

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

**GUILHERME VANNI REFFATTI**

***PROPTechs MAPPING: FRAMEWORK DE REFERÊNCIA  
PARA TIPOS DE INOVAÇÕES EM IMOBILIÁRIAS***

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**GUILHERME VANNI REFFATTI**

***PROPTECHS MAPPING: FRAMEWORK DE REFERÊNCIA***  
**PARA TIPOS DE INOVAÇÕES EM IMOBILIÁRIAS**

Defesa de Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Panizzon

**CAXIAS DO SUL**  
**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

R332p Reffatti, Guilherme Vanni

*Proptechs mapping* [recurso eletrônico] : *framework* de referência para tipos de inovações em imobiliárias / Guilherme Vanni Reffatti. – 2023.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

Orientação: Mateus Panizzon.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Pequenas e médias empresas - Inovações tecnológicas. 2. Criatividade nos negócios. 3. Negócios - Inovações tecnológicas. 4. Desenvolvimento imobiliário. 5. Mercado imobiliário - Inovações tecnológicas. I. Panizzon, Mateus, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.71-022.5/.55:001.895

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**PROPTechs MAPPING: FRAMEWORK DE REFERÊNCIA  
PARA TIPOS DE INOVAÇÕES EM IMOBILIÁRIAS**

Defesa de Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2023.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Mateus Panizzon (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Fábio Verruck  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dra. Cristiane Froehlich  
Federação dos Estabelecimentos de Ensino Superior de Novo Hamburgo (Feevale)

Dedico este trabalho à minha  
esposa Raiama Franco Balestra  
pelo apoio e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul, ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, ao meu orientador Prof. Dr. Mateus Panizzon, ao Grupo de Trabalho de Inserção Social, aos meus professores, colegas e colaboradores da Universidade. Agradeço também a minha família, que mesmo não compreendendo a importância dos estudos, respeitou a minha decisão de tornar-me mestre e posteriormente doutor em Administração.

*Nada é tão traiçoeiro quanto o óbvio.*

**Joseph Alois Schumpeter**

## RESUMO

O consumo por habitação é inerente a maior parte dos seres humanos, sendo considerado como uma das principais necessidades básicas e estando intimamente conectado à busca por segurança contra as adversidades geradas pelo meio ambiente e pela própria sociedade. O setor imobiliário é um setor dinâmico, sujeito a ciclos e fortemente impactado pelo surgimento de novos modelos de negócio e inovações, demandando reconfigurações das imobiliárias tradicionais. Para isso, as imobiliárias precisam compreender a abrangência de possíveis inovações em relação ao seu modelo de negócios. Desta forma, iniciou-se a presente pesquisa propondo a criação e avaliação de um *framework* de referência para tipos de inovações em modelos de negócios do setor imobiliário. A partir da observação do processo de compra do cliente, foram identificadas e classificadas as inovações para modelos de negócio tradicionais por meio de soluções inovadoras de trinta (30) *startups*, entre elas as *proptechs*, *fintechs*, *lawtechs*, *construtechs* e *smart city startups*. Objetivou-se por meio deste desenvolvimento a emergência de um *framework* de referência para tipos de inovação em modelos de negócios do setor imobiliário e posteriormente validou-se junto à seis (6) imobiliárias tradicionais da cidade de Caxias do Sul. A abordagem utilizada foi a quali-quantitativa, onde utilizou-se tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos. Os métodos quantitativos permitiram a compreensão das inovações promovidas por *startups*, gerando um novo *framework* de referência para o setor de imobiliárias e também permitindo uma atualização do *business model canvas* (BMC). Já os dados qualitativos, através de entrevistas semiestruturadas, junto à gestores e diretores de seis (6) imobiliárias de referência na região, compreenderam a percepção e a importância das inovações propostas, validando o novo *framework* e acelerando o entendimento sobre possíveis inovações a serem adotadas pelo setor.

**Palavras-chave:** Inovação no modelo de negócios. Inovação no setor de serviços. *Fintechs*. *Proptechs*. *Startups*.

## ABSTRACT

Consumption of housing is inherent in most human beings, considered one of the main basic needs and closely linked to the search for security against the adversities generated by the environment and by society itself. The real estate sector is dynamic, subject to cycles and strongly impacted by the emergence of new business models and innovations, requiring reconfigurations of traditional real estate companies. To this end, real estate agents need to understand the scope of possible innovations in relation to their business model. In this way, this research began by proposing the creation and evaluation of a reference framework for types of innovation in real estate business models. Based on observation of the customer purchasing process, innovations to traditional business models were identified and classified by means of innovative solutions from thirty (30) startups, including proptechs, fintechs, lawtechs, constructechs and smart city startups. The aim was to develop a reference framework for types of innovation in business models in the real estate sector, which was then validated with six (6) traditional real estate agents in the city of Caxias do Sul. The approach used was qualitative-quantitative, using both quantitative and qualitative methods. The quantitative methods allowed us to understand the innovations promoted by startups, generating a new reference framework for the real estate sector and also allowing us to update the business model canva (BMC). The qualitative data, through semi-structured interviews with the managers and directors of six (6) leading real estate companies in the region, provided an understanding of the perception and importance of the innovations proposed, validating the new framework and accelerating the understanding of possible innovations to be adopted by the sector.

**Keywords:** Business model innovation. Service sector innovation. Fintechs. Proptechs. Startups.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Busca nas bases <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .....	23
Figura 2: Quantidade de citações.....	24
Figura 3: Teses e Dissertações sobre inovação no modelo de negócios e <i>startups</i> . 26	
Figura 4: Representação conceitual dos elementos do <i>Business Model Canva</i> .....	32
Figura 5: Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo (2005).....	38
Figura 6: Hierarquia na Classificação Nacional de Atividades Econômicas das atividades imobiliárias .....	43
Figura 7: <i>Framework</i> atual do processo de compra de imóveis.....	55
Figura 8: Tipos de <i>startups</i> .....	94
Figura 9: Inovação proposta.....	96
Figura 10: Países das <i>startups</i> .....	97
Figura 11: Anos de fundação das <i>startups</i> .....	78
Figura 12: Novo <i>framework</i> de referência para imobiliárias .....	98
Figura 13: Ordem de atingimento dos objetivos da presente pesquisa .....	116
Figura 14: Framework de referência para imobiliárias com inovações propostas ....	118
Figura 15: Adaptações propostas pelas inovações no BMC .....	121
Figura 16: Atualização do <i>Business Model Canva</i> (BMC) para imobiliárias .....	122

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mapeamento de <i>startups (fintechs e proptechs)</i> .....	59
Quadro 2: Mapeamento de startup Loft .....	64
Quadro 3: Mapeamento de startup Newcore.....	65
Quadro 4: Mapeamento de startup Santo Contrato.....	66
Quadro 5: Mapeamento de startup Studio 360.....	67
Quadro 6: Mapeamento de startup Itelport .....	68
Quadro 7: Mapeamento de startup CredPAgo.....	69
Quadro 8: Mapeamento de startup Kzas.....	70
Quadro 9: Mapeamento de startup Tecimob.....	71
Quadro 10: Mapeamento de startup Quintoandar.....	72
Quadro 11: Mapeamento de startup Myside.....	73
Quadro 12: Mapeamento de startup Harry.....	74
Quadro 13: Mapeamento de startup Ruadois.....	75
Quadro 14: Mapeamento de startup Fix.....	76
Quadro 15: Mapeamento de startup Emcasa.....	77
Quadro 16: Mapeamento de startup APSA.....	78
Quadro 17: Mapeamento de startup Planet Smart City.....	79
Quadro 18: Mapeamento de startup Yuca.....	80
Quadro 19: Mapeamento de startup Urbit.....	81
Quadro 20: Mapeamento de startup Grupo RV.....	82
Quadro 21: Mapeamento de startup Elephant Skin.....	83
Quadro 22: Mapeamento de startup Zillow.....	84
Quadro 23: Mapeamento de startup Redfin.....	85
Quadro 24: Mapeamento de startup Trulia.....	86
Quadro 25: Mapeamento de startup Compass.....	87
Quadro 26: Mapeamento de startup OpenDoor.....	88
Quadro 27: Mapeamento de startup OpenDoor.....	89
Quadro 28: Mapeamento de startup Roofstock.....	90
Quadro 29: Mapeamento de startup Roofr.....	91
Quadro 30: Mapeamento de startup Homie.....	92
Quadro 31: Mapeamento de startup Knock.....	93
Quadro 32: Síntese do workshop de validação.....	111

Quadro 33: Business Model Canva de uma imobiliária tradicional.....	113
Quadro 34: Business Model Canva de uma imob., com as inovações propostas.....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>startups</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BMC	<i>Business Model Canva</i>
BTDT	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COFECI	Conselho Federal de Corretores de Imóveis
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNN	<i>Cable News Network</i>
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SEP	Sociedade de empréstimo entre pessoas
SCD	Sociedade de crédito direto
Sinduscon-SP	Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
2.1	INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS .....	30
<b>2.1.1</b>	<b>Modelo de Negócios</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Inovação</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Inovação em Modelos de Negócios</b> .....	<b>35</b>
2.2	INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS.....	37
<b>2.2.1</b>	<b>A importância do Estudo em Inovações em Serviços</b> .....	<b>41</b>
2.3	<i>REAL ESTATES</i> .....	42
<b>2.3.1</b>	<b>Mercado Imobiliário</b> .....	<b>43</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Características do Mercado Imobiliário</b> .....	<b>45</b>
2.4	<i>STARTUPS</i> .....	47
<b>2.4.1</b>	<b>Fintechs</b> .....	<b>48</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Proptechs</b> .....	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>53</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	53
3.2	<i>FRAMEWORK</i> .....	53
<b>3.3.2</b>	<b>Adaptação do <i>framework</i> proposto</b> .....	<b>56</b>
3.4	FASE 1 - ETAPA QUANTITATIVA .....	57
<b>3.4.1</b>	<b>Mapeamento de Empresas <i>Startups</i></b> .....	<b>59</b>
3.5	FASE 2 - ETAPA QUALITATIVA .....	59
<b>3.5.1</b>	<b>Crêterios para Escolha das empresas imobiliárias pesquisadas com objetivo de validação do <i>framework</i></b> .....	<b>61</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Workshop de validação</b> .....	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1	ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA.....	63
<b>4.1.1</b>	<b>Mapeamento de Empresas <i>Startups</i></b> .....	<b>64</b>
4.1.1.1	Loft – Fintech que agiliza aquisição de crédito em plataforma multibancos .....	64
4.1.1.2	Newcore - Fintech que atua em divulgação de imóveis em grandes portais .....	65
4.1.1.3	Santo Contrato - Lawtech que melhora a gestão de contratos imobiliários .....	66
4.1.1.4	Studio 360 – Proptech que une construtoras, incorporadoras, imobiliárias e corretores autônomos aos compradores .....	67
4.1.1.5	Itelport – Vrtech que permite visitas virtuais a imóveis através do metaverso .....	68
4.1.1.6	CredPago – Creditech que substitui avalistas em aluguéis .....	69
4.1.1.7	Kzas – Fintech que permite a obtenção de financiamento imobiliários de forma simplificada .....	70
4.1.1.8	Tecimob – proptech que fornece CRM adaptável para imobiliárias .....	71
4.1.1.9	Quintoandar – proptech que atua como imobiliária totalmente digital .....	72
4.1.1.10	Myside – proptech do tipo imobiliária digital, com foco no comprador .....	73

