

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MERCADO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEIS

**Luíza Machado Silveira de Castro<sup>1</sup>**

**Bernardo Henrique Leso<sup>2</sup>**

**Marcelo Nogueira Cortimiglia<sup>3</sup>**

**Abstract:** *The Brazilian real estate market has experienced, and still experiences, many fluctuations influenced by factors such as technology, the economy, society, industry, among others. This paper aims to understand how the entry of new companies with a totally digital proposal is reducing bureaucracy and digitally transforming the rental processes in traditional real estate companies, and what impacts these companies have on traditional real estate companies. To achieve the desired results, two traditional real estate, five digital real estate and three market specialists were interviewed, making a total of 10 interviews. A main trend for the future is that real estate uses a hybrid business model, where they combine technology with physical service, offering convenience to their clients, whether they are owners or tenants.*

**Keywords:** *Real Estate Market; Property Rental; Digital Transformation; Innovation.*

**Resumo:** O setor imobiliário brasileiro vivenciou durante sua história, e ainda vivencia, muitas oscilações influenciadas por fatores tais como a tecnologia, a economia, a sociedade, a indústria, entre outros. O objetivo deste trabalho é entender como a entrada de novas empresas com uma proposta totalmente digital está desburocratizando e transformando digitalmente os processos de locação nas imobiliárias tradicionais, e quais impactos essas empresas provocam nas imobiliárias tradicionais. Para alcançar os resultados desejados, foram entrevistadas duas imobiliárias tradicionais, cinco imobiliárias digitalizadas e três especialistas no mercado, totalizando 10 entrevistas. A principal tendência para o futuro é que as imobiliárias se utilizem de um modelo de negócio híbrido, aonde aliam a tecnologia ao atendimento físico, oferecendo conveniência ao seu cliente, seja ele proprietário ou inquilino.

**Palavras-chave:** Mercado Imobiliário; Locação de Imóveis; Transformação Digital; Inovação.

### 1 INTRODUÇÃO

O setor imobiliário brasileiro vivenciou durante sua história, e ainda vivencia, muitas oscilações influenciadas por fatores como a tecnologia, a economia, a sociedade, a indústria, entre outros. Neste contexto, percebe-se uma grande capacidade de adaptação das empresas

[1] Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: [luizamscastro@gmail.com](mailto:luizamscastro@gmail.com)

[2] Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: [bernardoleso@gmail.com](mailto:bernardoleso@gmail.com)

[3] Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: [cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

imobiliárias, visto que este setor sobreviveu a várias crises como, por exemplo, talvez a maior delas, a Crise Imobiliária dos Estados Unidos, em 2008, que abalou o mundo inteiro. Tal fato aumenta em importância ao notar, conforme Kuhn, Pereira & Nerbas (2009), que o mercado imobiliário é um dos setores mais complexos da economia pelo seu comportamento distinto dos mercados de outros bens.

Segundo o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), houve um crescimento de 33% na compra e construção de imóveis em 2018 em relação ao ano de 2017. A Abrainc (Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias) fez um levantamento que indica que a cada ponto percentual na variação da taxa de juros, em média o mercado imobiliário cresce 16%. De acordo com especialistas, a tendência era que, em 2020, este número crescesse mais, porém ninguém contava com a ideia de que uma pandemia iria surgir (França, 2020). Durante a crise de 2008, anteriormente citada, a locação de imóveis surgiu como uma possibilidade que foi valorizada por ser um processo mais simples do que a compra de imóveis. Esta opção, contudo, ainda conta com muita burocracia, por exemplo, demora nas negociações, nas resolução de problemas, em transferências financeiras, comunicação entre as partes, e que muitas vezes dificulta o processo de aluguel tanto para o inquilino quanto para o proprietário do imóvel.

No Brasil, em 1960, a proporção de domicílios alugados era de 25,61%, percentual que foi decrescendo até o ano 2000, quando chegou a 14,29% (Pasternak & Bógus, 2014). Entretanto, de acordo com dados do IBGE, existiam no Brasil, no ano de 2005, algo em torno de 8,5 milhões de domicílios alugados, o que representa em torno de 16%, um dos menores percentuais quando comparado a outros países estudados pela OCDE, podendo-se concluir que a opção da locação encontra muitas barreiras (Damaso, 2008). Visto este movimento no mercado de aluguel de imóveis, e com o objetivo de enfrentar uma disfunção burocrática, muitas startups começaram a criar produtos e serviços voltados para o setor imobiliário.

Dada a importância deste cenário, faz-se oportuno entender como a entrada de novas empresas está desburocratizando e transformando digitalmente os processos de locação nas imobiliárias tradicionais, ou seja: *quais os impactos no setor imobiliário tradicional que a entrada de empresas nascentes causa?* O presente artigo, portanto, tem como objetivo realizar um estudo múltiplo de casos, onde se faz necessário analisar tanto o histórico de empresas tradicionais quanto como as imobiliárias digitalizadas passaram por este processo de transformação digital. Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 contempla uma revisão histórica do cenário imobiliário brasileiro, bem como alguns conceitos importantes para a boa compreensão deste trabalho e como a Covid-19 acelerou a transformação digital nas empresas; a seção 3 expõe a metodologia que foi utilizada; a seção 4 exibe, analisa e discute os resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CENÁRIO DO SETOR IMOBILIÁRIO BRASILEIRO

Do início do século XX até meados do mesmo século, o Brasil foi um país predominantemente rural. No final da década de 50, com a construção de Brasília, e durante a

década de 60, com os incentivos ao desenvolvimento industrial conforme política econômica de Juscelino Kubitschek, o fluxo de migração para área urbana foi acentuado (MATOS, 2017), o que colocou em ênfase o mercado imobiliário. Segundo Otto (2015), outro fato interessante da década de 60 foi a intervenção do governo no mercado imobiliário, quando surgiu uma estrutura regulatória para o mercado imobiliário.

