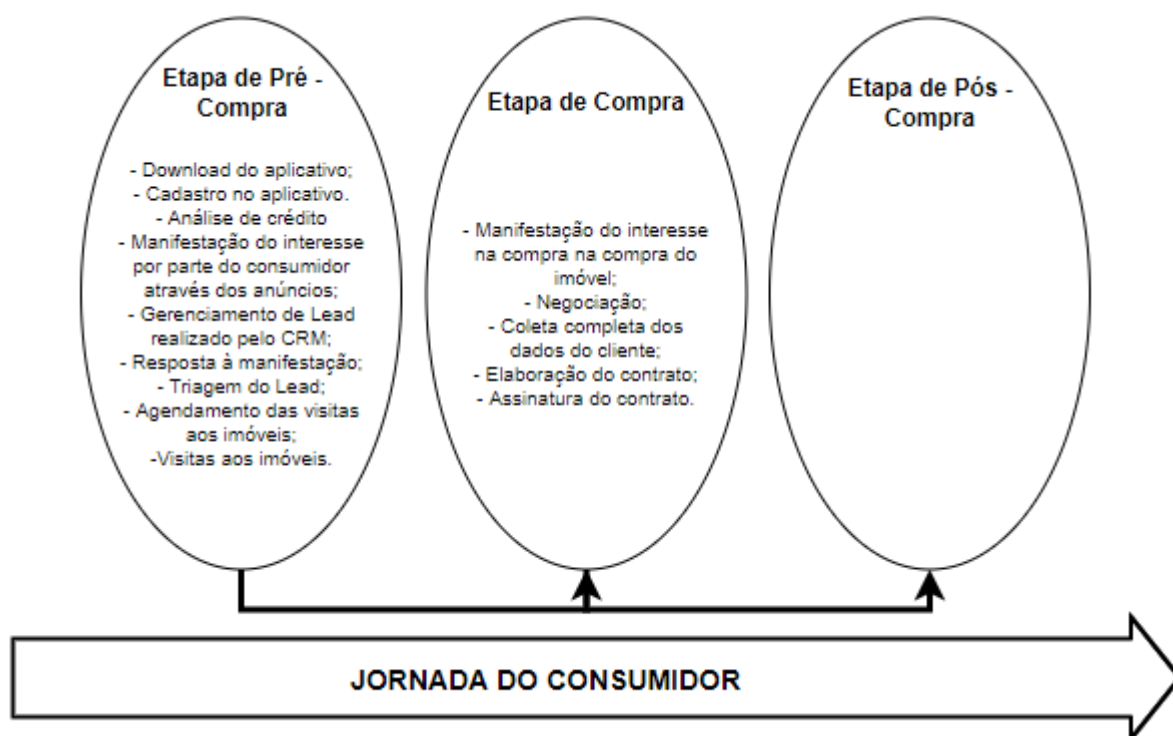
#### *6.2.9.1 Análise da Service Blueprint*



Com base na construção da sua planta baixa de serviços, nesse estudo representada pela figura 42, acima, foram identificados como presentes na primeira etapa da experiência do consumidor, pré-compra, estão os processos de “download do aplicativo”, “cadastro do cliente”, “manifestação do interesse do consumidor através de anúncios”, “agendamento de visitas aos imóveis”, em caso de necessidade “atendimento por analista”, “gerenciamento de *lead* realizado através do aplicativo”, “confirmação de disponibilidade de visita com o proprietário”, “coleta de dados do cliente”, “análise de crédito” do *lead*, e “visitas aos imóveis”. Na segunda etapa estão os processos de “manifestação do interesse na compra do imóvel”, “negociação com o time de fechamento”, “coleta de documentação completa”, “elaboração do contrato” e “assinatura do contrato”. Em caso de não fechamento o cliente tem a opção de reiniciar a busca, além de ser impactado, automaticamente, por campanhas de remarketing. Essa imobiliária não evidenciou possuir nenhum processo específico para a terceira e última etapa da experiência do consumidor, pós-compra.

A figura 43, a seguir, ilustra a divisão acima descrita:

**Figura 43: Imobiliária IX – Jornada do Consumidor**





Fonte: do autor.

#### 6.2.9.2 Avaliação da Jornada do Consumidor

Com base na jornada do consumidor anteriormente elaborada, a classificação dos processos deu-se da seguinte maneira:

Na primeira etapa da jornada do consumidor não foi identificado nenhum processo que pudesse ser classificado como presente na primeira etapa da transformação digital.