4.1.1.11	Harry – proptech que gerencia de forma inteligente os leads da imobiliária	74
4.1.1.12	Ruadois – proptech que possibilita o anúncio de imóveis nas maiores plataformas de mídia do Brasil	75
4.1.1.13	Fix – proptech/construtech que faz orçamentos de reformas através de inteligência artificial	76
4.1.1.14	Emcasa - proptech do tipo imobiliária digital, com foco no comprador.....	77
4.1.1.15	APSA – proptech de administração de condomínios totalmente digital ...	78
4.1.1.16	Planet Smart City – smart city startup que conecta moradores com sua cidade, bairro e condomínio	79
4.1.1.17	Yuca – proptech do tipo imobiliária digital com foco em locações imobiliárias	80
4.1.1.18	Urbit – proptech de precificação de terrenos e novos lançamentos imobiliários	81
4.1.1.19	Grupo RV – insurtech de securitização de transações imobiliárias.....	82
4.1.1.20	Elephant Skin – proptech especializada em animações e criações em 3D	83
4.1.1.21	Zillow – proptech especializada em banco de informações sobre imóveis	84
4.1.1.22	Redfin – proptech do tipo imobiliária digital	85
4.1.1.23	Trulia – proptech de referência em avaliação imobiliária nos Estados Unidos	86
4.1.1.24	Compass – proptech de tour virtual e decoração imobiliária.....	87
4.1.1.25	OpenDoor – proptech do tipo imobiliária digital	88
4.1.1.26	Cadre – proptech focada em investidores, dispensando imobiliárias.....	89
4.1.1.27	Roofstock – proptech do tipo imobiliária digital	90
4.1.1.28	Roofr – proptech que liga imobiliárias e incorporadoras à profissionais de reformas	91
4.1.1.29	Homie – proptech do tipo imobiliária digital	92
4.1.1.30	Knock – proptech que compra imóveis abaixo do valor de mercado	93
<b>4.1.2</b>	<b>Dados estatísticos das startups mapeadas</b>	<b>94</b>
4.1.2.1	Tipos de startup.....	94
4.1.2.2	Inovação proposta.....	94
4.1.2.3	Países de origem das startups mapeadas.....	95
4.1.2.4	Anos de fundação das startups	96
<b>4.1.3</b>	<b>Construção do novo framework de referência para imobiliárias</b> .....	<b>97</b>
4.1.3.1	Decisão de comprar um imóvel	98
4.1.3.2	Procurar financiamento bancário.....	99
4.1.3.3	Procurar imóveis para a compra.....	99
4.1.3.4	Fazer uma oferta	100
4.1.3.5	Fechar a venda	100
4.1.3.6	Assinar o contrato	100
4.1.3.7	Reforma e mudança para o imóvel.....	101
4.2	ETAPA QUALITATIVA DA PESQUISA	101
<b>4.2.1</b>	<b>Imobiliária 1</b>	<b>102</b>
4.2.1.1	Workshop de validação da Imobiliária 1	102
<b>4.2.2</b>	<b>2 Negócios Imobiliários</b>	<b>103</b>
4.2.2.1	Workshop de validação da 2 Negócios Imobiliários.....	103
<b>4.2.3</b>	<b>Imóveis 3</b> .....	<b>104</b>
4.2.3.1	Workshop de validação da Imóveis 3	104

4.2.4	<b>Imobiliária 4</b> .....	<b>105</b>
4.2.4.1	Workshop de validação da Imobiliária 4 .....	106
4.2.5	<b>Imobiliária 5</b> .....	<b>107</b>
4.2.5.1	Workshop de validação da Imobiliária 5 .....	107
4.2.6	<b>Imobiliária 6</b> .....	<b>108</b>
4.2.6.1	Workshop de validação da Imobiliária 6 .....	109
4.2.7	<b>Síntese do workshop de validação</b> .....	<b>109</b>
4.3	BUSINESS MODEL CANVA (BMC) .....	111
4.3.1	<b>Business Model Canva (BMC) de uma imobiliária tradicional</b> .....	<b>111</b>
4.3.2	<b>Business Model Canva (BMC) com inovações propostas</b> .....	<b>113</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>115</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	115
5.1.1	<b>Framework de referência para imob. com inovações propostas</b> .....	<b>118</b>
5.1.2	<b>Tipos de inovações emergentes</b> .....	<b>119</b>
5.1.3	<b>Business Model Canva para imob. com inovações propostas</b> .....	<b>120</b>
5.1.4	<b>Atualização do Business Model Canva (BMC) para imobiliárias</b> ....	<b>121</b>
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	123
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	124
	.....	124
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento da sociedade moderna ocidental traz consigo o aparecimento de novos valores e significações culturais que glorificavam a individualidade e a novidade (LIPOVETSKY, 1989). Durante os muitos séculos que antecederam essa sociedade, a maioria das pessoas vivia em circunstâncias muito parecidas com as de seus antepassados e pouco diferenciava o passado do presente. Em alguns momentos, as mudanças eram tão lentas que eram capazes de passar inadvertidas no tempo de vida de uma pessoa (LOWENTHAL, 1998). A separação entre o passado e o presente só se fez aparente de um modo significativo a partir de finais do século XVIII e início do XIX, quando passou a haver um apego maior a símbolos materiais e novas percepções que culminaram com a paixão por tudo que é novo, em contraposição a um entendimento de que o passado era o velho, o descartável. Surge então o consumo e dentre tantos mercados de consumo, o imobiliário é um dos mais significativos. A produção imobiliária faz com que o espaço urbano-regional seja reconfigurado constantemente. A intensa atividade do mercado de imóveis, comandado pela lógica da valorização, do consumo e da dominação econômica por parte das grandes corporações, mantém as cidades em permanente transformação. Os impactos desta atividade vão desde alterações morfológicas imediatas até mudanças mais profundas que só podem ser percebidas com o tempo (DARLAN; SPINELLI, 2022).

Em qualquer país do mundo, o mercado imobiliário é considerado prioritário para o desenvolvimento da sociedade que lá reside, garantindo um alto nível de investimento, permitindo a geração de renda com uma grande quantidade de empregos diretos e indiretos e também promovendo o bem-estar social. Desse modo, o mercado imobiliário recebe recorrentemente incentivos públicos, buscando fomentar empreendimentos que atendam os anseios de moradia da população (COSTA; LUNDBERG, 2004).

No processo atual de compra de imóveis para consumidores finais, ou seja, do grupo de consumidores que utilizará os imóveis para moradia, existe uma divergência na ordem das etapas. Os consumidores muitas vezes iniciam o processo pela procura do imóvel e não pela obtenção do crédito (COFECI, 2022). Para (CAMERON, 1967 *apud* RAJAN; ZINGALES, 1998) quando a disponibilidade de crédito é voltada ao investimento em máquinas, o sistema financeiro pode ser considerado o lubrificante,

essencial ao seu funcionamento, ou seja, o crédito é a força motriz de qualquer ramo da economia, inclusive do ramo imobiliário.

Em países como os Estados Unidos e/ou membros da União Europeia, o processo de compra de bens imóveis inicia-se pela obtenção de crédito. Dada a aprovação do crédito imobiliário pelo agente financeiro, o consumidor recebe uma carta de aprovação e posteriormente dirige-se à sua imobiliária de confiança, visita imóveis e procede a compra de forma à vista, adquirindo vantagens negociais. Para Pindyck e Rubinfeld (2005), os consumidores têm suas preferências entre os vários bens e serviços disponíveis, porém, enfrentam restrições orçamentárias que limitam seu poder de compra.

Diante do atual contexto, neste estudo serão consideradas as temáticas relativas ao processo de compra de bens imóveis, da aprendizagem do consumidor durante a jornada de compra, da relação com o crédito e instituições financeiras. Faz-se necessário a criação de um novo *Framework* para empresas do ramo imobiliário. Silva (2000) define *framework* como um conjunto de estruturas de classes que constituem implementações incompletas que quando estendidas, permitem produzir diferentes artefatos de um “sistema”. Já Larman (2000) define *Framework* como um subsistema extensível para um conjunto de serviços relacionados. Outra importante definição de *framework*, é que se trata de uma estrutura que pode auxiliar na solução de um problema e de problemas semelhantes (APPUGLIESE, 2021).

A presente dissertação se enquadra na área de concentração de estratégia e inovação, na linha de pesquisa de inovação e competitividade, estando dividida em 5 capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, subdividida em delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos, justificativa, delimitação do estudo e aderência à linha de pesquisa. No segundo capítulo desenvolve-se os principais conceitos e definições dos autores abordados, fundamentando o presente trabalho como referencial teórico. No terceiro capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos necessários para elaboração do presente estudo. No quarto e no quinto capítulos apresentam-se respectivamente a análise e a discussão dos resultados, terminando com a apresentação das considerações finais. Ao final da presente dissertação, apresentam-se as referências utilizadas, que forma de imensurável importância para o embasamento teórico.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Carvalho (2021), uma verdade absoluta sobre o capitalismo é o fato que este se reestrutura periodicamente para garantir sua perpetuação. A todo momento da história percebe-se que o capitalismo se reinventa, se reconfigura e em alguns momentos até mesmo se reconstrói. A palavra 'reestruturação' usada para indicar tal adaptabilidade do capitalismo é derivada da palavra *structura-ae*, originada do verbo *struere*, que tem o sentido original de construir. Cada nova reconstrução do capitalismo representa uma nova estrutura que se impõe sobre a estrutura anterior. Sendo assim, a nova estrutura não implica na implosão da anterior, apenas informa que essa deixou de ser a estrutura determinante maior dos processos futuros. Como exemplo dessa situação, Léfèbvre (1971) diz que, entre os séculos XVI e XIX, o capitalismo comercial era quem dirigia o processo geral de reprodução social, porém, essa estrutura foi superada por uma nova, a industrial. Léfèbvre (1971) ainda afirmou que esse fato não determinou que o capitalismo concorrencial tenha deixado de existir ou de ter importância, significou que ele deixou de ser o principal e maior fundamento, dando lugar como determinante estruturador da sociedade ao capitalismo industrial. Neste sentido, Léfèbvre, afirma ainda que da iminência nova estrutura que se impõe sobre a anterior, trará a discussão da reestruturação do mercado imobiliário.

A utilização de conceitos sobre inovação e inovação em serviços aproxima a ideia de inovação do setor imobiliário às modernas formas de empreender na atualidade. O conceito de *startup* está relacionado com empreendimentos em fase inicial, que possuem propostas de negócios inovadores e com um grande potencial de crescimento e geração de lucro. As *startups* podem atuar em absolutamente qualquer área de negócios e tipos de mercado, utilizando a tecnologia como pilar principal para suas operações. O termo *startup* surgiu na década de 1990 no Vale do Silício, uma região do estado da Califórnia nos Estados Unidos, especializada em alta tecnologia e inovação. As *startups* ficaram conhecidas no mundo inteiro durante a “*bolha ponto com*”, quando a popularização do uso da internet impulsionou a criação de inúmeras “empresas.com” (TORO blog, 2022).

As *startups* imobiliárias são conhecidas mundialmente pelo termo *Proptech*. Esse termo surgiu na década de 1990, mas apenas recentemente se popularizou. O termo *Proptech* é uma abreviação para *Property Technology*, traz mudanças digitais e tecnológicas e conseqüentemente inovação para o mercado imobiliário (DE LIMA E

SOUZA, 2023). Já as *fintechs*, são *startups* do ramo financeiro que desenvolvem produtos totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor. O termo origina-se da abreviação de *financial technology* e as empresas desse segmento oferecem inúmeras soluções financeiras (KATORI, 2017).

Existe a possibilidade que *startups* do tipo *proptechs* e do tipo *fintechs* possam em conjunto melhorar o mercado imobiliário, evoluindo a mentalidade dos clientes e também das empresas do ramo. Podemos citar como as principais startups brasileiras relacionadas a pesquisa a Nubank, Quinto Andar, Loggi, Creditas, Banco Inter, Neon, Cora e Beep.

A grande maioria dos consumidores brasileiros não possuem reservas de capital, necessitando de crédito imobiliário para adquirir bens, incluindo imóveis (NEVARES, 2007). O fato é que a mecânica atual de funcionamento das empresas do ramo imobiliário está voltada para as escolhas dos clientes e não para a aprovação de crédito. Os consumidores brasileiros, por muitas vezes, escolhem primeiramente o imóvel e só depois passam a se preocupar com o financiamento habitacional, valores necessários de entrada e valores de parcelas. Esse fato, por muitas vezes desfaz negócios, gerando imensas frustrações, processos judiciais e trabalho gratuito por parte das imobiliárias e corretores imobiliários autônomos em geral.

Na Europa e nos Estados Unidos o processo de compra de imóveis tem início pela aprovação do crédito bancário e somente na fase posterior, passa-se para a escolha do imóvel (FERREIRA, 2022). Fornecida essa afirmação, conclui-se que a mecânica de funcionamento do mercado brasileiro de imóveis é completamente diferente dos outros países do mundo, principalmente os de primeiro mundo. Diante do exposto, este estudo apresenta a seguinte questão central de pesquisa: *Como é configurado um novo framework de referência para tipos de inovação em modelo de negócio para imobiliárias?*

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um *framework* de referência para os tipos de inovação em modelos de negócio para imobiliárias.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- a) demonstrar o *framework* de referência como artefato inicial da pesquisa, orientado ao processo de compra do usuário;
- b) identificar e classificar tipos de inovações para modelos de negócio tradicionais por meio de soluções de *startups*;
- c) identificar e classificar modelos de negócio inovadores por meio de *startups*;
- d) relacionar os achados com o *framework* de referência proposto;
- e) validar o *framework* com imobiliárias tradicionais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de construção civil é responsável pela criação de aproximadamente 22,4 mil vagas em todo o país, segundo a pesquisa mensal do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (Sinduscon-SP), realizada em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2021). Esse importante setor da economia proporciona uma renda urbana significativa, visualizada na abertura de novos empreendimentos habitacionais e comerciais, como edifícios habitacionais, casas, centros comerciais, atacadistas, varejistas, bancos, salas comerciais, farmácias, padarias, supermercados, materiais de construção e outros diversos empreendimentos.