O governo, percebendo que o mercado estava disciplinado, criou mecanismos de financiamento para produção e venda de imóveis, como por exemplo do Sistema Financeiro de Habitação, criado em 1964 através da chamada Lei do SFH, tem como grande objetivo de reduzir o déficit habitacional do país, oferecendo crédito de longo prazo com juros baixos (Reis, 2018). Outra importante iniciativa, foi a criação do Banco Nacional de Habitação - BNH, fundado em 1966. Até o início da década de 80, a produção atendeu todas as camadas sociais e financiou-se em larga escala, entretanto, a economia começou a dar sinais de estagnação e, associada ao aumento exorbitante da inflação, foi inevitável a desorganização do mercado, resultando da extinção do BNH em 1986 (Borges, 2012).

No início dos anos 1990, o cenário do mercado imobiliário e dos financiamentos era pouco promissor. Desde a extinção do BNH, o setor sobrevivia de vendas diretas, com parcelamento do preço junto aos consumidores de classe média e alta. Os bancos se desinteressaram por crédito imobiliário, em função dos prejuízos gerados pela perda de efetividade da garantia hipotecária e pelos efeitos ainda recentes da estabilidade econômica trazidos pelo Plano Real, de 1994 (Petrucchi, 2011). Entre 1990 e 2003, não houve incentivos de recursos oficiais ou privados para produção e financiamento de imóveis, além disso, foi um período de queda na renda da população, o que tornou a estabilidade do mercado imobiliário ainda mais difícil (Borges, 2012). Com o declínio do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), veio então a inadimplência no setor imobiliário, subindo de 9% em 1994, para 30% em 2005 (Campani, 2019).

Em 1997, as condições começaram aparentemente a melhorar no mercado imobiliário. O Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), surgiu como uma alternativa de substituir o SFH, o que seria melhor para o Brasil. Entretanto, os novos setores de regulamentações ajudaram a dar mais praticidade ao setor imobiliário e, com isso, o SFI cresceu e passou a ser usado como financiador de imóveis para a classe média, enquanto o SFH estava voltando a ser usado para a parcela de classe baixa. Tanto SFI quanto o SFH, foram bastante utilizados pelos brasileiros a partir de 2008 (Campani, 2019).

Em um passado mais próximo, a crise imobiliária dos Estados Unidos, em 2008, refletiu de forma negativa em todo o mundo. Foi então que, após esta crise, a economia brasileira começou a dar sinais de prosperidade e o mercado imobiliário seguiu a mesma tendência. A economia se fortaleceu e se estabilizou, resultando em uma diminuição do número de pessoas desempregadas, aumento da renda da população e gerou um sentimento de esperança e confiança no que ainda estava por vir. Este era o momento propício para o investimento em um imóvel.

Assim, entre 2008 e 2012, um levantamento global feito em 54 países pelo Banco de Compensações Internacionais (BID, na sigla em inglês), demonstrou uma valorização imobiliária no Brasil de 121% (PORTAL G1, 2016). Ao encontro disso, aconteceu uma

expansão importante na questão de crédito para aquisição de imóveis, o que culminou também na valorização dos preços dos imóveis, segundo o economista Marcelo Barros em uma entrevista para o portal G1 (PORTAL G1, 2016).

O Brasil apresentou nos últimos anos um aumento expressivo no mercado imobiliário, também em razão de investimento de políticas públicas, por exemplo, o programa de construção e moradia “Minha Casa, Minha Vida”, criado em 2009, que contribuíram com incentivos financeiros que propiciaram a uma parcela considerável da população brasileira a aquisição de imóveis através de crédito imobiliário mediante o financiamento, que teve como uma das maiores fontes de financiamento o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (BORTOLO & MELO, 2017).

Um fator conectado com o mercado imobiliário é a taxa de desemprego. Sabe-se que o Brasil possui algumas divergências quanto a taxa estimada e a taxa real e que os números variam bastante. Essa questão gera uma grande incerteza na hora de fazer um financiamento de um imóvel, pois os interessados ficam inseguros se terão condições para quitá-lo. O aluguel de imóveis aparece como uma alternativa para este problema. Dependendo da taxa de juros, há momentos em que pode ser mais lucrativo alugar um imóvel e investir. (Elias, 2018)

Um estudo desenvolvido pela Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) juntamente com a Deloitte projetou o comportamento do consumidor de imóveis em 2040 a partir de análises de dados oficiais e de mercado. Este estudo identificou que o aluguel e o compartilhamento de espaços comuns tenderão a crescer, bem como a busca por flexibilidade e a forte valorização do espaço urbano (Cordeiro, Baggio, & França, 2019).

A mudança de cultura geracional tem grande relevância neste contexto de flexibilidade e mobilidade. Segundo uma pesquisa realizada pela agência Today, mostra que 80% dos millennials, também conhecidos como Geração Y (nascidos após o início da década de 1980 e até 1995) preferem morar em um imóvel alugado, devido às características desta geração. Morandi (2019) ressalta que a Geração Y continuará envelhecendo, ocupando empregos estáveis, e é indiscutível supor que a participação dela no mercado imobiliário se tornará ainda mais exponencial. O que nas gerações anteriores era um sonho, possuir a casa própria já não é algo com grande importância hoje em dia. Isto deve-se à mudança nas relações de trabalho, à globalização e aceleração causada pela tecnologia. As soluções serão cada vez mais personalizáveis, customizáveis, flexíveis e adaptáveis, por isso o aluguel surge como uma grande alternativa para as novas gerações (Ribas, 2019).

O processo de locação de imóveis conta com três agentes principais: o locador (quem coloca seu imóvel para locação), o locatário (aquele que busca um imóvel para locação) e as imobiliárias. Tradicionalmente, as imobiliárias atuam para fazer a intermediação desta relação e garantir o cumprimento dos direitos e deveres de ambas as partes. As etapas que envolvem o processo de locação de imóveis contemplam diferentes tecnologias e contam com várias pessoas, o que se torna ainda mais complexo se considerar que uma imobiliária realiza a conexão de diversos locadores e locatários. O locatário define os detalhes que são essenciais de acordo com a sua necessidade (localização, infraestrutura, valor, etc.) e inicia a busca por imóveis. É neste momento que acontece o primeiro contato com imobiliárias, geralmente via online. Após a seleção dos imóveis que mais se adequam às necessidades, o interessado

visita-os. Após a decisão, o futuro locatário precisa apresentar documentos que comprovem a garantia de pagamento e a imobiliária realiza uma vistoria para verificar se há necessidade de fazer reparos no imóvel.