Presentes na segunda etapa da transformação digital estão os processos de resposta à solicitação de atendimento do *lead* por um analista, que ocorre somente em situações específicas nas quais os clientes desejam sanar dúvidas ou não estão conseguindo lidar com o aplicativo, e o processo de confirmação da disponibilidade caso o proprietário não responda à primeira mensagem enviada automaticamente pelo aplicativo no momento que o cliente marca a visita.

Na última etapa da transformação digital estão os seguintes processos:

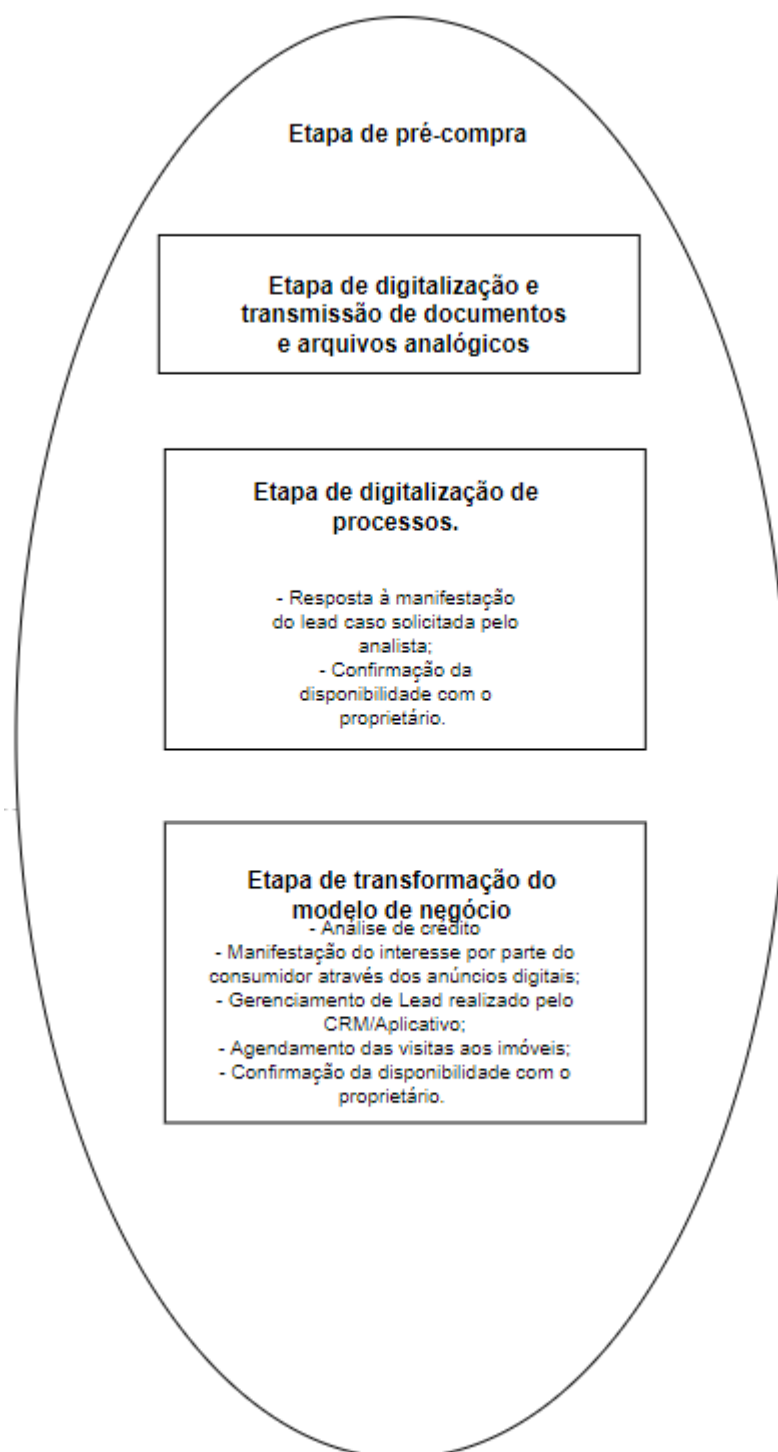
“*Download* do aplicativo”, “cadastro do cliente”, necessário para o agendamento da visita e realizado através do aplicativo ou *website*, “manifestação de interesse”, todos os anúncios feitos, digitais ou nos canais tradicionais de mídia, direcionam ou para o *website* ou para o aplicativo, “solicitação de atendimento caso necessário”, também ocorre através do aplicativo ou *website*, “agendamento das visitas, ocorre através do aplicativo ou *website*, que disponibilizam uma grande com os horário previamente disponibilizados pelo proprietário e a “confirmação de disponibilidade com o proprietário”, o aplicativo no momento da solicitação de visita do cliente envia uma mensagem automática ao proprietário.