O mercado imobiliário também é composto pelos agentes imobiliários, corretoras de imóveis autônomos, proprietários, empreiteiras de mão de obra, empresas da construção civil e empresas prestadoras de serviços em propaganda e marketing, que atuam nas atividades de administração e comercialização dos empreendimentos imobiliários. Esses agentes propiciam e impulsionam o crescimento do mercado da construção civil. Para Ball (1996), a construção habitacional tem sido um importante indicador do crescimento urbano, pois a demanda desse setor habitacional reflete nas mudanças da população e na demanda por vários outros serviços.

Ainda dentro desse raciocínio, a demanda habitacional não responde sozinha à urbanização, sendo responsável por apenas uma parcela das mudanças nas atividades econômicas. O crescimento acelerado dos mercados de bens e serviços, constituídos dos mercados industriais, varejistas, financeiro, entre outros, impulsiona

o crescimento das cidades, apresentando uma relação direta com a economia do país, tornando-se responsável por gerar emprego e renda. A estabilidade macroeconômica das últimas décadas contribuiu muito para a manutenção dos padrões de consumo, possibilitando que muitas pessoas passassem a diversificar seu capital de investimentos, expandindo os mercados (BALL, 1996).

O mercado imobiliário pode ser caracterizado por gerar o desenvolvimento do espaço urbano das cidades e possibilitar maior qualidade de vida para a sociedade. Em todas as cidades o mercado imobiliário proporciona crescimento da economia, gerando grande volume de empregos diretos ou indiretos, como por exemplo, incorporadores imobiliários, corretagem, publicidade e sistema financeiro habitacional.

As novas tecnologias e modelos de negócio reinventam-se a todo momento, tornando a inovação questão de sobrevivência. Esta realidade abrange todos os segmentos do mercado, inclusive o mercado imobiliário. O setor de serviços, que engloba o mercado imobiliário, é muito importante na economia mundial, pois além de ser um facilitador das transações econômicas ainda atua como uma espécie de agente integrador de inúmeras atividades da economia (CARDOSO; ALMEIDA, 2013). Chér (2014) alerta que é necessário criar e se recriar a todo o momento, pois os ciclos de vida dos produtos e serviços estão cada vez mais curtos e as tecnologias acessíveis a um número maior de empresas, sendo assim, para se manter no negócio é preciso transformá-lo algumas vezes. Para isso, uma das formas encontradas é através da inovação.

Rocha e Palma (2012) entendem que a capacidade de inovar se tornou um fator chave para um bom desempenho organizacional, sendo uma espécie de fonte para se obter vantagem competitiva. Coutinho e Martins (2005) afirmam que a capacidade de produzir deixou de ser um elemento essencial para a competitividade, onde esse elemento passou a ser a capacidade de inovar, por isso, a tecnologia vem sendo considerada um dos principais fatores para trazer uma vantagem competitiva. Do mesmo modo, Ošeniaks e Babauska (2014) reforçam que a tecnologia é uma fonte que ajuda a criar novas combinações.

A pesquisa tem sua justificativa fundamentada em três aspectos: o acadêmico, o profissional e também o pessoal. A fim de verificar os aspectos acadêmicos relacionados ao tema, tais como a identificação da relevância e de também a identificação de possíveis lacunas na literatura relacionada, decidiu-se pela realização de uma pesquisa bibliométrica.

O presente estudo tem sua justificativa alicerçada em três aspectos: acadêmico, profissional e pessoal. Inicialmente, a fim de verificar os aspectos acadêmicos relacionados ao tema, tais como a identificação da relevância e de possíveis lacunas na literatura relacionadas ao mesmo, decidiu-se pela realização de uma pesquisa bibliométrica. Nesse contexto, realizou-se, em junho de 2022, uma pesquisa em bases de dados reconhecidas no meio acadêmico, sendo estas *Scopus* e *Web of Science*, utilizando os termos “inovação no modelo de negócios”, “inovação no setor de serviços”, “*fintechs*” (*startups* de finanças), “*proptechs*” (*startups* de propriedades), “*real states*” (imobiliárias) e “*startups*” (empresas inovadoras), no intuito de verificar a relevância do presente estudo. A escolha dos termos utilizados para a pesquisa foi realizada com base nas definições dos conceitos apresentados na fundamentação teórica, os quais demonstram forte similaridade entre si, motivo pelo qual se optou pela inclusão de ambos na pesquisa.

Objetivando verificar os aspectos acadêmicos relacionados ao tema, como a identificação da relevância e de possíveis lacunas na literatura acadêmica relacionadas, decidiu-se pela realização de uma pesquisa bibliométrica.

Convém e é oportuno, antes da realização de um estudo, verificar-se se o tema ou seu contexto, o objetivo de pesquisas ou o interesse científico e de publicações (ECKERT, 2016). Sendo assim, conforme a citação anterior, realizou-se em julho de 2022, com uma janela de tempo de 10 anos (de 2012 a 2022), uma pesquisa em bases de dados reconhecidas no meio acadêmico: *Scopus* e *Web of Science*, utilizando os termos *Business model innovation* (Inovação no modelo de negócios), *Service sector innovation* (Inovação no setor de serviços), *Fintechs*, *Proptechs*, *Real States* (imobiliárias), *Startups*.

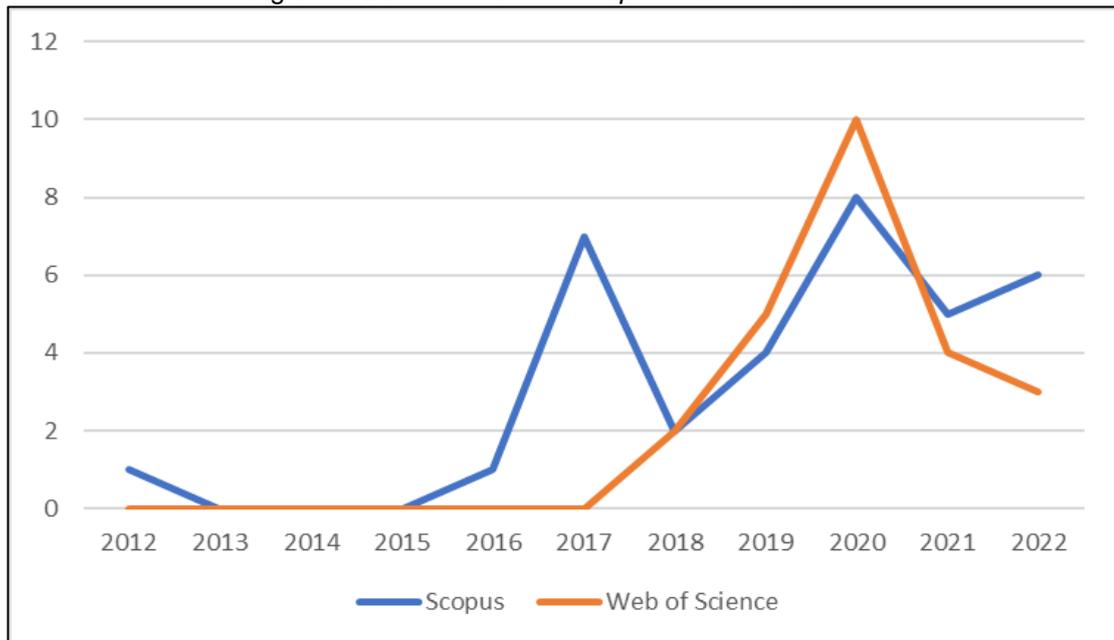
Nas duas bases de dados pesquisadas, *Scopus* e *Web of Science*, as buscas pelos sete termos em conjuntos não obtiveram resultados. Sendo assim, as buscas posteriores foram efetuadas com um termo a menos. Na segunda busca, os termos buscados foram *Business Model Innovation* (Inovação no modelo de negócios), *Fintechs*, *Proptechs*, *Real States* (imobiliárias) e *Startups*. Nessa busca, tanto na *Scopus* quanto na *Web of Science*, também não houve resultados.

Na terceira busca, optou-se por retirar mais um termo, efetuando a pesquisa com quatro termos: *Business Model Innovation* (Inovação no modelo de negócios), *Proptechs*, *Real States* (imobiliárias) e *Startups*. Ainda assim o resultado foi zero em ambas as bases consultadas. Na quarta busca os termos consultados foram apenas

*Business Model Innovation* (Inovação no modelo de negócios), *Real States* (imobiliárias) e *Startups*, não foram localizados nenhum documento na base *Scopus* e nenhum documento na base *Web Of Science*. Na última busca, utilizando somente os termos *Business Model Innovation* (Inovação no modelo de negócios) e *Startups* foram localizados 53 documentos na base *Scopus* e 24 documentos na base *Web of Science*.

Considerando que artigos científicos publicados em periódicos sejam a unidade mais adequada para realização de estudos bibliométricos (GLÄNZEL, 2003), aplicou-se o filtro para artigos científicos em ambas as bases de dados, nas seguintes categorias: *Business, Management and Accounting* (negócios, gestão e contabilidade), para a base *Scopus*, e *Management* (gestão) e *Business* (negócios), para a base *Web of Science*, no mesmo recorte temporal pesquisado (de 2012 a 2022). O filtro das categorias teve por objetivo excluir os estudos que apenas citam os termos.

Como resultado dessa segunda busca, foram localizados 34 documentos na base *Scopus* e 28 documentos na base *Web of Science*. No decorrer das últimas décadas, a distribuição de frequência de palavras tem se mostrado um objeto de estudo fundamental em linguística estatística (PIANTADOSI, 2014). A Lei de Zipf é uma teoria que analisa e quantifica como as palavras são distribuídas dentro de um determinado texto, de forma que se possa identificar os termos que mais se repetem para criar um ranking de palavras-chave (PINTO, 2015). Assim, com base na Lei de Zipf (1949), realizou-se a análise da frequência e das recorrências das palavras definidas para a consulta nas bases de dados, demonstrando que o assunto buscado se mostra relevante e que as produções a respeito da temática sejam frequentes no período estipulado. A existência de interesse pelo tema na literatura é demonstrada conforme a Figura 1.

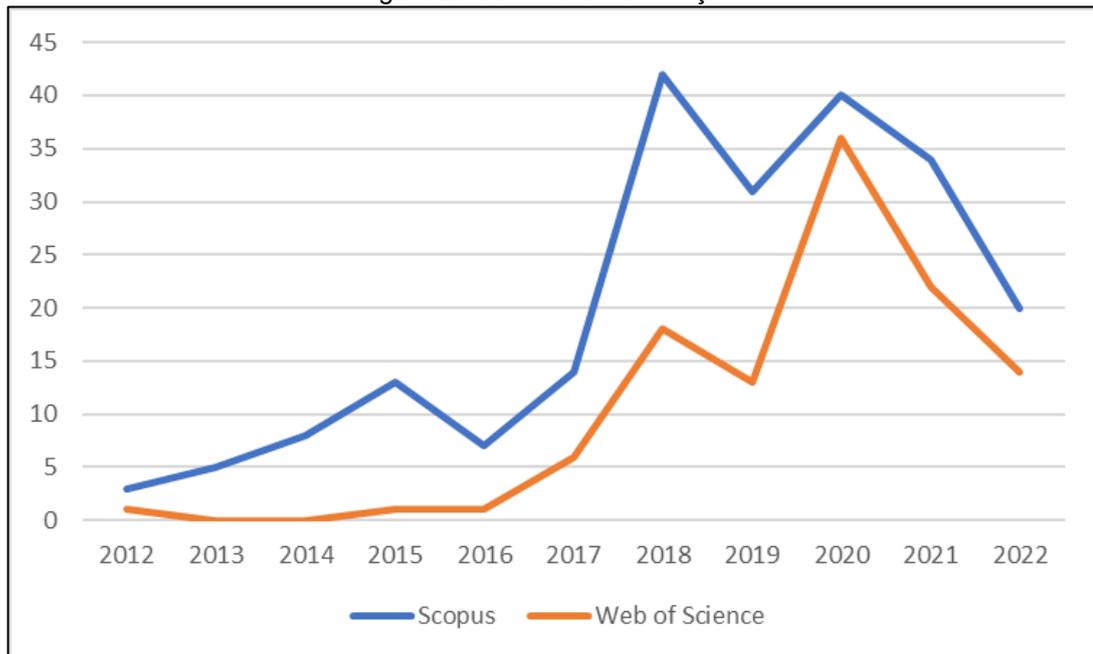
Figura 1: Busca nas bases *Scopus* e *Web of Science*

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Mesmo o recorte de tempo pesquisado ser de 10 anos, apenas a partir do ano de 2018 houve produções científicas dos temas pesquisados em ambas as bases. No ano de 2018 houve também um crescimento da produção científica anual nos temas pesquisados. No ano de 2020, em ambas as bases de pesquisa, houve mais publicações e logo na sequência houve decréscimo na produção científica dos temas pesquisados. Observa-se também que geralmente há mais publicações científicas na base Scopus, tendo como exceção apenas os anos de 2019 e 2020.