Percebendo alguns problemas causados pela burocracia na locação de imóveis somado ao momento propício do mercado imobiliário Brasileiro, surgiu a Quinto Andar em 2012. A startup é um *marketplace* de negócios imobiliários focado em locação de apartamentos residenciais. Com a intenção de conectar locadores e locatários sem necessidade de fiador, caução ou seguro fiança, a startup se diferenciou das imobiliárias tradicionais oferecendo alguns serviços importantes, descritos em seu próprio site, por exemplo, anúncios verificados, fotos profissionais, imagens 360°, transparência em todo o processo, segurança no pagamento, entre outros.

No ano em que ocorreu a Copa do Mundo no Brasil, em 2014, diversas obras de infraestrutura foram realizadas nas cidades em que sediaram os jogos, o que resultou em uma supervalorização dos imóveis das mesmas. Segundo a Abecip, foi um ano de estabilidade. Se comparar em número de financiamento, somaram R\$113 bilhões e o crescimento de 5,3% sobre o ano de 2013, pelo simples motivo desta supervalorização dos preços dos imóveis (Campani, 2019).

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgou que o número de imóveis alugados no Brasil aumentou 5,3% em 2018, quando comparado a 2017. O aumento mais considerável foi no Sudeste, onde mais de 20% de todos os domicílios são alugados. Isso demonstra que a locação é uma tendência, principalmente nas grandes cidades. Segundo o artigo escrito para o blog da Guarida Imóveis (2019), o SECOVI/RS divulgou dados de maio de 2019, que demonstram que o número de imóveis alugados em março deste ano foi maior do que no mesmo período do ano passado.

Segundo Luiz Antônio França (2020), o Brasil, ao longo dos anos, evoluiu nos principais números: geração de empregos, lançamentos de imóveis, melhora do PIB da construção e a importante redução da taxa de juros possibilitando novas ofertas de financiamento e mais acesso à moradia para as pessoas. Até janeiro de 2020, as expectativas eram as mais positivas. O que o Brasil e o mundo inteiro não imaginava, entretanto, é que uma pandemia iria se alastrar a nível global.

A pandemia, causada pela Covid-19, abalou a economia mundial e consequência disso é que vários setores se prejudicaram, e o setor imobiliário foi um dos mais atingidos, eliminando toda a perspectiva positiva que era esperada para este ano de 2020. Segundo uma pesquisa feita pela Brain Inteligência Estratégica (2020) com empresários do setor imobiliário, a busca de imóveis mais impactada pela pandemia foi a presencial (93%), já as modalidades digitais não sofreram tanto quanto a presencial: 45% dos entrevistados relataram que as buscas por telefone foram afetadas e 38% afirmaram que as buscas online diminuiram.

## 2.2 SETOR IMOBILIÁRIO E AS TECNOLOGIAS

As agências imobiliárias usam a Internet e outras tecnologias digitais para melhorar a lucratividade, [...] ou seja, atrair novos compradores e fazer contratos de vendas com custos e



tempo mais baixos, necessários para vender a propriedade (Mahmutović, 2018). A inovação no setor imobiliário começou a partir da conceitualização de desenvolvimento da produção, marketing, gestão e de todos os aspectos relacionados ao serviço imobiliário.

A tecnologia simplifica o processo de compra e locação de imóveis, através da utilização de inteligência artificial, realidade virtual, algoritmos e modelos matemáticos que estimam cada etapa do processo. A tecnologia digital pode atuar nas diferentes partes do processo de locação de imóveis: acelera o processo de locação, pois dinamiza comunicação entre proprietário-inquilino, as questões burocráticas, negociações, resolução de problemas, transferências financeiras; auxilia na geração e gerenciamento de *leads*, que são contatos que demonstraram interesse por algum produto ou serviço oferecido pela imobiliária; automatizam o cálculo de preços de locação de um imóvel, o que permite a captura de cada vez mais imóveis; facilita a visualização de informações gerais e/ou específicas, índices de desempenho da imobiliária, através da criação de um painel gráfico, propiciando enxergar o progresso dos processos; além de dispor um banco de dados, muito maior e mais prático de manusear do que um arquivo físico.

Muitas imobiliárias ainda utilizam Sistemas *Offline*, ou seja, que não estão ligados a nenhuma rede (nuvem) e que não é possível acessar as informações de forma remota. Esses sistemas caracterizam-se por serem lentos e de difícil personalização, comprometendo assim o contato entre inquilino e imobiliária. O ideal é que todo contato seja através de "chamados" e que haja uma gestão dos mesmos; desta forma haveria uma integração com o seu CRM (*Customer Relationship Management*), que se refere à gestão do relacionamento com o cliente. Por isso também a importância de ter um sistema integrado, com fluxo alto de informações. O CRM deve auxiliar na identificação das etapas e o que acontece com cada cliente em cada caso.

A imobiliária ter um ERP (*Enterprise Resource Planning*) organizado é importante pois é o sistema de informação que interliga todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A digitalização é acompanhada de tecnologia, processos e pessoas e, para que esta jornada aconteça, é necessário que a imobiliária esteja com os processos bem estruturados e utilize seu CRM e seu ERP de maneira correta. Pode-se identificar alguns exemplos de processos: agendamento de visitas pelo próprio site, a realização de propostas, a negociação online, definição de fiança, além da assinatura digital. Estes processos, entretanto, se a imobiliária não estiver preparada para realizá-los, pode gerar o efeito inverso do esperado. Um sistema online é a base para que haja esta integração das relações entre locador, locatário e imobiliária. Para que o contato entre esses três atores principais do processo seja eficaz, é preciso que o sistema possua suporte e que seja fácil de interagir.