Durante toda essa etapa o único contato direto entre o corretor e o cliente ocorre durante a visita ao imóvel desejado ou demais visitas que possam ocorrer, os

agendamentos são feitos por analistas e a negociação é realizada por um time especializado em fechamento.

A figura 44, a seguir, evidencia essa divisão:

**Figura 44: Imobiliária IX - Avaliação da Primeira Etapa da Jornada do Consumidor**



Fonte: do autor.

Na segunda etapa da jornada do consumidor também não foram identificados processos possíveis de serem classificados como presentes na primeira etapa da transformação digital.

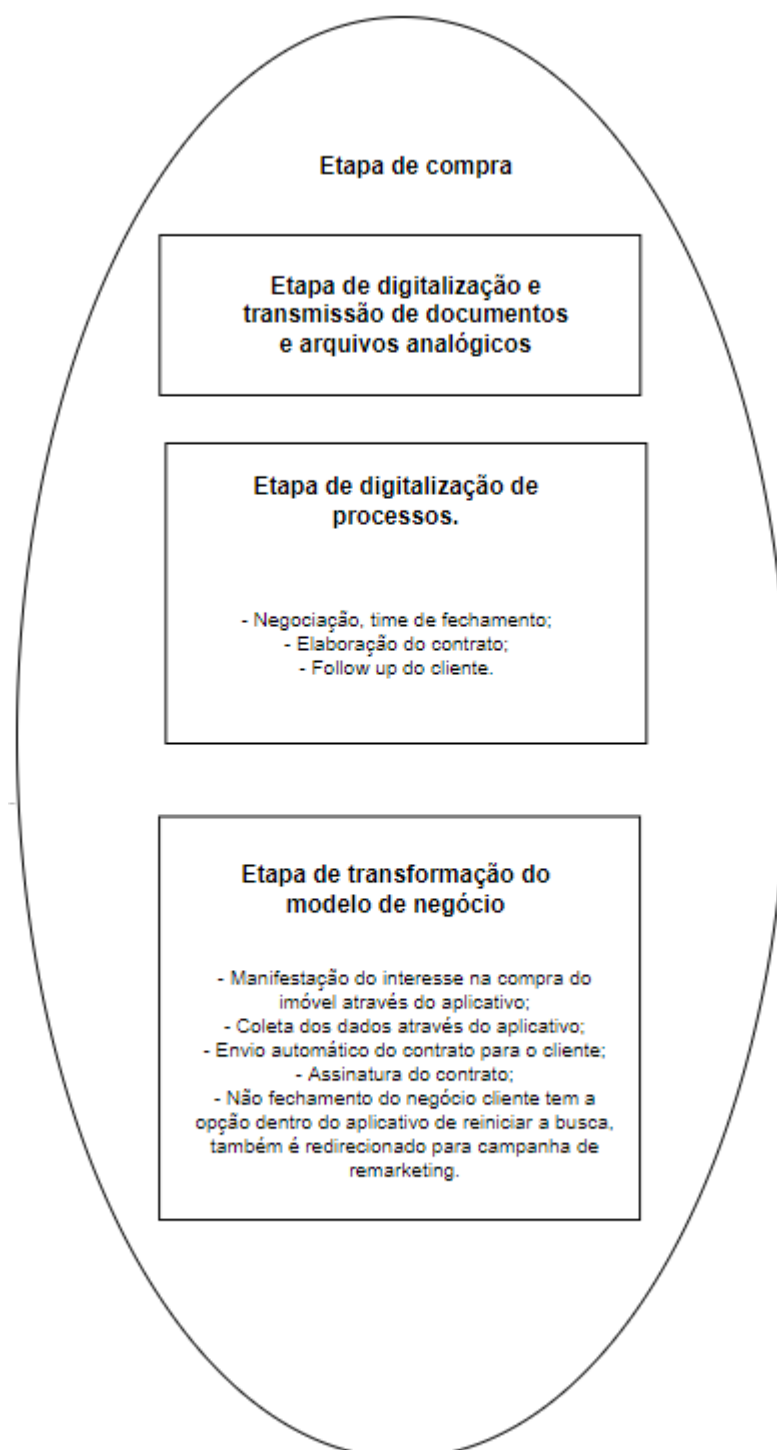
Presentes na segunda etapa da transformação digital estão os processos de “negociação”, onde após o cliente manifestar o seu interesse na compra do imóvel ele é transferido do corretor para um time especializado em fechamentos de negociações, “elaboração do contrato”, acontece por parte do time jurídico e o “*follow up* do cliente”, onde é feito um acompanhamento, pelo time de analistas, diretamente com o cliente acerca do andamento do processo.