Além da produção científica anual, considera-se relevante também a análise da relação de citações dos artigos selecionados, uma vez que as citações sejam entendidas como uma medida do impacto das publicações científicas (GLÄNZEL, 2003). A quantidade de citações é também forte indicador do interesse pelo tema na literatura científica existente. A análise da citação média de artigos por ano é apresentada na Figura 2:

Figura 2: Quantidade de citações



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se o grande salto no número de citações dos artigos nos anos de 2020, em ambas as bases de dados consultadas, em maior número na base *Web Of Science*.

Na sequência da análise bibliométrica da pesquisa, foi utilizada a Lei de *Bradford* que busca identificar os periódicos mais citados em um determinado campo ou assunto, a Lei de *Bradford* descreve a dispersão de citações para uma determinada área do conhecimento (VENABLE, 2016). Por meio de sua aplicação prática, fornece mecanismos para que se possa selecionar os periódicos que são, além dos mais produtivos, os de maior relevância para o estudo (ALVARADO, 2016). Isso possibilita também o estabelecimento de agrupamentos divididos de forma exponencial, em função da ordenação decrescente de produtividade de artigos (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016).

Assim, utilizou-se a Lei de *Bradford* (1934) para analisar a produtividade dos periódicos mais relevantes para o tema proposto para o estudo e identificou-se o *Journal of Cleaner Production*, com 4 publicações, e o *Sustainability* com 3 publicações, como sendo os periódicos com mais publicações sobre o assunto no período estabelecido, utilizando-se a base *Web Of Science*. Já na base *Scopus*, o *Competitiveness Review* apresentou 34 publicações, e o *Systems*, 12 publicações.

A Lei do quadrado inverso, também conhecida como a Lei de *Lotka*, afirma que um número restrito de pesquisadores produz bastante conteúdo em uma

determinada área de conhecimento, enquanto um número grande produz pouco (SILVA, 2018). Por meio de um modelo de distribuição de tamanho-frequência, a lei visa medir a produtividade dos autores, considerando aspectos de coautoria (FERREIRA, 2019).

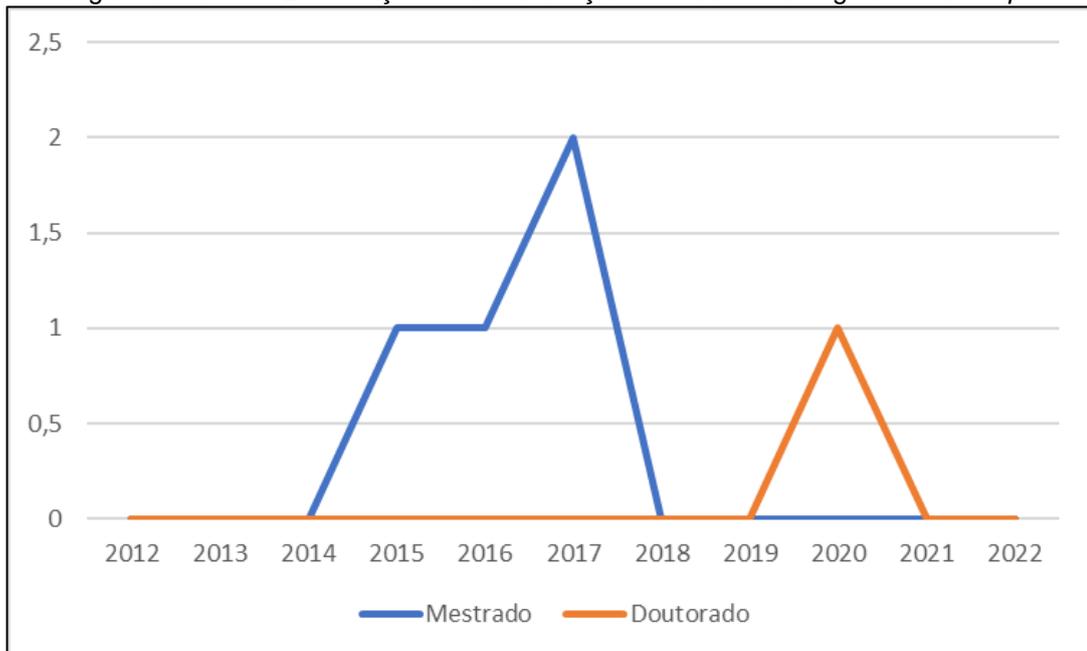
Assim, utilizou-se a Lei de *Lotka* (1926), para analisar a produtividade de autores no campo científico do presente estudo, apresentando Ghezzi, com 9 publicações, Cavallo, com 4 publicações e os autores Baldassarre, Boken e Sanasi com 3 publicações, sendo esses os autores mais relevantes para o tema na base *Scopus*. Na base *Web Of Science*, os autores mais relevantes foram, novamente, Ghezzi, com 8 publicações, Cavallo, com 4 publicações e Rangone com 3 publicações. Dentre os artigos mais relevantes da pesquisa, citamos: CAVALLO, Angelo. What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups., GHEZZI, A. et al. On business models, resources and exogenous (dis)continuous innovation: evidences from the mobile applications industry. e SANASI, Silvia. Entrepreneurship as design: A design process for the emergence and development of entrepreneurial opportunities.

Mesmo sendo a base *Scopus* e *Web of Science* reconhecidas e abrangentes, ambas são bases de outros países e com esse dado entendeu-se necessário analisar o tema também em uma base de dados nacional. Considerou-se analisar teses e dissertações apresentadas sobre o tema, bem como pela análise dos estudos realizados na área, justificando-se assim a consulta na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Na primeira busca na base BDTD, foram utilizados os seis termos primários também utilizados na busca inicial nas bases *Scopus* e *Web of Science*: “inovação no modelo de negócios”, “inovação no setor de serviços”, “*fintechs*” (startups de finanças), “*proptechs*” (startups de propriedades), “*real states*” (imobiliárias) e “*startups*” (empresas inovadoras). Em conjunto, os termos pesquisados resultaram em zero dissertações ou teses. Optou-se pela busca dos principais termos que norteiam a dissertação, a inovação no modelo de negócios e *startup*. Das 562.614 dissertações e 213.390 teses de doutorado disponíveis no dia da consulta, os termos foram encontrados em apenas 4 dissertações, e em 1 tese.

A Figura 3 nos mostra a quantidade de Teses e Dissertações que norteiam a busca pelos termos acima referidos:

Figura 3: Teses e Dissertações sobre inovação no modelo de negócios e *startups*



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os termos a inovação no modelo de negócios e *startup* foram publicados base BDTD somente a partir do ano de 2015, não sendo encontrados resultados nos anos anteriores. Percebe-se também que os termos aparecem mais em dissertações do que em teses, ressaltando-se o número baixo de estudos dessa área no contexto nacional, assim como no contexto global. Torna-se assim um indicativo de lacuna de pesquisas, demonstrando a importância do estudo, objetivando o entendimento e a futura implementação nas empresas imobiliárias nacionais.

Embora os dados apresentados por meio da revisão bibliométrica sirvam como justificativa acadêmica, uma vez que tenham sido localizadas lacunas na literatura a serem preenchidas com a pesquisa, além dos aspectos acadêmicos, podem ser citados outros aspectos que justificam o presente estudo: profissional e pessoal.

Como justificativa profissional, resalto que atuo no ramo imobiliário desde 2001 e desde então pude acompanhar que essa atividade econômica andou na contramão dos avanços de outros setores. Trabalhava-se da mesma forma que hoje em 2001, tendo poucos avanços e melhorias na mecânica do atendimento e fechamento de negócios. Durante todo esse período, foi possível observar que os mercados imobiliários globais sofreram profundas melhorias e avanços tecnológicos e muitas regiões do Brasil acompanharam essa evolução, como por exemplo, o mercado imobiliário da região metropolitana de Fortaleza, no estado brasileiro do

Ceará. O foco no crédito e a melhoria do processo de compra de imóveis deve melhorar muito meu desempenho nos negócios e pode ser ensinado, tornando-se algo relevante para todo mercado imobiliário da serra gaúcha e do Rio Grande do Sul.

E, como justificativa pessoal, aos 19 anos de idade, quando o banco que trabalhava foi vendido para outra instituição e eu perdi meu emprego que gostava e era bem remunerado, entrei no ramo imobiliário no degrau mais baixo de uma tradicional imobiliária de Bento Gonçalves. Trabalhei nessa imobiliária por cinco anos, sempre ganhando pouco e sendo tratado de forma precária, mas aprendi uma nova profissão. Desde então devo tudo que eu tenho ao ramo imobiliário, passei por momentos ótimos e momentos ruins e aprendi amar, respeitar e aproveitar essa bonita profissão. Sempre que possível leio, pesquiso e produzo conteúdo sobre o ramo imobiliário, com o intuito de contribuir para a melhoria e avanço da profissão, da satisfação dos consumidores e da melhoria dos serviços prestados.

Nesses quase 22 anos de profissão possuo muitas lembranças e tenho muitas histórias para contar sobre o mercado imobiliário. Brinco que poderia escrever um livro com muitas páginas, somente com histórias engraçadas e até mesmo estranhas. Nunca trabalhei em indústrias, sempre no setor de serviços e tenho verdadeira admiração por esse setor da economia, tornando a justificativa pessoal ainda mais relevante. Me considero um corretor de imóveis do futuro, que investe em cursos e que não trabalha somente pelo dinheiro, realizando diariamente os sonhos dos clientes. Acredito que o mundo acadêmico produzirá ainda mais desenvolvimento regional positivo e sustentável nesse setor, assim como faz nos setores industriais, da área da saúde e na área do turismo. Essa é uma das principais características do programa de pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, no qual estou inserido, como mestrando e em busca do título de Mestre em Administração de Empresas.

A próxima seção, no capítulo seguinte, buscará apresentar e contextualizar os principais temas elencados no presente estudo, delimitando as perspectivas que serão abordadas dentro de cada um dos construtos: inovação no modelo de negócios, inovação no setor de serviços, *fintechs*, *proptechs*, *real estates* e *startups*.

#### 1.4 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

Este é um projeto que se relaciona à linha de Inovação e Competitividade. Nos últimos anos, com o crescimento da classe média, houve mudanças significativas que afetaram o ramo imobiliário global, o que gera grande impacto nas tendências de consumo, alterando as políticas de crédito e a consequente mecânica de compra (NERI, 2019). Este fato obriga as imobiliárias a redefinirem o relacionamento com clientes e direcionar as ações para a busca de soluções em crédito (DE SOUSA, 2007).

Depois de identificado uma situação financeira positiva, “através de um planejamento financeiro é possível estabelecer metas de consumo realistas e planejar aquisições de médio e longo prazo, como aquisição de veículo, imóveis” (ALVES, 2010, p. 11) ou identificando-se uma situação financeira negativa “é preciso repensar a estrutura de gastos ou elevar a renda para manter o equilíbrio financeiro e muitas vezes tomar decisões para adaptar-se a um novo estilo de vida.” (IOSCHPE, 2011, p. 16).

Este estudo observou a relação do mercado imobiliário com esta evolução da política de concessão de crédito. Foram analisadas as interrelações entre os construtos da inovação no modelo de negócios, inovação no setor de serviços, *Fintechs*, *Proptechs*, *Real Estates* e *Startups*, como eles levam a inovação e proporcionam vantagens competitivas às organizações do ramo imobiliário. A ênfase deste trabalho reside no nível de inovação, sendo abordadas as definições relativas às startups. A ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1998).