A facilitação e agilização no fechamento de contrato são peças decisivas para o negócio. A Assinatura Digital, que é um meio eletrônico de autenticação de aceites em contratos e documentos, surgiu como ferramenta que acelera e facilita a negociação. Essa autenticação se dá através da verificação e guarda de informações digitais desse aceite. Serão essas informações que irão indicar se a assinatura e o contrato são confiáveis e válidos. Para tanto, a imobiliária deve firmar parceria com sistemas de assinatura digital, verificando todas as certificações oficiais obrigatórias e se os sistemas são aceitos por todas as partes

envolvidas no processo. A vistoria é realizada para especificar as condições de conservação e manutenção do imóvel no início e ao final da locação. Nesta parte do processo é muito importante que a imobiliária encontre um parceiro que faça a integração com o CRM, ou com o ERP, ou ainda com a Jornada Digital, ou seja, fazer abertura do chamado ou solicitação de vistoria diretamente pelo sistema. Desta maneira, o laudo poderá ser anexado dentro da plataforma da imobiliária.

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se pela sua **natureza** aplicada. Em relação à forma de **abordagem**, é classificada como qualitativa, metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras. Consoante ao **objetivo** deste artigo, esta pesquisa possui caráter exploratório, pois é desenvolvida em bibliografias acerca do tema. Quanto ao **procedimento técnico**, trata-se de um estudo múltiplo de casos, pois investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (Miguel, 2007). Desta forma, pretende-se entender como a entrada de novas empresas está desburocratizando os processos de locação nas imobiliárias tradicionais.

O objetivo deste trabalho é entender como a entrada de novas empresas com uma proposta totalmente digital estão desburocratizando os processos de locação nas imobiliárias tradicionais, e quais impactos essas empresas provocam nas imobiliárias tradicionais. Para entender este fenômeno, algumas imobiliárias foram escolhidas para responder um questionário, de acordo com a classificação anteriormente determinada.

Esta pesquisa ocorreu com empresas do Brasil, mais especificamente no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rondônia. Os dados foram coletados através de 10 entrevistas, guiadas por três questionários semi-estruturados distintos, de acordo com a categoria previamente estabelecida, e as entrevistas tiveram duração média de 35 minutos cada. As pessoas entrevistadas foram divididas em três categorias: Imobiliárias Tradicionais, Imobiliárias Digitalizadas e as que são Especialistas do Mercado Imobiliário. Os questionários semi-estruturados utilizados nas entrevistas estão expostos no quadro 1.

Quadro 1 - Questionários

#### Imobiliárias Tradicionais

1. O que as empresas digitais representam para seu negócio?
2. Qual(is) é(são) a(s) tecnologia(s) que separa(m) e diferencia(m) esta imobiliária de uma proposta tal como, por exemplo, a Quinto Andar, a Housi, entre outras?
3. O que a empresa está fazendo para se manter competitiva no mercado, visto a entrada de empresas digitais?
4. Existe o objetivo de digitalização da imobiliária? Se sim, como isso é pensado? Há uma estratégia?
5. Qual é o futuro deste modelo tradicional das imobiliárias?

#### Imobiliárias Digitalizadas

1. Como a sua imobiliária percebeu que era necessário ser digitalizada?
2. Imobiliárias que nasceram 100% digital influenciaram essa transição?
3. Quais as tecnologias e em quais partes do processo que a sua imobiliária se digitalizou?

4. Como se manter competitiva e inovar neste mercado, visto que várias imobiliárias estão no mesmo processo de digitalização e quais são as tendências do modelo de negócio tradicional?

Especialistas

1. Como você acha que as imobiliárias que nasceram desta proposta digital encontraram uma maneira de se inserir e inovar em um mercado tradicional?
2. Quais as tecnologias e em qual parte do processo que diferenciam as imobiliárias digitais das imobiliárias tradicionais?
3. Como as imobiliárias digitais procuram se destacar ainda mais neste setor, visto que muitas imobiliárias estão em processo de digitalização?
4. Quais as tendências e expectativas deste tipo de serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 4 RESULTADOS

A tabela 1 exibe as características dos entrevistados e das empresas na qual estão/estavam relacionados no dia da entrevista e a respectiva categoria. Esta seção será dividida em 3 subseções, para melhor visualização dos resultados de cada categoria.

Tabela 1 - Cargo do Entrevistado, Agência/Imobiliária e Classificação

Cargo do Entrevistado	Empresa	Categoria	Informações
Diretor de Operações	Luagge	Imobiliária Tradicional	Localizada em Porto Alegre (RS) e foi fundada em 1989. Seu modelo de negócio é voltado para Intermediação entre compra e venda de imóveis, gestão em vendas, administração de locações e condomínios.
Diretora de Aluguéis	Guarida	Imobiliária Tradicional	Presente no ramo imobiliário desde 1977 com sede em Porto Alegre (RS). Possui cultura tradicional, porém tem valores voltados aos princípios de modernidade, visão de futuro e excelência em serviços. Presta serviços nas áreas de administração de aluguéis, condomínio e venda de imóveis, franquias imobiliárias e corretora de seguros.
CEO	Terraz	Imobiliária Digitalizada	Fundada em 2002, era uma imobiliária considerada tradicional, localizada em Florianópolis (SC). Em 2017, o CEO tomou a decisão de transformar digitalmente a imobiliária com a intenção de tornar a primeira imobiliária 100% digital de Florianópolis, concluindo a primeira etapa da transição do tradicional para o digital no final de 2018.
Fundador e CEO	Casapê	Imobiliária Digitalizada	Inicialmente chamada de Imobiliária Atrium, foi fundada em 2014. Começou como uma empresa familiar, de modelo tradicional. No ano de 2017, a Imobiliária Atrium passou por 2 consultorias, recebeu o primeiro aporte de investimento e se consolidou como a imobiliária Líder em Inovação do estado de