Na terceira e última etapa estão os processos “manifestação por parte do cliente”, na aquisição do imóvel, “coleta dos dados”, demais dados pertinentes para completar o cadastro do comprador, “envio automático do contrato para o cliente”, logo após a liberação do departamento jurídico, todos esses processos ocorrem através do aplicativo. O contrato é assinado de maneira digital.

Em caso de não fechamento do negócio o cliente é impactado automaticamente por novas ofertas, além de poder recomeçar a busca com o mesmo ou um novo corretor.

A figura 45, a seguir, ilustra a divisão dos processos encontrados na segunda etapa da jornada do consumidor entre as diferentes etapas da transformação digital:

**Figura 45: Imobiliária IX - Avaliação da Segunda Etapa da Jornada do Consumidor**

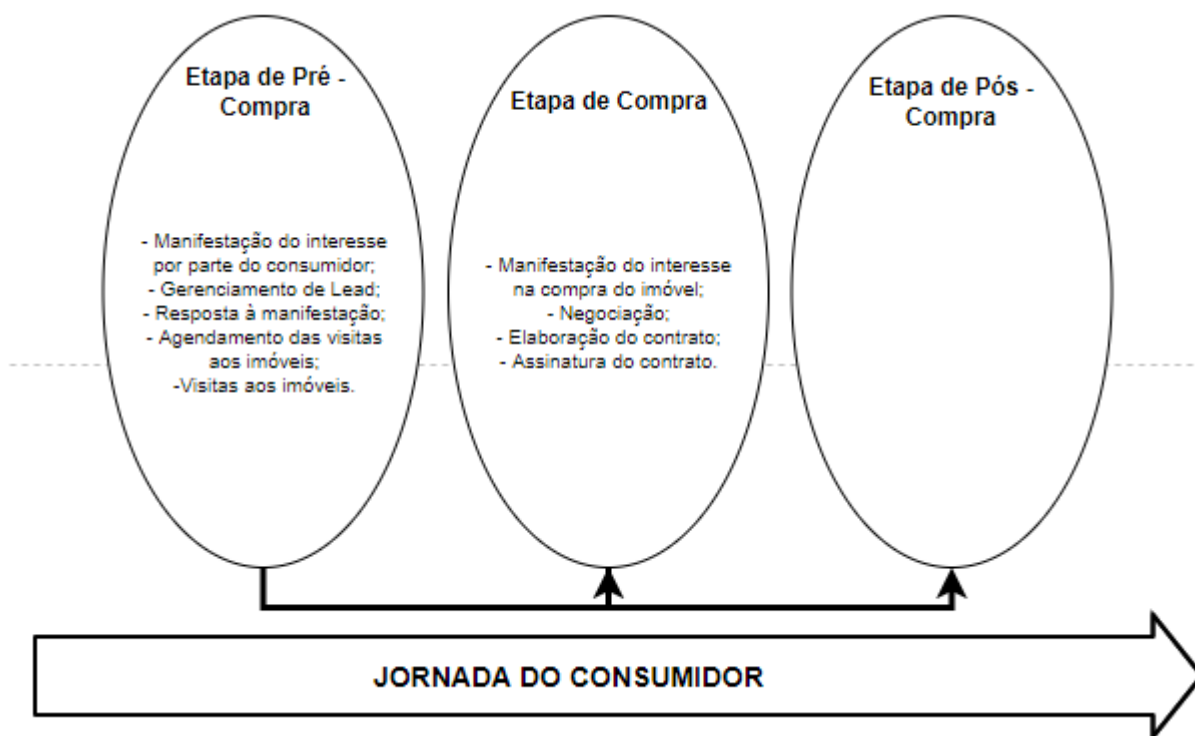


Fonte: do autor.

### 6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Ao comparar todas as avaliações realizadas, surgem alguns pontos que chamam a atenção. Mesmo sendo diferentes em tamanho, região de atuação e outros fatores, a jornada do consumidor é bastante similar, sendo processos comuns à todas: a manifestação do interesse por parte do consumidor, resposta ao consumidor, gerenciamento do *lead*, resposta a manifestação do consumidor, agendamento de visitas, visitas, manifestação do interesse de compra, negociação, elaboração do contrato e assinaturas, assim possibilitando a construção de uma jornada geral do consumidor do mercado imobiliário, comum à essas organizações, conforme demonstra a figura 46, a seguir:

**Figura 46: Jornada Geral do Consumidor**



Fonte: do autor.