Os temas relacionados à inovação não foram abordados de forma isolada, sua utilização no presente estudo considerou seu relacionamento com a tecnologia da prestação de serviços e as instituições do ramo imobiliário e de construção civil. Na perspectiva da estratégia, a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de *core competence*, à capacidade de inovação e à aprendizagem organizacional. Pode-se dizer que, quando se fala de estratégia, a inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das empresas (PORTER, 1998; HAMEL, 2007; DAVILA *et al.*, 2007). Já Davila *et al.* (2007, p. 31) assegura que o tema da inovação

em serviços vem ganhando crescente importância na literatura internacional, especialmente contextualizado nos países da União Europeia. Como exemplos desses estudos citaram-se os projetos *Services in Innovation* e *Services in European Innovation Systems* (SI4S), ambos patrocinados pela Comunidade Europeia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial busca apresentar os conceitos que fundamentaram o presente trabalho, construindo o embasamento teórico observando as principais temáticas relativas à inovação no modelo de negócios, inovação no setor de serviços, *real estates*, *fintechs*, *proptechs* e *startups*. Num primeiro momento serão trazidas as definições e características da inovação no modelo de negócios, seguindo pela inovação no setor de serviços e suas inter-relações. Na sequência, obedecendo-se esta temática, segue-se os conceitos de *real estates* e então apresenta-se as definições de *fintechs* com foco no mercado imobiliário e em concordância com o objetivo geral e os objetivos específicos. Na continuidade os conceitos de *proptechs* serão expostos e por fim será apresentado a inovação e tecnologia oriundas das *startups*, apresentando suas características, suas definições e também sua relação com a aprendizagem e a inovação no setor imobiliário.

### 2.1 INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS

O termo Inovação no Modelo de Negócios foi definido por Bessant e Tidd (2009) como um processo de tradução de ideias em produtos, serviços ou em processos que sejam utilizáveis e úteis. A inovação pode formar-se por dois níveis de intensidade: incremental ou radical. A incremental gera pequenas melhorias em produtos, processos ou serviços existentes, aprimorando a forma de fazer algo que já era feito anteriormente. Já a inovação radical engendra rupturas mais intensas, causando uma mudança profunda nos serviços, produtos ou processos. Já os trabalhos de Schumpeter influenciaram as teorias da inovação e também de inovação no modelo de negócios, com proposições de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, denominando-o de “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1982). Mais tarde essas definições foram ampliadas pelos neoschumpeterianos para o âmbito socioinstitucional.

### 2.1.1 Modelo de Negócios

Segundo Magretta (2002), embora na atualidade a validade de um modelo de negócio tenha sido colocada em questão, devido aos prejuízos financeiros advindos de investimentos em modelos de negócio falhos, essa falha não necessariamente reside na definição do termo em si, mas na sua distorção e no uso indevido. Por isso, ainda segundo a autora, um bom modelo de negócio permanece essencial para que uma empresa seja bem-sucedida, tornando-se necessária a eliminação da imprecisão associada ao termo.

Para Betz (2002), um modelo de negócio pode ser resumidamente entendido como uma abstração do próprio negócio, devendo identificar como este opera para levantar dinheiro de forma lucrativa. Magretta (2002) avança ao afirmar que o conceito do modelo de negócio é mais amplo e deve contar ou ilustrar a história de como uma empresa opera e responde a questões essenciais como: quem é o cliente? Como o cliente avalia o negócio? Como a empresa ganha dinheiro com o negócio? Como a organização entrega valor ao cliente a um custo apropriado?

Assim como Magretta (2002), para Chesbrough e Rosenbloom (2002), o conceito de modelo de negócio relaciona-se também a articular uma série de funções, atividades e operações. Isso, em outras palavras, descreve uma arquitetura ou conjunto de elementos que representa como uma empresa cria, entrega e captura valor, bem como os fluxos de custos, receitas e lucros que o compõem (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010; 2018; WIRTZ *et al.*, 2016).

Devido a esse entendimento e natureza, o modelo de negócio passou a ser utilizado também como ferramenta capaz de, ao longo do tempo, identificar necessidades, satisfazer e entregar valor aos clientes (BLANK, 2013; DEMIL; LECOCQ, 2010; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TEECE, 2010). Foi a partir dessa percepção, portanto, que se tornou comum a necessidade de ajustar e revisar constantemente esses modelos, a fim de descartar e substituir rapidamente ideias e modelos de negócio que não são lucrativos e que não atendam às necessidades dos clientes (BLANK; DORF, 2014; RIES, 2012; TEECE, 2018).

Neste aspecto, dentre as formas de representação dos modelos de negócio atuais, o *Business Model Canvas* (BMC), descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), tem se tornado popular entre os empreendedores, uma vez que ilustra de maneira visual o conceito e os ajuda a entender como construir um negócio (BLANK, 2013).

Ele contém 9 blocos estruturados do conhecimento que representam o seu conteúdo (“o quê”) acerca do processo de modelar e remodelar negócios (KEANE; CORMICAN; SHEAHAN, 2018). Em sua essência, esses 9 blocos que compõem o BMC sintetizam quatro aspectos de um modelo de negócio: produto (1); interface do cliente (2); gestão de infraestrutura (3); e aspectos financeiros (4) (Fig. 4).

Figura 4: Representação conceitual e descrição dos elementos do BMC

Aspectos	Blocos	Descrição
1	Proposta de valor	Refere-se ao mix de produtos/serviços oferecidos para criar valor para cada segmento de clientes.
2	Parceiros-chave	Representa a rede de fornecedores, parceiros e terceiros essenciais para a empresa e a(s) oferta(s).
2	Recursos-chave	São os recursos (por exemplo, pessoas) necessárias para criar e fornecer a(s) solução(ões)
2	Atividades-chave	Conjunto de atividades para criar e entregar os elementos do modelo de negócio.
3	Relacionamento com clientes	Refere-se a como a empresa estabelece e mantém relacionamentos com cada segmento de cliente.
3	Canais	Ilustra como uma empresa se comunica e entrega sua proposta de valor para cada segmento de cliente.
3	Segmentos de clientes	Uma empresa serve sua proposição de valor para um ou mais segmentos de clientes.
4	Estrutura de custos	Conjunto de componentes de custo relacionado a cada elemento do modelo do negócio.
4	Fontes de receita	Conjunto de fluxos de receita gerado a partir da entrega de valor para cada segmento de cliente.

Fonte: adaptado de Keane *et al.* (2018).

### 2.1.2 Inovação

Campos (2022) fala que, enquanto estudiosos da administração clássica focaram suas análises principais na gestão interna das organizações, os pesquisadores mais atuais, ou seja, os pesquisadores contemporâneos, focaram seus estudos nas características externas das empresas. Eles entenderam que era perceptível que essas externalidades influenciavam diretamente na produtividade da empresa. O estudo também aproveita o recente interesse dos gestores por métodos que envolvem experimentação, como o método *Lean Startup*, que são *startups* enxutas e com ciclos de aprendizado rápido (SANASI, 2023).

Contextualizando nesse sentido, Ansoff (2002) destacou que essa alteração de foco provocou uma considerável diversificação no tipo da eficiência percorrida pelas organizações. Ainda segundo o autor, sem o conhecimento das características de

mercado, principalmente no que tange à concorrência, as organizações orientavam-se para uma eficiência baseada em ganhos de curto prazo, marcada pelo montante positivo da diferença dos preços e dos custos de produção. Para ele, o entendimento das peculiaridades do ambiente fez com que as empresas voltassem seus esforços para o que chamou de eficiência dinâmica, orientando-se a ganhos de longo prazo e diversificações a partir de estratégias de desenvolvimento de mercado e crescimento da firma.

Segundo Ansoff (1957, [s./p.]), a estruturação da matriz de produto/ serviço e mercado, utilizada para determinar oportunidades de crescimento das unidades de negócio de uma organização, se dá mediante quatro estratégias:

- a) penetração de mercado (quando um negócio cresce em um mercado já conhecido com produtos já estabelecidos);
- b) desenvolvimento de produto e serviço (quando um negócio cresce em um mercado já conhecido a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços);
- c) ampliação de mercado (quando um negócio cresce em um novo mercado com produtos e serviços já estabelecidos;
- d) diversificação (quando um negócio cresce em um novo mercado a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços).

Da mesma maneira, os autores Penrose (2006) e Chandler (1990) também abordaram essa questão. Para Penrose, a diversificação organizacional também se encontra alavancada em quatro possibilidades estratégicas, que se equiparam às abordadas por Ansoff (1957), mas acabam por diferir no que tange à concepção do desenvolvimento do novo produto. Nessa esfera, Penrose (2006, [s./p.]) aproxima o conceito de produto à inovação tecnológica, e a partir da integração desta à variável de mercado estabelece as possíveis estratégias:

- a) expansão da produção usando a mesma base tecnológica e de mercado;
- b) entrada em novos mercados com novos produtos de mesma base tecnológica;
- c) expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em tecnologias diferentes;
- d) entrada em novos mercados, com novos produtos, também em uma base tecnológica diferente.

Para Chandler (1990), o desenvolvimento de produtos também é trabalhado como uma variável significativa para o crescimento da firma, no entanto, o autor elenca outras três possibilidades que se relacionam, por sua vez, ao conceito de parcerias e alianças estratégicas marcadas substancialmente pela associação horizontal entre empresas do mesmo setor, integração vertical entre empresas da mesma cadeia de valor e expansão geográfica para outras regiões e países.

Considerando-se as teorias mencionadas, pode-se constatar que a inovação é um importante vértice que objetiva impulsionar o crescimento e o desenvolvimento das organizações, abordando todos os autores em questão, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Seguindo, o foco deste estudo volta-se agora para entender os conceitos de inovação, bem como as diferentes abordagens teóricas existentes e também sua evolução temporal.

A inovação de caráter estratégico concentra-se no modelo de negócio. Nesta dimensão, a empresa remodela a concepção de seu negócio e alinha suas estratégias para ganhar ou aumentar suas vantagens competitivas (SKARZINSKI; GIBSON, 2008). Inovação estratégica contempla o desenvolvimento do ambiente cultural na organização para criar e sustentar ideias ao longo do processo de inovação com o intuito de diminuir riscos no espaço de novas oportunidades, maximizar o retorno das inovações, quer em aumento de vendas, quer em ampliação da aceitação da marca. E também ao estabelecimento dos mecanismos e sistemas que orientam a inovação como fundamento das competências essenciais da empresa.

Os tipos de inovação podem ser agrupados em três categorias, a partir de seu objeto, natureza e intensidade. Na categoria objeto pode-se ter inovação em produtos, processos, serviços, modelo de negócio e mercado (MAITAL; SESHADRI, 2007). Neste caso, o tipo de inovação é bastante autoexplicativo e trata-se de inovação que envolve os elementos nos quais acontece a inovação ou onde ela pode ser observada.

A segunda categoria de inovação está ligada à sua natureza. Nesta categoria pode ser classificada em inovações do tipo incremental, radical (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002), disruptivo (CHRISTENSEN, 2003), ou aberta (CHESBROUGH, 2003, 2007). São inovações que, respectivamente, melhoram gradativamente o desempenho ou a qualidade ou o design dos produtos; que quebram a trajetória dos processos tecnológicos tradicionais; que alteram os processos de negócio, deslocando-os para segmentos de mercados menos exigentes ou para segmentos de baixo custo, fazendo com que novas empresas, sem a mesma

capacidade de investimento em inovações, assumam a frente ou colidam em seus setores econômicos (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

A terceira categoria de inovação são as do tipo radical, são definidas por Leifer *et al.* (2002, p. 18) como um “produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas, que promovam melhorias significativas de desempenho ou de custo e transformem os mercados existentes ou até mesmo criem novos mercados.” Uma das diferenças importantes entre a inovação radical e a disruptiva é que a última está normalmente associada ao modelo de negócio e seus processos, enquanto a primeira está associada a soluções tecnológicas capacitadoras de novas aplicações de produtos e serviços.

### **2.1.3 Inovação em Modelos de Negócios**

O conceito de modelo de negócio pode ser utilizado sob duas diferentes perspectivas: a primeira relacionada a uma abordagem mais estática, a qual é utilizada como um modelo para a coerência entre os diferentes componentes do negócio; e a segunda relacionada a uma abordagem mais transformacional, associando o conceito a uma ferramenta para promover a mudança e a inovação na empresa, ou ainda no próprio modelo (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Sob a ótica da segunda perspectiva descrita por Demil e Lecocq (2010), a inovação no modelo de negócio representa uma mudança transformacional voluntária, ou ainda um processo de ajuste, no qual as empresas desafiam a arquitetura de negócios existente para criar novas ofertas de valor, implementar novas estruturas de cadeia de valor, ou reconfigurar recursos e capacidades (DEMIL; LECOCQ, 2010; OSTEWALDER, 2004). Isso pode acontecer devido à entrega de um novo produto desenvolvido para uma necessidade não satisfeita, ou devido a uma inovação de processo, ou seja, uma maneira melhor de se fazer, vender ou distribuir um produto ou serviço (MAGRETTA, 2002; OSTEWALDER, 2004).