			Rondônia. Hoje, a antiga Imobiliária Atrium se chama Casapê, que faz parte do Grupo Atrium e possui sede em Porto Velho (RO).
Fundador e CEO	Lockey	Imobiliária Digitalizada	Fundada em 2016, com sede em Belo Horizonte (MG), atua no ramo de locação de imóveis. A Lockey surgiu através da evolução de 40 anos de uma das maiores imobiliárias de Minas Gerais. Hoje a Lockey está presente em Porto Alegre e Canoas, além da sua sede em Belo Horizonte (MG), e outras duas filiais em Contagem (MG) e Nova Lima (MG).
CEO	Casarão	Imobiliária Digitalizada	Uma imobiliária familiar, fundada em 1974. Trabalha com administração de condomínios, aluguel e venda de imóveis. A sede está localizada em Pelotas (RS) e possui uma filial em Santa Maria (RS). Hoje é uma das maiores imobiliárias do Rio Grande do Sul. O atual CEO faz parte da terceira geração da família.
Supervisor	Beiramar	Imobiliária Digitalizada	Uma empresa familiar fundada em 1981, com uma gestão tradicional. É uma imobiliária que hoje é considerada digital, mas possui sede e filiais, localizadas em Brasília (DF).
CEO	Cupola	Especialista 1	Diretor Executivo da Agência CUPOLA, e consultor especialista em Marketing Imobiliário. Participa como palestrante no Conecta Imobi e em 2019 foi selecionado para ser RD STATION PARTNER EXPERTS, que são profissionais com selo Expert e são referências dentro da comunidade RD.
Fundador e CEO	Izee	Especialista 2	Atua há mais de 10 anos no mercado imobiliário. Fundou uma imobiliária, a Floripa Premium, que foi comprada. Em 2017 fundou a Izee, uma plataforma para democratizar a digitalização do mercado imobiliário.
Líder de Projetos	Bloco	Especialista 3	Formada em moda pela UDESC. Atualmente é integrante do time Bloco, sendo líder na gestão dos projetos de inovação e transformação digital de parceiros e clientes.

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.1 IMOBILIÁRIAS TRADICIONAIS

Quando perguntadas sobre o que as empresas com propostas 100% digitais representam para o seu negócio, tanto o Diretor de Operações da Luagge, quanto a Diretora de Aluguéis, ressaltaram que a entrada de empresas digitais influenciaram positivamente o mercado, pois movimentaram um mercado que estava há muito tempo precisando ser modernizado, porém contando com a qualidade e experiência de imobiliárias tradicionais.

A Luagge Imóveis firmou uma parceria com uma Imobiliária Digital, visando relacionar a operação tradicional com a operação digital. Essa parceria surgiu, de acordo com o Diretor de Operações, porque a Quinto Andar percebeu uma dificuldade de relacionamento com os proprietários de imóveis, pois normalmente são pessoas com perfil mais conservador;

porém o contato com inquilinos funcionava muito bem na proposta 100% digital, então por isso esta parceria foi estabelecida, para unir as operações que funcionavam bem. Já a Guarida Imóveis, de acordo com a Diretora de Aluguéis, vinha se preparando há muito tempo, pois perceberam o movimento em São Paulo e a tendência dessa proposta digital chegar em Porto Alegre. A Guarida automatizou a jornada do inquilino na parte comercial visível para o cliente, olhando para as oportunidades de inovação tecnológica que algumas empresas trouxeram para o mercado imobiliário.

Quanto às tecnologias que separam Imobiliárias Tradicionais e Imobiliárias Digitais, a representante da Guarida Imóveis disse que percebe que a diferença se encontra na cultura onde, segundo ela, as startups possuem uma cultura de inovação menos dolorida. Outro ponto de diferença é a utilização de dados para todas as partes do processo. Já na Luagge Imóveis, tocou-se na questão de garantias, onde o Diretor de Operações diz que as imobiliárias tradicionais sofreram por não possuírem uma solução para a questão de demanda que estava represada no mercado por dogmas e paradigmas do próprio setor, onde as imobiliárias tradicionais estão procurando se modernizar a partir de *proptechs* (acrônimo de *property technology*, utilizado para descrever as tecnologias aplicáveis ao espaço do setor imobiliário).

Questionados em relação a ações para se manterem competitivos no mercado, a Guarida está com uma proposta de terceirização de algumas partes do processo, a principal delas é a manutenção do imóvel, pois é considerada uma etapa crítica, em que, normalmente, as imobiliárias se apropriam muito para usar a base tecnológica de uma startup, melhorando a jornada do cliente. Segundo a Diretora de Aluguéis, a inteligência artificial está cada vez mais presente, porém existem situações em que o cuidado humano é essencial e insubstituível, mas que as imobiliárias tradicionais devem incorporar a cultura digital e mesclar os dois modelos de negócio. O Diretor de Operações da Luagge acredita também na mesclagem do modelo tradicional com o modelo digital e foi por isso que se tornaram parceiros da Quinto Andar, em um parceira de troca de informações nas operações; além da adoção de softwares integrados, que permite a digitalização e automatização de várias etapas do processo de locação.

A burocracia, para o Diretor de Operações da Luagge, em teoria é algo para melhorar o processo, e portanto, é de certa forma necessária para o processo. Há um conflito entre imobiliárias digitais e tradicionais por conta disso, onde imobiliárias digitais, segundo ele, possuem uma visão minimalista em relação aos processos, indo de encontro ao mercado imobiliário, que é muito complexo, com grandes variáveis. A Diretora de Aluguéis da Guarida afirma que o fato de tornar tudo digital faz com que tenha que abrir mão de certas burocracias e estar mais aberto ao risco, o que é algo difícil para imobiliárias com perfil conservador.