Outro ponto é a relação entre o tamanho da organização e seu avanço dentro da transformação digital, as duas organizações com o maior número de processos presentes na última etapa da transformação digital estão entre as três com maior

número de funcionários. Esse fato pode apontar a necessidade de um grande número de funcionários para que exista uma estrutura de TI suficiente para a aplicação desses processos. Por outro lado, mesmo possuindo um número de funcionários maior que a maioria, a imobiliária que atua na comercialização dos imóveis de padrões mais altos, possui apenas dois processos na última etapa da transformação digital, sendo esses dois processos comuns a todas as demais organizações estudadas. A transformação digital possui três agentes externos impulsionadores, a tecnologia digital disponível, competição e consumidor (VERHOEF *et al.*, 2019). Sendo líder dentro do seu nicho de mercado, e possuindo mais funcionários que outras empresas mais avançadas na transformação digital, é possível levantar questionamentos sobre a competição digital e a demanda dos consumidores por esses processos digitais no alto padrão.

Os tipos de anúncios utilizados são bastante similares à todas as empresas avaliadas, porém dentro desse tópico, dois pontos que chamam a atenção são: a abordagem da Imobiliária VIII em não utilizar nenhum tipo de outdoor nos locais dos seus imóveis para evitar o cadastro desses mesmos imóveis no estoque de seus concorrentes, indo na direção oposta das imobiliárias entrevistadas que compartilham seu estoque. E, a utilização de anúncios em mídias tradicionais, como rádio e jornal, pela Imobiliária IX, que possui o maior número de processos na última etapa da transformação digital, que segundo o entrevistado acontece como parte de uma estratégia de reforço de marca, buscando estar presente no maior número de canais de comunicação possíveis.

Também chama a atenção o fato de apenas uma entre as nove organizações entrevistadas demonstrar preocupação em evidenciar processos presentes na etapa de pós-compra e somente para um tipo de público específico, o público investidor.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo principal de avaliar a situação do processo de transformação digital da jornada do consumidor do mercado imobiliário de Porto Alegre. Para que isso fosse possível foram realizadas pesquisas em profundidade com imobiliárias, com perfis diferentes, que atuam na transação de imóveis na cidade.

O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa acerca do referencial teórico dos temas jornada do consumidor, transformação digital e mercado imobiliário. É a partir desse ponto que foram elaborados os critérios para separação e classificação dos processos contidos na jornada do consumidor, tema central desse trabalho. As informações obtidas nas entrevistas em profundidade serviram como base para a construção das *Service Blueprints*, plantas baixa de serviço, metodologia empregada para elaboração de um fluxograma da jornada do consumidor. Essa aplicação possibilitou a separação dos processos nas diferentes etapas, pré-compra, compra e pós-compra, da jornada. Com os processos envolvidos definidos e separados e, utilizando como meio de classificação os critérios apresentados para definir cada etapa da transformação digital, tornou-se possível a avaliação de cada uma das etapas da jornada do consumidor das diferentes organizações.

Em suma, é possível dizer que o avanço das empresas estudadas na transformação digital está diretamente ligado ao número de funcionários e porte da organização. Todavia, existem questões que podem contornar essa lógica. Durante a condução das entrevistas em profundidade foram constatados certos detalhes referentes a visão dos entrevistados sobre a transformação digital que podem influenciar no nível de avanço daquela determinada organização. Quanto mais alto o cargo do entrevistado, mais cautelosa era a sua posição em relação a adoção de novos processos ou transformação dos existentes. Muitos entrevistados citaram em suas entrevistas a importância do relacionamento e contato com seus clientes, principalmente quando os clientes não estão buscando a compra, mas sim a locação de um imóvel, sendo visto como uma questão positiva o alto número de processos em que é necessário o contato entre o corretor e o cliente, principalmente quando são negociados imóveis de padrões mais altos.

Além disso, foram citados os custos da transição entre os processos, uma das organizações avaliadas citou como exemplo da razão da não adoção de alguns processos seu modelo de negócio, onde por trabalhar com franquias e um grande número de lojas próprias, alguns processos demandam que a estrutura de TI seja muito grande para que consiga suprir a demanda em função do seu tamanho, como exemplo disso foi citada a inserção de *QR Codes* nos anúncios físicos fixados em nos imóveis à venda ou locação. Para cada anúncio torna-se necessário a impressão de um novo código, que precisa ser gerado a partir de um link de uma página, criando assim um anúncio único para cada um dos milhares de imóveis em seu estoque. Soma-se à complexidade dessa questão, a necessidade de treinamento de um grande número de pessoas para que consigam executar o novo processo e o custo de desenvolvimento da ferramenta.