Logo, as inovações em modelos de negócio podem tanto acontecer em partes do modelo (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002) quanto no todo (TEECE, 2010). Contudo, segundo Blank (2013), apenas melhorar os modelos de negócio existentes já não é o suficiente para garantir o sucesso em tempos dinâmicos. Para lidar com ameaças externas cada vez maiores, é preciso também inovar continuamente, criando

e substituindo os modelos existentes por outros fundamentalmente diferentes, o que pode exigir estruturas e competências organizacionais inteiramente novas (BLANK, 2013; KHANAGHA; VOLBERDA; OSHRI, 2014; TEECE *et al.*, 2016). Apesar de reconhecida a necessidade dessas mudanças pela literatura, uma questão ainda mal compreendida, entretanto, refere-se a como essas empresas podem mudar, desenvolver, adaptar e inovar em seus modelos de negócio para criar, entregar e capturar valor de forma sustentada (ACHTENHAGEN *et al.*, 2013; TEECE, 2010, 2018). Para Ghezzi (2023), o processo de inovação do modelo de negócio necessita como precursor, um modelo de negócio aberto. A investigação sobre modelos empresariais abertos implica em uma perspectiva mais ampla, para além do processo de inovação, incluindo a validação do modelo de negócio através de abordagens de teste, ou seja, como a *lean startup* (CAVALLO, 2023).

É sobre essa questão então que a abordagem das capacidades dinâmicas têm ganhado relevância acadêmica (TEECE, 2007-2010; TEECE *et al.*, 2016). Isso porque, além de apresentar interdependência com os processos de desenvolvimento dos modelos de negócio e das estratégias organizacionais (FOSS; SAEBI, 2018; RITTER; LETTL, 2018; TEECE, 2018), a abordagem também busca analisar as fontes e os métodos de criação e a apropriação de valor pelas empresas que operam em ambientes em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE *et al.*, 1997).

Neste aspecto, para Teece (2007), a capacidade da administração de desenvolver e refinar modelos de negócio é, em última análise, um próprio microfinanciamento central das capacidades dinâmicas. Essa perspectiva é compartilhada por Najmaei (2011), ao afirmar que inovar um modelo de negócio configura-se como uma atividade estratégica processual sistemática e diretamente dependente da capacidade da empresa em classificar, avaliar, aperfeiçoar e reorganizar seus diversos recursos e capacidades.

Mezger (2014), no entanto, discorre que a inovação em modelos de negócio, por meio de rotinas e processos organizacionais, pode até mesmo ser conceituada como uma capacidade dinâmica em si, e não um micro fundamento, a qual é orientada para identificar, projetar e implementar novos modelos de negócio. Mais recentemente, Teece (2018) descreve ainda que as capacidades dinâmicas são um elemento que habilita a criação e a implementação de modelos de negócio eficazes, sendo as capacidades as determinantes da velocidade, do grau e do custo associado

de alinhar ou realinhar os recursos da empresa, incluindo o próprio modelo de negócio com as necessidades do cliente.

A partir das discussões propostas, compreende-se, desta forma, que o processo de inovação em modelos de negócio, especialmente no contexto de globalização e dos mercados dinâmicos, configura-se como um driver essencial para o desempenho superior e para a sobrevivência de uma empresa (ANWAR, 2018) e que, no geral, compõe-se de um processo de aprendizagem e ajuste (TEECE, 2010) no qual as capacidades dinâmicas são alinhadas para aquele novo contexto (GHEZZI *et al.*, 2015). A perspectiva das capacidades dinâmicas, portanto, sugere que, para se manter competitiva, as empresas necessitam se adaptar e renovar seus modelos de negócio continuamente, sentindo, aprendendo e transformando (TEECE, 2007, 2018). E neste aspecto, a resposta a uma falha pode então ser crítica para que o processo inovação subsequentemente desenvolva-se, uma vez que a capacidade de aprender com as experiências erradas e a resiliência para continuar experimentando são capacidades individuais e organizacionais fundamentais para a evolução do negócio (SOSNA *et al.*, 2010).

## **2.2 INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS**

De acordo com Bressant e Tidd (2015, [s./p.]), “A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias, é o processo de evoluí-las a ponto de terem um uso prático.” Ainda segundo os autores, a inovação se concentra em 4 categorias:

Figura 5: Tipos de inovação segundo o manual de Oslo - OCDE (2018)

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos. Isso inclui melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Processos	Implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .
Marketing	É a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços.
Organizacional	Consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Fonte: Manual de Oslo - OCDE (2018).

Schumpeter (1938) classificou as inovações em radicais (aquelas que tendem a provocar grandes mudanças no mundo) ou incrementais (aquelas que promovem continuamente o processo de mudança) inúmeras definições sobre o tema de inovação surgiram na literatura (ROGERS; SHOEMAKER, 1971; EDQUIST, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 1998). Para se chegar a uma definição conceitual sobre o que se está denominando inovação em serviços neste artigo, parece recomendável um maior aprofundamento dessa questão.

A tentativa derradeira de consolidação de conceitos permitindo a criação de indicadores comparativos sobre o tema de inovação tecnológica entre diversos países foi o Manual de Oslo, elaborado em 1992. Neste manual, uma inovação tecnológica é a implantação/ comercialização de um produto/ serviço com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Das definições de Schumpeter, muitas foram seguidas neste manual, como a que propõe quatro tipos básicos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional (Fig. 5).

Para Barras (1990) argumenta que a adoção de novas tecnologias transformadoras para a sociedade não acontece uniformemente ao longo de todos os setores, havendo sempre um setor em especial a se beneficiar primeiro do avanço, seguido pela adoção gradual dos demais agentes. Ainda segundo Barras (1990), no contexto de serviços, as inovações ocorridas na esfera da tecnologia da informação trouxeram benefícios imediatos, principalmente os de serviços bancários, na chamada Revolução dos Serviços. Para que um setor possa estar preparado para se beneficiar e gerar crescimentos com base no desenvolvimento de uma tecnologia disruptiva (como no caso da revolução industrial, por exemplo), três circunstâncias devem ser acompanhadas:

1. Deve existir uma oportunidade para uso da tecnologia, bem como possibilidades técnicas para sua adoção;
2. O mercado deve estar preparado para a absorção da nova demanda gerada pela evolução tecnológica, de modo a gerar lucros e garantir a sustentabilidade no uso das novas ferramentas;
3. O setor deve ser favorável à adoção da nova tecnologia, de modo que o uso da inovação seja incentivado e propagado.

O aumento da participação do setor de serviços na economia brasileira é recente, fomentando o debate sobre a relação desse fenômeno com a evolução da produtividade. Segundo Jacinto e Ribeiro (2015), a produtividade da indústria passou a ser associada ao desempenho do setor de serviços, pois se observa uma crescente participação deste no PIB. A exemplo disso, Baumol (1967), Baumol *et al.* (1985), Rodrik (2011, 2014), Busso *et al.* (2013), Malo *et al.* (1998) e Castellacci (2007) estudam a relação entre o setor de serviços e a produtividade. No início tinha-se a compreensão de que o aumento da participação do setor de serviços no PIB promoveria uma estagnação na produtividade, haja vista seu parco desenvolvimento produtivo, observado como um setor residual. Essa abordagem é conhecida como doença dos custos dos serviços. A observância do setor de serviços como residual e redutor da produtividade passa a ser contestada devido a dois aspectos.

Primeiramente, em função da alta heterogeneidade do setor de serviços, que abarca tanto segmentos que absorvem mão de obra de baixa qualificação quanto outros como o segmento dos serviços de informação e software, nos quais a inovação é permanente. Segundo, dada a sua elevada capacidade de avançar diante das alterações nos ambientes competitivos. Como nesse setor se observa menor

necessidade de imobilização de capital, muitas alterações paradigmáticas da economia impactam rapidamente e promovem mudanças que depois se estendem aos demais (SILVA, 2006; PEREIRA *et al.*, 2013). Nesses termos, pode-se separar o setor de serviços em segmentos tradicionais, em que a inovação é menos presente e mais resistente à mudança, mas impacta o emprego e a geração de renda devido ao seu tamanho; e em segmentos dinâmicos, nos quais a inovação é permanente e, portanto, com maior potencial de evolução e crescimento da produtividade (SILVA, 2006; PEREIRA *et al.*, 2013).

Ainda no que se refere à realidade desse setor no país, vê-se que os serviços empresariais intensivos em conhecimento corroboram a inovação. Há concentração espacial importante no setor de serviços. Empresas de capital estrangeiro são, em geral, mais produtivas do que as de capital nacional. Da mesma forma que na indústria, variáveis relacionadas à escala, à tecnologia, à dotação de fatores contribuem para diferenciar empresas exportadoras e não exportadoras (SILVA, 2006). Observa-se que a produtividade do setor de serviços brasileiro é baixa, oscilante e heterogênea. O nível reduzido sugere que o setor opera com baixo nível de capital e tecnologia e que desenvolve pouca inovação. As oscilações podem decorrer de alterações nos preços relativos dos serviços e também de dificuldades e erros de medida. A heterogeneidade deriva dessa característica própria do setor. Diferentemente de outros setores, as empresas menores tendem a ser mais produtivas, o que pode estar associado a fatores institucionais e à natureza menos favorável a ganhos de escala desse setor. Os indicadores associados ao capital humano e à integração econômica internacional estão entre as variáveis que mais condicionam a produtividade em serviços (ARBACHE, 2015). A elevada participação do setor de serviços na economia nacional, assim como sua elevada presença na matriz de custos de outras atividades econômicas, ratifica a importância que o aumento da produtividade dos serviços tem para a economia nacional como um todo.

A visão tradicional de que o setor de serviços apresenta baixos índices de produtividade e inovação é inadequada. O setor de serviços é extremamente heterogêneo e, assim, há segmentos mais dinâmicos que outros. Os serviços são insumos fundamentais para qualquer economia moderna e têm papel importante na difusão de inovações e de ganhos de produtividade para outros setores. Diante das características econômicas atuais, o desenvolvimento passa pela consideração do

setor de inovação em serviços, como peça-chave para a produtividade (ARBACHE, 2015; SILVA, 2006).

### **2.2.1 A importância do Estudo em Inovações em Serviços**

Segundo Miles (2007), o estudo de inovações em serviços é um campo relativamente novo. Segundo esse autor, é frequente a abordagem do processo inovativo de uma empresa produtora de bens, mas nem tanto de trabalhos acadêmicos que abordam o tema de inovação em serviços como seu tema central. Ainda não está claro como as organizações de serviço inovam, apesar de alguns artigos tentarem explicar o fenômeno, tais como o de Barras (1985), de Gallouj e Weinsten (1997) ou de Bilderbeek *et al.* (1998).

É importante lembrar que a área de gestão de operações vem, ultimamente, focando na área de serviços e muitas vezes adaptando as ferramentas e técnicas tradicionais, oriundas da área da manufatura. Essa estratégia adaptativa pode funcionar adequadamente para alguns temas na área de manufatura e serviços, tais como gestão de estoques, gerenciamento de capacidade ou programas de qualidade. Entretanto pode se revelar uma armadilha quando o tema é a inovação, dada a natureza peculiar que o processo de projeto e gestão da operação de serviços possui (TIDD; HULL, 2005).

Bernardes e Bessa (2007) chamaram particularmente a atenção para alguns detalhes das diferenças entre inovação em serviços e de produtos a fim de tratá-los de forma diferenciada. Uma dessas singularidades está na forma estruturada com que a indústria realiza a inovação por meio de indicadores que retratam a aplicação de atividades tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto o setor de serviços não tem essa tônica. Uma diferença substancial entre empresas de serviços e de manufatura no que diz respeito à posse e aplicação de atividades de P&D. As empresas de serviços realizam a atividade de P&D em menor intensidade se comparadas às empresas de manufatura, além de não possuírem laboratórios para pesquisa e desenvolvimento.

Esses fatos contribuem para justificar a condução de pesquisas que busquem uma melhor compreensão da maneira como as empresas de serviço inovam e estão estruturadas. Kubota (2006) aborda que a literatura sobre inovação em serviços é bastante convergente em suas principais propostas. Os principais autores defendem

que o setor de serviços é inovativo, apesar das inovações apresentarem, em geral, caráter menos tecnológico, comparando-se com o que se observa na indústria. Ainda segundo o autor, não existe um modelo conceitual que seja amplamente aceito na explicação do fenômeno (KUBOTA, 2009, p. 35).