Quanto às expectativas em relação ao futuro do modelo de negócio tradicional, a Luagge se posiciona dizendo que existe algo relevante que ainda prende na proposta tradicional, mas que talvez com o passar dos anos e mudanças nas gerações a situação pode mudar e que dependeria das leis mudarem, pois existem etapas que ficam engessadas dentro de processos. Diretora de Aluguéis da Guarida disse que não acredita em propostas 100% online, nem em propostas 100% offline: a união das duas propostas é o melhor caminho, onde, com certeza, a jornada do cliente será muito melhor vista, e que imobiliárias

tradicionais devem procurar consultorias para auxiliar neste processo de identificação de processos a melhorar.

#### 4.2 IMOBILIÁRIAS DIGITALIZADAS

O projeto de digitalização da imobiliária Casapê, surgiu através do CEO, que desde 2013 tinha um plano sendo traçado com tal objetivo. Contou que estava atento às movimentações do mercado, porém, a região onde está localizada é caracterizada por terem recursos escassos e a população local estava satisfeita com o modelo tradicional de negócio. A entrada de imobiliárias digitais influenciaram esta transição, pois, segundo ele, o seu plano estava sendo traçado nos mesmos moldes destas imobiliárias digitais. Então, a partir desta experiência, o fundador e CEO da Casapê entendeu que essa poderia ser uma oportunidade de arriscar e tentar desburocratizar todo o processo de locação.

Na Casarão, o processo de digitalização se deu, inicialmente, pelo desejo de reduzir custos e aumentar a produtividade. Segundo o atual CEO da Casarão, o primeiro grande desafio foi a mudança de *mindset* dos funcionários, em que muitos já somavam 30, 40 anos de carreira no mercado imobiliário. O primeiro passo foi analisar os processos internamente, trazer ferramentas, agregar serviços, e construir parcerias que nos ajudassem nesse processo. Após esta análise, era importante olhar para a jornada do cliente, inverter a lógica tradicional e colocar o cliente como centro de toda operação. A entrada de empresas 100% digitais, de acordo com o CEO da Casarão, acelerou bastante o início do movimento das imobiliárias tradicionais.

O fundador e CEO da Lockey, contou que o gatilho surgiu da vontade de expandir o negócio. A partir deste desejo, ele iniciou a pesquisar e a se aprofundar em um modelo que não dependesse de estrutura física. Ele liderou toda a parte de planejamento de mudar o foco, que antes era muito voltado para a empresa, e que deveria ser direcionado ao cliente. O CEO expõe que essa transformação digital inicialmente não foi influenciada pela entrada de imobiliárias digitais. Mas que ao longo do tempo essa troca de experiências foi acontecendo e hoje as imobiliárias possuem um conceito no modelo de negócio bastante similar.

O CEO da Terraz foi quem liderou o processo de digitalização na imobiliária. Ele não se limitou a fazer uma análise apenas do mercado imobiliário, ele percebeu uma tendência geracional de maior interesse por aluguel e que carregava consigo uma demanda tecnológica. Ele comenta que enxergou uma oportunidade no sucesso da entrada imobiliárias digitais no mercado, e iniciou este processo em 2017, então elas tiveram bastante influência na transformação digital da Terraz.

Na Beiramar Imóveis, a digitalização iniciou a partir do interesse dos gestores em modernizar e entregar uma melhor experiência para o cliente, tornando-o centro do processo. Segundo o Supervisor da Beiramar, um dos gestores chamado iniciou o processo de digitalização com o estudo de Design de Serviços, e foi quando a Beiramar identificou as duas principais dores do cliente: o processo de manutenção do imóvel (onde o cliente tinha dificuldade de abrir um chamado de manutenção) e a emissão de boletos. Além de ter inserido tecnologia para solução destes problemas, a Beiramar implementou a assinatura digital, envio de documentação via site, terceirização de algumas etapas, por exemplo, a de vistoria, entre

outras ações. A Beiramar, apesar de ser conhecida como uma empresa de tradição na sua região, conquistou um grande crescimento na satisfação dos seus clientes a partir da adoção de uma nova visão de mercado: eles estariam sempre disponíveis no modelo digital e, quando fosse necessário, manteriam o atendimento físico se fosse assim o desejo do cliente.

As imobiliárias atravessaram por algumas etapas muito parecidas neste processo de digitalização. A Terraz, por exemplo, iniciou o processo de digitalização nas áreas de Marketing e Comercial, após o entendimento de que eram as áreas que mais entregam resultados a curto/médio prazo. Segundo o até então CEO da Terraz, o principal objetivo da imobiliária era, e ainda é, automatizar ao máximo todos os processos repetitivos mantendo somente humano onde ele é realmente importante, mantendo o contato humano, porém na modalidade online. Na Casapê, alguns processos seguiram na mesma linha da Terraz. Segundo o fundador e CEO da Casapê, a digitalização foi pensada para que todo o processo de locação pudesse acontecer sem a presença física do cliente, ou seja, o ser humano está presente somente onde ele é necessário.

Na Lockey, todo o processo burocrático da locação sofreu mudanças, desde a visitação, passando pela etapa da garantia, até a etapa de proposta e fechamento de contrato, onde tanto inquilino quanto proprietário possuem acesso, assinatura digital e envio de documentação são tecnologias básicas que estavam presentes desde o início do plano. O fundador e CEO da Lockey disse que o estudo de casos não se limitou apenas ao mercado imobiliário e que o modelo atual envolve o contato direto entre inquilino e proprietário.

Na Casarão, as tecnologias foram implementadas começando pela captação de imóvel que seria o primeiro passo até assinatura do contrato de locação. O inquilino tem acesso a fotos profissionais, ao tour 360 pelo imóvel, uma descrição completa, pode agendar uma visita presencial ou virtual, o envio de documentos é também feito online. Além disso o cliente tem acesso a todas as formas de fiança, que hoje em dia 60% são na modalidade sem fiador, a assinatura de contrato é feita de forma digital, entre outras tecnologias que melhoram a jornada do cliente.