Outra organização, desta vez uma de menor porte, que atua com foco em uma região específica, citou como razão para sua cautela em avançar na transformação digital a faixa etária da sua área de atuação, onde segundo a mesma a maior parte dos seus clientes são de gerações que preferem optar pelo contato humano ao invés de utilizar ferramentas digitais. Foi dito durante a entrevista que já foram realizadas tentativas de utilizar ferramentas digitais, como chat dentro do site, e que o retorno dos seus clientes foi ruim. É válido salientar que essa imobiliária possui como foco principal o serviço de locação de imóveis.

Assim, utilizando como base os três agentes externos impulsionadores da transformação digital, citados por Verhoef *et al.* (2019), a tecnologia digital disponível, competição e consumidor, é necessário que cada organização avalie os processos que fazem sentido para a sua realidade. No Brasil, segundo a Folha de São Paulo (2017), a idade média do consumidor que adquire imóveis era de 33 anos. Em 2019, conforme dados do IBGE, 92,6% das pessoas de 25 a 29 anos utilizavam a internet, 90,4% entre 30 e 39 anos. Entre 20 e 24 anos, a internet era utilizada por 92,7% das pessoas. Esses dados reforçam a relevância da internet na vida das gerações que estão inseridas ou que, em breve, estarão inseridas no perfil de cliente dessas empresas. Sendo o consumidor umas das três forças que incitam a transformação digital por parte das organizações, a competição, com o surgimento de empresas como a Imobiliária IX, com seu modelo de negócio voltado para a utilização de ferramentas digitais, outra força, e o constante avanço da tecnologia, outra, tornam



essa a discussão desse tema relevante para a construção do planejamento estratégico e sobrevivência dessas organizações.

## 7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Quando se trata das limitações deste estudo um ponto importante a ser citado é a análise de somente a compra e venda de imóveis, não tendo sido levada em consideração a locação e demais serviços oferecidos pelos agentes desse mercado, que envolvem processos distintos, para acontecer essa inclusão seria necessário mais tempo.

Outra limitação bastante importante de ser abordado é que foram realizadas análises de somente nove organizações diferentes em seu porte, região de atuação e nicho, mas similares na atuação. Existindo diversos outros participantes desse mercado, como corretores autônomos, proprietários que vendem e/ou alugam diretamente seus imóveis, entre outros. Um período maior de tempo também seria necessário para a análise desses outros segmentos.

Para estudos futuros, são levantadas as seguintes questões:

A transformação digital ocorre impulsionada por três forças, tecnologia disponível, demanda dos consumidores e competição (LEMON; VERHOEF, 2016). Em relação a tecnologia disponível são todas aquelas que estão disponíveis no mercado, por outro lado, elas podem não estar acessíveis a organização, seja por falta de estrutura ou caixa, ou podem não fazer sentido para a realidade da organização. Em relação a demanda por parte dos consumidores são as tecnologias que o perfil alvo de consumidor daquela empresa utiliza. E, por fim, em relação a competição são os avanços que a concorrência traz, impulsionando a empresa a avançar nesse processo.

Analisando os resultados obtidos sob essa ótica, torna-se possível perceber alguns pontos. A Imobiliária IX possui a jornada com o maior número de processos na

última etapa da transformação digital, em contra partida está a Imobiliária I, com pouquíssimos processos na última etapa, porém mantendo-se como uma das líderes do seu segmento. Durante a entrevista em profundidade, o representante da organização abordou a importância do relacionamento interpessoal no seu trabalho, que boa parte de suas vendas eram frutos dos seus relacionamentos cultivados. É possível, então, levantar a hipótese de que o relacionamento dentro das vendas de imóveis de alto e altíssimo padrão sejam mais relevantes que as tecnologias ou que as tecnologias utilizadas por seus clientes não sejam as mesmas. Assim surge espaço para outra pesquisa, qual a importância nos relacionamentos dentro desse segmento?

Diretamente ligada à questão de relacionamentos e sua manutenção, apenas uma imobiliária evidenciou processos na etapa de pós-compra da jornada do consumidor e somente para um perfil específico de cliente. Ao longo das entrevistas em profundidade, quando questionados a respeito, os entrevistados ou não sabiam responder ou traziam a hipótese de que uma pessoa normal troca poucas vezes ou adquire poucos imóveis ao longo da vida, portanto não sendo vantajoso para a organização investir nisso, porém sem evidências. Em contraponto, um artigo recente, publicado no *Journal of the Academy of Marketing Science*, em 2022, de autoria de Cristiane Pizzuti, Renata Gonçalves e Maura Ferreira, aponta que quanto maior o volume de pesquisas realizados na etapa de pré-compra, maior é o volume de pesquisa na etapa de pós-compra e aponta como as principais razões para a realização de pesquisas no pós-compra são incerteza da compra, como dúvidas se realizou um bom negócio, curiosidades sobre o bem ou serviço. Somado isso, ao fato de todas as imobiliárias, exceto a IX, possuírem uma jornada do consumidor bastante similar, são apresentados outros questionamentos, qual das opções é, de fato, mais vantajosa para a organização, manter a jornada do cliente ativa após a sua experiência, investindo em processos na etapa de pós-compra e cultivando esse relacionamento ou no momento em que esse cliente optar por adquirir ou outro imóvel, tentar reconquistá-lo? Além disso como as tecnologias disponíveis podem afetar essa questão? Poderia ser essa uma oportunidade de diferenciação em relação à concorrência?