### 2.3 REAL ESTATES

Segundo o Conselho Federal dos Corretores de Imóveis (COFECI), as empresas do tipo *real estates* são conhecidas no Brasil como sendo as empresas do ramo imobiliário responsáveis por mediar a compra, venda, permuta, locação e administração de imóveis. A principal função das empresas *real estates* é intermediar a relação entre clientes, sejam vendedores ou compradores, sejam as instituições bancárias, garantindo maior segurança e agilidade nas transações. Os profissionais que trabalham nas empresas *real estates* são chamados de *brookers*, no Brasil, de corretores de imóveis. Esses são os profissionais que realizam o atendimento aos clientes, oferecendo consultoria especializada e favorecendo a negociação de imóveis, sempre na busca por fechamento de acordos que satisfaçam os interesses de ambas as partes. As empresas do tipo *real estates* cuidam de todo o processo de venda de imóveis, desde seu agenciamento ou captação, até a entrega das chaves aos novos proprietários, passando pela etapa de visita dos imóveis, propostas, aprovação de crédito bancário habitacional, confecção de contratos e escrituras públicas, geração de guias e taxas, vistorias e pós-vendas.

O código de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) classificam as organizações a partir de sua atividade fim, disponibilizando tais informações pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2021). As atividades imobiliárias como as que decorrem de gestores de propriedade imobiliária tais como proprietários ou organizações que atuam diretamente nas atividades de compra, venda ou locação das propriedades imobiliárias. Também são incluídos os serviços que se relacionam com a prospecção e avaliação de imóveis, sendo então, a atividade imobiliária essencialmente relacionada com o setor da construção civil (IBGE, 2021).

Dentro das atividades imobiliárias, segundo o código CNAE 2020, a administração e gestão das propriedades imobiliárias por parte de organizações como corretoras ou empresas imobiliárias estão também compreendidas nessa seção (IBGE, 2021). A classificação hierárquica da composição do código CNAE é: Seção -

Divisão - Grupo - Classe – Subclasse (IBGE, 2021). Dentro do escopo das atividades fins compreendidos pelas empresas que lidam com a gestão e a administração de propriedades imobiliárias, tem-se a classificação hierárquica da Figura 6:

Figura 6: Hierarquia CNAE das atividades imobiliárias

Seção:	<b>L</b> ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
Divisão:	<b>68</b> ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
Grupo:	<b>68.2</b> Atividades imobiliárias por contrato ou comissão
Classe:	<b>68.22-6</b> Gestão e administração da propriedade imobiliária
Subclasse:	<b>6822-6/00</b> <b>Gestão e administração da propriedade imobiliária</b>

Fonte: IBGE (2021).

Segundo a Forbes (2020), os 10 (dez) maiores mercados imobiliários do mundo são, em ordem decrescente: Londres na Inglaterra, Nova York nos Estados Unidos, Hong Kong na China, Sidney na Austrália, Los Angeles nos Estados Unidos, São Francisco nos Estados Unidos, Paris na França, Dubai nos Emirados Árabes Unidos, Miami nos Estados Unidos e Toronto no Canadá.

Já no Brasil, segundo a *Cable News Network* (CNN) Brasil, os locais com atividade imobiliária mais aquecida são, em ordem decrescente: Leblon no Rio de Janeiro, Ipanema e Lagoa, também no Rio de Janeiro, Itaim Bibi em São Paulo, Pinheiros, Jardins e Moema, também em São Paulo, Botafogo no Rio de Janeiro, Savassi e Santo Agostinho em Belo Horizonte.

### 2.3.1 Mercado Imobiliário

De acordo com a definição mais usual, utilizada pelos próprios agentes econômicos, o mercado imobiliário é o mercado do setor imobiliário – esse que, por sua vez, é muitas vezes identificado como um ramo do setor secundário da economia – que negocia com o terreno, bem como com qualquer construção edificada sobre esse terreno. As imobiliárias, que intermedeiam esse negócio, fazem-no por meio da venda ou locação, procedendo, assim, à comercialização ou administração dos imóveis. Já o “setor imobiliário”, trata-se, segundo Topalov (1979), do setor que

[...] produz e circula commodities imobiliárias. Este setor inclui, naturalmente, a indústria da construção, mas também todas as outras atividades capitalistas que intervêm em todo o ciclo do capital no setor: desenvolvimento imobiliário, rentistas imobiliários, crédito imobiliário. (TOPALOV, 1979, p. 109 - tradução nossa)

Para Topalov (1979), o setor imobiliário possui

[...] um peso econômico muito importante no produto nacional e no investimento global. Ela representa um volume considerável de empregos. Ela usa como produtos de entrada de muitos outros ramos e, portanto, tem um importante efeito de estímulo sobre o resto da economia. (TOPALOV, 1979, p. 128 - tradução nossa)

Por conta das características tecnológicas e produtivas intrínsecas ao setor e em função da sua *débil acumulación* – características estas constatadas essencialmente em países de capitalismo avançado em meados do século XX –, coexiste um grande número de empresas medianas e pequenas e um pequeno número de grandes empresas (TOPALOV, 1979, p. 129). Observa o autor que “[...] a estrutura de monopólio direto é geralmente fraca no setor da construção civil. É até comum que as próprias grandes empresas continuem a ser dirigidas por famílias, formalmente independentes dos grupos financeiros.” (TOPALOV, 1979, p. 130 – tradução nossa).

Gottdiener (1997, p. 217-218), advoga por um “setor da propriedade”, ou setor imobiliário, cujas articulações estendem-se ao capital financeiro, aos políticos, aos grupos locais, partidos políticos etc., cujos interesses e conflitos tramados conformam o fio condutor das mudanças espaciais. Segundo a perspectiva de Gottdiener (1997, p. 218-219) para o caso estadunidense da década de 1980, estaríamos diante de um setor especial do capital, que se organiza em torno dos interesses fundiários no “circuito secundário” de acumulação, conforme propôs Lefebvre (2008, p. 71). Tais interesses podem ser potencialmente perseguidos por capitalistas endinheirados de qualquer uma das várias frações do capital, “[...] tornando bastante complexa e muitas vezes caóticas as ações associadas ao setor da propriedade” (LEFEBVRE, 2008, p. 71). Se há uma estrutura organizada ela é dada pela combinação de frações do capital financeiro, industrial e comercial e de instituições de classes e governamentais, porém sem um mecanismo abrangente de coordenação multiescalar e/ ou entre as frações de capital e formas de investimento que o capitalizam (GOTTDIENER, 1997, p. 219 e 268).

Em Botelho (2007, p. 45-49), encontramos uma definição específica ao caso brasileiro. Segundo o autor, o setor imobiliário é mais amplo e complexo que o setor da construção, abrangendo-o, envolvendo como participantes desde atividades da produção a algumas atividades terciárias: empresários, proprietários fundiários, promotores, comerciantes, consumidores, agentes financeiros, produtores de materiais de construção, comerciantes de materiais de construção, projetistas etc. Em suma, ele é formado pelas atividades de três subsetores nacionais: a indústria da construção civil, a indústria produtora de materiais para a construção civil e as atividades ligadas ao terciário, tais como atividades imobiliárias comerciais e de administração – incorporação, loteamentos, administração de compra, venda e aluguel de imóvel.

### **2.3.2 Características do Mercado Imobiliário**

Rebelo (2002, p. 304) observa que ainda que as características do imobiliário fossem idênticas e a elasticidade elevada, poderia produzir-se uma competição entre potenciais compradores condizente a rendas, expressas em preços, mais elevadas em determinadas localizações que em outras. Ademais, se a procura for inelástica, “[...] a competição entre fornecedores pode levar à criação de rendas de monopólio para os diversos tipos de espaços, e a transformação no ‘stock’ imobiliário existente.” (REBELO, 2002, p. 305). A autora concorda que o preço de um produto imobiliário pode variar significativamente de segmento para segmento de mercado, sendo necessário reconhecer seus atributos, as condições subjacentes aos segmentos e sua estrutura, a qual pode consistir em segmentos nos quais interagem oferta e procura, com preponderância da primeira.

De modo semelhante, “a noção de submercados imobiliários como categoria de análise útil para se entender a diversidade das situações contidas na cidade”, encontrada em Smolka (1987, p. 49, destaques meus), partilhada também por Alfonso (2005, p. 163), e inclusive por autores que escrevem para o mercado imobiliário, como é o caso de Souza (2012) e Cordeiro Filho (2011), assevera a existência de distintos segmentos, de submercados dentro do mercado imobiliário, cuja segmentação reproduz sua face incompleta, truncada,<sup>2</sup> em que agentes heterogêneos comandam movimentos de capital aos extratos que lhes conferem maiores rendimentos, corroborando continuamente determinados atributos e localizações em detrimento de

outros, isto é, corroborando a “amplitude da diferenciação espacial produzida” (SMOLKA, 1987, p. 49), uma vez que o que ocorre num submercado depende em larga medida do que ocorre no outro.

De acordo com a definição dada por Melazzo (1997, p. 37 e 43), o mercado imobiliário capta um ambiente de tomadas de decisões – ações e decisões cumulativas individuais e institucionais, certas e incertas – na forma de alterações nos preços, nos tipos dos imóveis e nas localizações ofertadas, não se limitando ao expediente clássico da oferta e da demanda, haja vista que a oferta não se constringe às flutuações da demanda exercidas no mercado para aquisição de terras para a produção habitacional, por exemplo.

Para Melazzo (1993, p. 59), “[a] oferta caminha à frente da demanda, e o mercado fundiário negocia, a cada momento, uma quantidade maior de terrenos, superior aos que serão imediatamente ocupados”. Isso porque, na medida em que novas áreas são adicionadas ao mercado o que, conseqüentemente, provoca alterações nos preços relativos e nas acessibilidades no interior da cidade, são geradas expectativas da possibilidade de ganhos fundiários no futuro, o que retroalimenta a demanda por terrenos, não somente daqueles recém incorporados, mas também daqueles situados em áreas já ocupadas em períodos passados, mas que permaneceram vazios (MELAZZO, 1993, p. 60).

Desse modo, está colocada a problemática da valorização de um bem que não decorre unicamente do produto edificado, mas da articulação entre ele e a localização produzida histórica e socialmente no decorrer do tempo e apropriada no processo de valorização e formação dos preços. Se se trata de uma mercadoria especial, o terreno, que não é produto do trabalho individual, cujo preço não está determinado pelo custo de sua produção, observemos, de acordo com Topalov (1984, p. 10), que o preço desse bem não pode ser compreendido ali onde ele é oferecido, no mercado imobiliário tomado simplesmente como relação entre oferta e demanda, mas onde se forma seu preço, no processo de valorização do capital sobre esse solo. Assim, sob a perspectiva de um mercado que comercializa “mercadorias” cuja “produção” difere das demais mercadorias produzidas e comercializadas no modo capitalista de produção, trata-se de um bem que se torna mercadoria, ao mesmo tempo em que torna-se propriedade privada, e por meio dessa relação possibilita que se cobre por sua disponibilidade, isto é, um rendimento ao seu proprietário.

Estamos, assim, diante de uma mercadoria especial, não produzidas como tal, mas “organizada” como tal, como observou Polanyi (2000, p. 94), uma “não-mercadoria”, posto que “[...] tudo que é comprado e vendido tem que ser produzido para venda é enfaticamente irreal [...]” no que diz respeito à terra. De acordo com Polanyi (2000, p. 94), “terra é apenas outro nome para a natureza, que não é produzida pelo homem”, sendo sua descrição como mercadoria inteiramente fictícia, e com ajuda dessa ficção são organizados os mercados reais para esta mercadoria. Polanyi (2000, p. 94) problematiza o caráter do mercado da irreal e fictícia ‘mercadoria’ terra – e do trabalho e do dinheiro, abordados em seu livro “A Grande Transformação” como mercadorias especiais sob o capitalismo – observando que “permitir que o mecanismo de mercado seja o único dirigente do destino dos seres humanos e do seu ambiente natural, e até mesmo o árbitro da quantidade e do uso do poder de compra, resultaria no desmoronamento da sociedade”. A radicalidade de sua concepção consiste na defesa da ideia de que a terra é parte vital da vida social. Enfatiza que “a extrema artificialidade da economia de mercado está enraizada no fato de o próprio processo de produção ser aqui gozado ‘sob a forma de compra e venda’.” (POLANYI, 2000, p. 95).

Assim, é constituída a propriedade privada da terra como mercadoria, sobre ela e a partir dela organiza-se a moderna propriedade imobiliária e, portanto, seu mercado específico. Em consequência desse direito detido pelos proprietários, os empresários têm de dispor de um volume considerável de recursos para adquirirem terras necessárias à produção imobiliária (BOTELHO, 2007, p. 56), cujo processo articula diversos capitais e frações de capitais, capitalistas, proprietários, empresários, leis, instituições etc., formatando a difusa produção imobiliária e seu mercado.