Para se manterem competitivas no mercado, visto que muitas imobiliárias tradicionais estão se digitalizando, as imobiliárias entrevistadas pontuam que é cada vez mais necessário voltar seu olhar ao cliente, colocando este como centro de todo o processo de locação. O CEO da Casarão, exemplifica esta ação através da adoção de plataformas, sistemas e ferramentas como Movidesk, Net Promoter Score, entre outros. O CEO da Terraz sugere que as imobiliárias devem atuar de maneira nichada e focada, entregando valor aos seus clientes, pois conhecem muito bem o mercado regional e as características dos seus clientes.

A solução, para o fundador e CEO da Casapê, é entender a capacidade da empresa ter acesso a todos os dados de maneira remota. Já para o Supervisor da Beiramar, é utilizar os dados o tanto quanto possível, tanto para as próprias etapas do processo quanto para tomada de decisão geral da empresa, por isso a implementação de um CRM integrado é relevante para a imobiliária. Desta forma, é formada uma rede de compartilhamentos de dados relevantes, que auxiliam na melhor visualização das oportunidades que o mercado imobiliário está oferecendo. O CEO da Lockey disse que a fatia de mercado para imobiliárias digitais

aumentou significativamente, ou seja, as imobiliárias que não se adaptarem e não atualizarem a sua cultura para uma de inovação é bastante provável que o negócio irá ser extinto.

#### 4.3 ESPECIALISTAS

Indagados sobre como imobiliárias que nasceram nessa proposta 100% digital encontraram uma maneira de se inserir e inovar num mercado tão tradicional e fechado, O Especialista 1 afirmou que o momento do mercado era propício para o surgimento das imobiliárias digitais, pois o mercado foi banhado por uma série de novas tecnologias e oportunidades, então tinha muito espaço para inovação. Já segundo o Especialista 2, o mercado imobiliário é um precursor da economia nacional, de qualquer nação, principalmente no Brasil em que a demografia está numa fase mais produtiva, dos 20 aos 40 anos, as pessoas estão mais atualizadas do que o próprio mercado imobiliário e essa é a grande brecha que as imobiliárias digitais enxergaram: uma necessidade de digitalização e automatização do processo de locação. A opinião da Especialista 3 vai ao encontro das opiniões dos especialistas, de que era um momento propício e que o mercado demandava uma modernização, mas que teria que levar em consideração os *players*, proprietários e inquilinos, que possuem perfis diferentes e que os serviços deveriam ser ofertados conforme fosse conveniente para o cliente.

Conforme o Quadro 3, a segunda pergunta tinha como objetivo entender, de maneira técnica, quais tecnologias e ferramentas que diferenciam imobiliárias tradicionais de imobiliárias digitais. No trabalho de Consultoria que o Bloco faz, na qual a Especialista 3 faz parte, é levado em consideração o conceito de maturidade digital da imobiliária. Um ponto relevante, em que os três entrevistados comentaram em comum, é a questão da importância da imobiliária oferecer conveniência para o cliente através de, por exemplo, oferta de visita virtual, assinatura digital, entrega de documentação por um sistema que seja integrado com as etapas envolvidas, entre outras ferramentas. Especialista 2, CEO da Izee, destacou que é fundamental uma plataforma *omnichannel*, ou seja, uma plataforma de centralização das informações (em que há múltiplas formas de inputs de informação e canais de comunicação).

A Especialista 3 reforça que para uma imobiliária tradicional se tornar digital necessita, no mínimo, de um CRM (*Customer Relationship Management*) e um ERP (*Enterprise Resource Planning*) bem estruturados. Outros termos relevantes de serem colocados, que foram citados pela Especialista 3, são os seguintes: Data Warehouse, que é um depósito de dados digitais, onde a empresa armazena informações detalhadas, possibilitando a criação e organização de relatórios para tomada de decisão com base nestes dados, e Business Intelligence, que também está relacionado com o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

Percebendo o movimento de muitas imobiliárias tradicionais procurando se tornar digitais, é interessante entender como as imobiliárias digitais podem continuar competitivas no mercado. Na opinião do Rodrigo, a partir do momento que a tecnologia passa a estar disponível para todos e se massifica, a diferenciação passa a estar nas pessoas, na capacidade de engajamento e comprometimento dos times em relação à satisfação dos clientes. Ele



complementa dizendo que a tecnologia não resolve tudo; ela favorece os melhores arranjos produtivos e melhora a experiência do cliente, mas não substitui as pessoas por completo. Seguindo na mesma linha, o Especialista 2 diz que o grande diferencial para uma imobiliária digital é exatamente o humano que presta o atendimento ao cliente. A Especialista 3, líder de projetos do Bloco, expôs uma maneira diferente de lidar com a mesma situação, utilizou o termo *Glocalization*, o qual se refere à atuação global que todas imobiliárias deveriam ter, que envolve estarem atentas às novidades e tendências do mercado global, mas sempre tentando entender e respeitar a cultura onde a imobiliária está inserida, escutando e antecipando as possíveis demandas dos clientes, que podem variar de acordo com a faixa etária, região, costumes, entre outros fatores.

Quanto a questão do futuro do modelo tradicional de negócio, o Especialista 2 disse que o caminho está em aliar a tecnologia com o atendimento humano, sempre lembrando que o diferencial está na pessoa que presta o atendimento. A imobiliária deve oferecer o que for conveniente para o cliente, conforme o seu desejo. A Especialista 3 ressalta a importância de levar em consideração a questão de perfil do cliente, seja ele o proprietário ou inquilino, então ter um modelo flexível conforme for conveniente para o cliente. Esta opinião da Especialista 3 está diretamente relacionada à colocação de Ribas (2019), que prevê que as soluções serão cada vez mais personalizáveis, customizáveis, flexíveis e adaptáveis.