## REFERÊNCIAS

ABECIP. **A Origem do SFH e SFI.** Abecip.org.br. Disponível em: <<https://www.abecip.org.br/credito-imobiliario/historia#:~:text=O%20Sistema%20Financeiro%20da%20Habita%C3%A7%C3%A3o,geral%20do%20Sistema%20Financeiro%20Nacional.&text=A%20primeira%20fase%20do%20SFH,o%20per%C3%ADodo%20%C3%A1ureo%20do%20Sistema.>>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

B3. **Cédula de Crédito Imobiliário.** Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/registro/renda-fixa-e-valores-mobiliarios/cedula-de-credito-imobiliario.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/registro/renda-fixa-e-valores-mobiliarios/cedula-de-credito-imobiliario.htm)>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

BACELLAR, Fátima Cristina Trindade; IKEDA, Ana Akemi. **Evolução do Ensino de Marketing: Um breve histórico.** Salvador, v.18 - n.58, p. 487, 2011.

BANCO DE DADOS - CBIC. **Indicadores Imobiliários Nacionais.** Brasil, 2021. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/mercado-imobiliario/indicadores-imobiliarios-nacionais>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

BERNARDES, Cláudio. **Idade média dos compradores de primeiro imóvel no país é 33 anos.** Folha de São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/colunas/claudiobernardes/2017/04/1873585-idade-media-dos-compradores-de-primeiro-imovel-no-pais-e-33-anos.shtml>>. Acesso em: 17. Set. 2022.

BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation.** California Management Review, v. 50, n. 3, p. 66–94, 2008.

BTG PACTUAL. **LCI e LCA: o que são, rendimento e como investir | BTG Pactual digital.** BTG Pactual Digital, 2018. Disponível em: <<https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/renda-fixa/tudo-sobre-lci-e-lca>>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

DELOITTE. **2021 Global Marketing Trends.** Deloitte Insights, 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

DELOITTE. **Pesquisa Varejo em Transformação | Release para imprensa.** Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/pesquisa-varejo-em-transformacao.html>>. Acesso em: 3 Mai. 2021.

DICIONÁRIO INFORMAL. **Significado de Imobiliário.** Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/imobili%C3%A1rio/>>. Acesso em: 13 Apr. 2021.

HAYNE, Luiz Augusto; WYSE, Angela Terezinha de Souza. **Análise da evolução da tecnologia: uma contribuição para o ensino da ciência e tecnologia.** Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia. V. 11, n. 3, 2018.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, H. **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations.** IBM Systems Journal, v. 50, n.1, p. 472-484, 1993.

IBGE. **Uso de Internet, televisão e celular no Brasil.** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, 2019. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>>. Acesso em 17. Set. 2022.

IBGE. **Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal.** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?edicao=27138&t=sobre>>. Acesso em: 15 Mar. 2021.

INTEL. **Mais de 50 anos da Lei de Moore.** Disponível em: <<https://www.intel.com.br/content/www/br/pt/silicon-innovations/moores-law-technology.html>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

KEITH, Robert. **The marketing revolution.** *Journal of Marketing.* Chicago, v. 25, n. 3, p. 35-38, 1960.

LEMON, Katherine C.; VERHOEF, Peter C. **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.** *Journal of Marketing*, November, 2016. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0420>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

LESSA, Bruno. **A Jornada de Compra do Imóvel: As etapas que o cliente percorre até chegar ao SIM**. São Paulo, 2020.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paula I. N. **Introdução ao Mercado Imobiliário**. IFPR – Ministério da Educação, 2014. Disponível em: <<https://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-Mercado-Imobili%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em: 13 Apr. 2021.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Pesquisa Anual do Uso de TI**. FGV EAESP, 13ª edição, 2020. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. **Defining Digital Transformation: Results from expert interviews**. Government Information Quarterly. v. 36, 2019.

PERASSO, Valéria. **O que é a 4a revolução industrial - e como ela deve afetar nossas vidas**. BBC News Brasil, 2016. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>>. Acesso em: 21 Apr. 2021.

PIZUTTI, Cristiane; Gonçalves, Renata; Ferreira, Maura. **Information search behavior at the post-purchase stage of the customer journey**. Journal of the Academy of Marketing Science. 50,981-1010, 2022. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-022-00864-9>>. Acesso em: 15 Set. 2022.

PLANALTO. **Del0070-66**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0070-66.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0070-66.htm)>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

PLANALTO. **L10931**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm)>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

PLANALTO. **L13709**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)>. Acesso em: 1 Set. 2021.

PLANALTO. **L4591**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4591.htm)>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

ROONEY, John. **The Growth of Searches on Google**. Kloud Digital, 2017. Disponível em: <<https://www.klood.com/blog/seo/growth-of-searches-on-google/>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

ROSENBAUM, Mark S.; OTALORA, Mauricio Losada; RAMÍREZ, Germán Contreras. **How to create a realistic customer journey map**. Business Horizons, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316300982>>. Acesso em 12 Apr. 2021.

SALAMEH, Abdallah; BASS, Juliam M. **Heterogeneous Tailoring Approach Using the Spotify Model | Proceedings of the Evaluation and Assessment in Software Engineering**. Acm.org. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3383219.3383251>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

SANDLER, Ronald L. **Ethics and Emerging Technologies**. Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mr4YDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ethics+and+emerging+technologies+sandler&ots=4azS1bABWS&sig=2ID9TUgt8etGcSEgPoX9beeqAmc#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 21 Apr. 2021.

SANTOS, T.; LIMA, M. V. V.; BRUNETTA, D. F.; FABRIS, C.; SELEME, A. **O desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica**. Revista de Gestão, v. 16, n. 1, art. 5, p. 89-102, 2009.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Fórum Econômico Mundial. v.1, n.1, p.7-9, 2016.

SECRETARIA DE TRABALHO. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)**. Ministério do Trabalho, 2022. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 13 Set. 2022.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PORTO ALEGRE. **8ª Conferência Municipal de Saúde**. Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2019. Disponível em:

<https://prefeitura.poa.br/sms/8a-conferencia-municipal-de-saude>. Acesso em: 1 Set. 2022

SINDUSCON-RS. **Panorama do mercado Imobiliário de Porto Alegre – 2020**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://cbic.org.br/conheca-o-panorama-do-mercado-imobiliario-de-porto-alegre-rs/#:~:text=No%20%C3%BAltimo%20m%C3%AAs%20de%202020,metro%20quadrado%20de%20R%24%2010.856.>> Acesso em: 04 Mai. 2021.

TIME LOFT. **Como trabalha um corretor de imóveis autônomo? Tudo sobre a compra e venda de imóveis para clientes e corretores de imóveis**. Portal Loft, 2019. Disponível em: <<https://blog.loft.com.br/corretor-de-imoveis-autonomo/>>. Acesso em: 2 Mai. 2021.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZEN, Thijs; BART, Yakov; BHATTACHARYA, Abhi; DONG, John Qi; FABIAN, Nicolai; HAENLEIN, Michael. **Digital Transformation: A multidisciplinary reflection and reserach agenda**. Journal of Business Research, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>>. Acesso em: 12 Apr. 2021.

WEBER, Jéssica Rebeca. **Venda de Imóveis: vejo o mapa com os bairros mais caros e os mais baratos de Porto Alegre**. Gaúcha ZH. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2022/05/venda-de-imoveis-veja-o-mapa-com-os-bairros-mais-caros-e-os-mais-baratos-de-porto-alegre-cl3alker0003k019i4m1dk0au.html>>. Acesso em: 15 Set. 2022.

ZANGIACOMI, A.; PESSOT, E.; FORNASIERO, R.; BERTETTI, M.; SACCO, M. **Moving towards digitalization: a multiple case study in manufacturing**. Production Planning & Control, v. 31, n. 2–3, p.143–157, 2020.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para Gestores de Vendas e Corretores**

1. Quais estratégias são utilizadas para captação de novos clientes?
2. Como são divulgados os imóveis para venda ou locação?
3. Como é feito o primeiro contato com os novos clientes?
4. Quais são os canais de atendimento aos clientes?
5. Como são realizadas as buscas por imóveis para os clientes?
6. Como são registradas as informações relacionadas aos clientes?
7. Como acontece a comunicação interna?
8. Como são realizadas as negociações com os clientes?
9. Como são realizadas as visitas aos imóveis?
10. Quais são as etapas da estratégia comercial adotada pela empresa?
11. Como é a sede da empresa?
12. Como é a estrutura da área comercial da imobiliária?
13. Como é a estrutura de TI da área comercial?
14. Qual o papel das ferramentas digitais nos processos da área comercial?
15. Qual a importância dessas ferramentas?