O Especialista 1 pontua que em cidades menores no interior, ainda há espaço para o modelo tradicional, mas que a aderência do cliente à transformação digital é algo cultural que vai ser construído com o tempo. Segundo ele, existem praças em que o modelo digital é mais aderente, por exemplo em Florianópolis e São Paulo, pois já canaliza cerca de 20% a 30% dos negócios em que os clientes efetivamente não pisam na imobiliária e fazem a sua jornada de uma forma muito fluida, com poucos pontos de contato físico.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da realização desta pesquisa, pode-se concluir que as imobiliárias digitais influenciaram o movimento deste mercado. Houve uma aceleração na necessidade de modernização das imobiliárias, o que exhibe uma transformação no perfil do cliente, influenciada pela mudança geracional da população economicamente ativa. Um dos principais pontos em que as imobiliárias encontram este conflito é na diferença de perfil entre os dois clientes: proprietários e inquilinos. O inquilino, que é um público que normalmente está em uma faixa etária mais nova em relação ao proprietário, está mais exigente em relação à utilização de tecnologias para facilitar o processo de locação, então neste caso o modelo tradicional de locação torna-se obsoleto. Ao contrário, muitos proprietários, que em geral são pessoas com mais experiência, ainda possuem muita afinidade com o modelo de negócio tradicional e demonstram uma certa resistência ao digital.

De acordo com o que foi exposto, as imobiliárias que ainda se consideram tradicionais no seu modelo de negócio, no presente artigo, a Luagge Imóveis e a Guarida Imóveis, estão reforçando seus pontos fortes e buscando uma maneira de se adaptarem às novas exigências dos seus clientes. A maioria das imobiliárias citadas nesta pesquisa que possuem uma cultura mais aberta ao digital, que já passaram ou que estão em estado avançado da transformação

digital, Beiramar, Casapê, Casarão, Lockey e Terraz, tiveram, de certa forma, influência com a entrada de imobiliárias nascentes digitais, pois a partir delas que muitas deram o primeiro passo de colocar em prática o que talvez já estava sendo planejado. Os especialistas ressaltaram a importância de um modelo híbrido de negócio, que inclui a oferta de serviços presenciais e serviços digitais, visto que, tanto inquilino quanto proprietário, possuem perfis próprios e distintos. E que cabe às imobiliárias entenderem as necessidades dos seus clientes e oferecer o serviço da maneira que for conveniente para eles.

## REFERÊNCIAS

Borges, M. A. (2012). Aspectos Socioeconômicos Da Nova Realidade Do Mercado Imobiliário Brasileiro. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/Docpdf/Monografias\\_publicadas/K219969.Pdf](http://www.avm.edu.br/Docpdf/Monografias_publicadas/K219969.Pdf)

Campani, B. J. (2019). A Era Digital E Mercado Imobiliário: Transformação E Oportunidades. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7074/ARTIGO%20BIANCA%20CAMPANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cordeiro, G., Baggio, C., & França, L. A. (2019). Comportamento do consumidor de imóveis em 2040. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Abrainc-Pesquisa-v10.pdf>

Brain, Canal. (2020). Covid-19: Entenda os desafios e como está sendo impactado o mercado imobiliário e da construção civil. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://brain.srv.br/covid-19-entenda-os-desafios-e-como-esta-sendo-impactado-o-mercado-i-mobiliario-e-da-construcao-civil/>

Damaso, O. R. (2008). O potencial do mercado de locação residencial no Brasil. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cc/article/view/24547/23320>

Elias, J. (2018). Comprar imóvel ou ficar no aluguel e investir o valor? Saiba fazer a conta. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/financas-pessoais/noticias/redacao/2018/12/10/conta-juros-comprar-investir-alugar-imovel.htm>

França, L. A. (2020). Crescimento do mercado imobiliário deve se intensificar em 2020. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/artigos/2020/01/27/crescimento-do-mercado-imobiliario-deve-se-i-ntensificar-em-2020>

Zap, Grupo. (2016). O auge e a queda do mercado imobiliário em uma década. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <http://g1.globo.com/especial-publicitario/zap/imoveis/noticia/2016/04/o-auge-e-queda-do-mercado-imobiliario-em-uma-decada.html>

Kuhn, E. A., Nerbas, P. D., & Pereira, L. P. (2009). Avaliação de Imóveis e Perícias. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/23866.pdf>

Liu, S., & Gai, M. (2009). Real Estate Market Structure and Technological Innovation. *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. doi:10.1109/iciiii.2009.151

Mahmutovic, K. (2018). Impact Of E-marketing Orientation On Marketing Performance: Case Of European Real Estate Brokerage Industry. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325060367>

Matos, T. O. (2017). *A expansão do mercado imobiliário no Brasil: Um paralelo entre a evolução dos preços no mercado brasileiro e a bolha imobiliária norte-americana* (Monografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2017) (pp. 1-48). Rio de Janeiro: PUC-RJ.

Miguel, P. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: Estruturação e recomendações para sua condução. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>

Morandi, C. (2019). Millennials e o mercado imobiliário. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.today.ag/blog/millennials-e-o-mercado-imobiliario>

Otto, S. (2015, December 01). Real Estate Policy in Brazil and Some Comparisons with the United States. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://kingcenter.stanford.edu/publications/real-estate-policy-brazil-and-some-comparisons-united-states>

Pasternak, S., & Bógus, L. M. (2014). Habitação de aluguel no Brasil e em São Paulo. *Caderno CRH*, 27(71), 235-254. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: doi:10.1590/s0103-49792014000200002

Petrucci, C. (2011). Retrospectiva: A década da retomada do mercado imobiliário. Acesso em Maio de 2020. Disponível em:

<https://exame.com/economia/retrospectiva-a-decada-da-retomada-do-mercado-imobiliario/> Ribas, R. (2019). Saiba como serão as casas do futuro. Acesso em Maio de 2020. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/imoveis/saiba-como-serao-as-casas-do-futuro-23829193>

Reis, T. (2020). Como funciona o Sistema Financeiro da Habitação (SFH)? Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/sfh/>

Zap, Grupo., & FIPE (2020). Variação Do Índice Fipezap - Locação. Acesso em Maio de 2020. Disponível em: <https://fipezap.zapimoveis.com.br/>