## 2.4 STARTUPS

Levando em consideração o grande fluxo de inovações e desenvolvimento tecnológico apresentado após a revolução industrial, surgem, segundo Pires (2015), em meados de 1990, as primeiras *startups*, uma nova categoria de prestação de serviços junto a um completamente novo nicho de mercado.

Não há uma denominação específica para o que são as *startups*, cada estudioso apresenta uma definição com sua visão própria. Para Blank e Dorf (2014), a *startup* não pode ser dita como uma pequena versão de uma grande empresa como

muitos pensam. Para eles, a definição de startup pode ser dita como uma organização temporária que visa buscar um modelo de negócio escalável, ao mesmo tempo que é recorrente e lucrativo.

Segundo Alves (2013), *startup* pode ser dita como uma nova empresa que atua em meios incertos buscando o desenvolvimento de um modelo inovador, visando o lucro da forma mais rápida possível. De forma mais geral, Ries (2012) afirma que uma *startup* é uma instituição humana concebida com o propósito de criar novos produtos e/ou serviços em condições de extrema incerteza.

Assim, a ideia de que o que realmente difere uma startup de uma empresa é o fato de que as startups irão falhar, não só uma, mas várias vezes, já que as mesmas estão em um processo de procura e não de execução, pois para encontrar o caminho correto a se seguir, deve-se primeiro encontrá-lo, sabendo que falhar faz parte do processo (BLANK; DORF, 2014).

Percebe-se que o conceito é amplo, com isso abre-se espaço para diferentes interpretações, porém todas giram em torno da ideia que a startup é um modelo simplificado que busca melhorar e otimizar quaisquer métodos e/ou práticas através do desenvolvimento de inovações. Sendo assim, *startup* é sinônimo de inovação e desenvolvimento tecnológico.

Dessa forma, empresas ao redor do mundo têm buscado startups para o desenvolvimento de soluções e melhorias de seus processos, e na construção civil brasileira não vêm sendo diferente. As ideias desenvolvidas em torno da experimentação, fortemente enraizadas no contexto das *startups* começaram a ser adotadas por organizações já estabelecidas, com a promessa de que estas abordagens de experimentação podem beneficiar as atividades de empreendedorismo empresarial (GHEZZI, 2023, p. 234-241). Como dito por Dalmazo (2018), grandes construtoras passaram a buscar as *construtechs* e *proptechs*, *startups* da construção civil e do ramo imobiliário respectivamente, para ajudar a reverter o cenário de baixo desenvolvimento apresentado anteriormente. Dentre os tipos de startups, ressalta-se:

#### **2.4.1 Fintechs**

Joseph Schumpeter (1949) diz: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de

novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Schumpeter tem uma linha de pensamento alternativa da Economia Industrial onde o foco é a capacidade de inovação e não a maximização de lucro ou minimização de custos. Ele também é partidário da ideia de não continuidade do capitalismo e justifica isso a partir de três fatores que segundo Oliveira e Gennari (2009) são: formação de grandes conglomerados que fomentaram a repetição, separação entre proprietário e gestor traria problemas para preservação da empresa e o aumento da participação do estado na economia por meio de aumento de impostos, leis de proteção ao trabalho e etc. No entanto, suas previsões não foram ainda consumadas.

Segundo Alves (2003), junto com Keynes, Schumpeter é o principal economista da primeira metade do século XX, sendo seu trabalho dedicado à influência da inovação e principalmente na sua relação com o desenvolvimento econômico. Por não se enquadrar em nenhuma escola econômica, muitos teóricos os consideram detentores de sua própria escola. Além disso, os que vieram após Schumpeter e complementaram sua forma de pensar, foram nomeados como neo-schumpeterianos. Porém a definição dada por Schumpeter não é a única vertente existente. Kirzner (1973) aborda o empreendedor como quem que cria um equilíbrio, dada a situação presente, o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade nesta situação. De toda forma, os dois concordam que o empreendedor é um ótimo identificador de oportunidades e que ele tem em mente que o conhecimento aumenta suas chances de sucesso. Independentemente do autor e da literatura, todas as definições de empreendedor passam por três pontos: iniciativa para criar um negócio, criatividade para transformar e capacidade de assumir riscos, dentre eles o fracasso.

O termo *fintech* origina-se na amálgama de finanças e tecnologia, o termo foi inicialmente relacionado a um programa de aceleração de startups gerenciado pela empresa Accenture, juntamente com a prefeitura de Nova York. Com o passar do tempo, a *fintech* passou a responder pelo modelo de startups que gerem novidades no setor de serviços financeiros, com procedimentos relacionados com tecnologia. Geralmente, as startups *fintechs* concebem novas formas de negócio, relacionados, por exemplo, com conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos pessoais e corporativos, pagamentos, investimentos, seguros, dentre outros (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015).

As *startups fintechs* forneceram incrementos que foram difundidos entre o meio bancário e a população de um modo geral, pois apresentam-se atreladas às

transformações tecnológicas em curso e que são de livre acesso para as pessoas, sendo tais procedimentos ajustados aos produtos de que a população faz uso no seu dia-a-dia (ONZI *et al.*, 2017). Como forma de conseguir informações importantes acerca das atuais necessidades do mercado, muitas das *startups fintechs*, pesquisas relacionadas à estruturação do mercado. Cada uma das estruturas de mercado aponta certos pontos fundamentais da relação entre oferta e demanda, e se fundamentam em alguns axiomas e especificidades vistos nos mercados, tais como: dimensão das empresas, a diversidade dos produtos ofertados, a transparência dos mercados, as metas dos empresários, entre outros aspectos relevantes (BARBOSA, 2018).

Segundo o Bacen (2022), os segmentos das *fintechs* no Brasil são amplos e permeiam quase que todo o momento financeiro do cliente. O consumidor usufrui desses serviços sem nem perceber que de fato estamos falando de startups do setor financeiro e esse é um ponto de alerta. O Brasil é um país com uma vasta opção de serviços e com empresas muito bem estabelecidas, como já citado anteriormente. Cabe agora manter esse crescimento e interligar mais o cliente para que essa mudança seja cada vez mais presente no dia-a-dia das pessoas. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN, 2022), *fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Estas empresas atuam por meio de plataformas *online* e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor. No Brasil, há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços. As *fintechs* podem ser autorizadas a funcionar dentro do país de duas maneiras:

- 1) a Sociedade de Crédito Direto (SCD);
- 2) a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP).

As duas maneiras objetivam a intermediação entre credores e devedores por meio de negociações realizadas em meio eletrônico. Destacam-se como as maiores e mais influentes *fintechs* do Brasil, em ordem: Nubank, Guiabolso, Méliuz, Bidu, Quinto Andar, Credits, Toro Investimentos, Banco Original, Contabilizei, Xerpa, PicPay e Banco Inter.

### 2.4.2 Proptechs

*Proptech* é uma *startup* que gera valor em torno de uma propriedade imobiliária por meio de um negócio de base tecnológica (LORETO 2018). Sendo assim, essas empresas representam uma revolução no mercado imobiliário, trazendo inovações, mudando processos já existentes e criando novos processos. A agência imobiliária *Home Hunting*, listou no ano de 2022, algumas inovações que as *proptechs* estão trazendo para o setor imobiliário, e como essas ferramentas estão revolucionando esse mercado:

**a) Inteligência Artificial:** a inteligência artificial pode agilizar o processo de venda de imóveis com, por exemplo, processamento da linguagem e reconhecimento de imagem que podem rapidamente digitalizar documentos de compra e venda e importar os dados para uma plataforma CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*), de gestão de relacionamento com o cliente. Além disso, ajuda a automatizar as comunicações entre agente e potenciais clientes – enviar a mensagem certa, ao cliente certo, no momento certo, é essencial para criar um relacionamento. Por meio da validação dos dados, da automação da comunicação e dos fluxos de trabalho dentro de um sistema de CRM, a inteligência virtual libera os agentes de trabalho, para se dedicarem ao cliente.

**b) Blockchain:** é provavelmente uma das tecnologias com maior inserção no setor imobiliário, revolucionando a forma como são realizadas as transações. Esta tecnologia adiciona liquidez ao mercado imobiliário e permite que as transações imobiliárias se realizem por meio de um sistema simples e menos regulado.

**c) Realidade virtual e aumentada:** as visitas virtuais permitem que os compradores vejam os imóveis virtualmente sem precisar sair de casa. No caso da realidade aumentada, podem ter uma experiência quase real, como se estivessem fazendo uma visita presencial ao imóvel, ou visitando a casa dos seus sonhos, antes mesmo de ser construída.

**d) Big Data:** a aplicação de *Big Data* ao setor imobiliário permite identificar desejos, tendências, necessidades e interesses dos consumidores. As empresas utilizam esta tecnologia para tomar melhores decisões e realizar movimentos estratégicos, adaptando a sua abordagem ao consumidor.

**e) Criptomoedas:** facilitam a transferência de ativos e permitem a realização de transações transfronteiriças. As criptomoedas afetam o mercado imobiliário, devido

à simplificação da forma como as transações se realizam e da eliminação de muitos intermediários, por exemplo, já estão sendo realizadas vendas de imóveis por meio de bitcoins.

**f) Geolocalização:** a geolocalização permite atribuir várias características a uma localização, oferecendo dados de construção, valores de venda e pontos de interesse. Desta forma, o setor imobiliário pode analisar melhor a localização e explorar os ativos mais detalhadamente.

Além das *protechs* é relevante para o mercado imobiliário a referenciação teórica das startups do gênero *construtechs* que para Loreto (2018), uma cadeia produtiva corresponde a uma sequência de atividades responsáveis por transformar um conjunto de entradas em uma unidade de saída, que será entregue ao consumidor final.

### 3 MÉTODO

Baseando-se nas definições dos autores citados, esse capítulo demonstrará quais os parâmetros metodológicos foram escolhidos para estruturar a presente dissertação, tendo como objetivo principal definir os procedimentos e instrumentos adotados para sua realização.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a criação e validação do novo *framework* de referência para empresas imobiliárias, propõe-se uma pesquisa de campo exploratória de caráter qualitativo, utilizando como metodologia a abordagem qualitativa genérica e como técnica de coleta de dados a aplicação de um *workshop* junto à diretores e gerentes de imobiliárias tradicionais da região. Será realizado também o mapeamento empresas *startups* por meio de pesquisa quantitativa, buscando-se encontrar soluções inovadoras para o mercado imobiliário e permitindo a criação do novo *framework* de referência para empresas imobiliárias. Para Creswell (2013), uma visão atenta sobre as publicações em periódicos nacionais e internacionais das mais diversas áreas do saber parcialmente ordenado, demonstra que estudos envolvendo o entrelaçamento de métodos qualitativos e quantitativos são cada vez mais comuns. Inicialmente, a pesquisa de métodos mistos foi caracterizada como a mistura de dois procedimentos metodológicos e posteriormente caracterizou-se como orientação metodológica em que os dois métodos (qualitativo e quantitativo) são misturados em todas as fases da pesquisa, desde a coleta, análise dos resultados, até posições filosóficas (CLARK; CRESWELL, 2013).

#### 3.2 FRAMEWORK

Pode-se tratar Framework como um conjunto muito bem estruturado de atividades que objetivam atingir implementação estratégica e também fortalecer as conexões existentes entre essas ações. Neste cenário, utilizando-se a literatura existente sobre modelagem, considera-se framework diferente de um simples modelo. Para Harding e Long (1998), um modelo é uma representação dinâmica da realidade e tem como objetivo esclarecer as relações entre diferentes elementos, indica

causalidades e interações efetivas. As características de um modelo fazem parte das características dos *frameworks*.

De acordo com Pinheiro-de-Lima e Lezana (2005), é razoável concluir que um modelo é um tipo particular de *framework*; no entanto, nem todo *framework* representa um modelo. Os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos, possibilitando que sejam estudados e analisados (SHEHABUDEEN; PROBERT; PHAAL, 2000). Como síntese, (COUGIAS; HALPERN; HEROLD, 2007) afirma que *framework* trata da construção teórica envolvendo conceitos obtidos a partir de referenciais teóricos e de estudos empíricos analisados criticamente e modelo trata do detalhamento em passos operacionalizáveis, para que possa ser colocado em prática, com a sugestão de ações, de processos, de interrelações, de ferramentas, e de capacitações.

Dick (2019) define *framework* como um mecanismo de modelagem que oferece estrutura geral com o intuito de prover uma série abrangente de conceitos e processos, além de auxiliar no planejamento e na lembrança das questões pertinentes de projetos, configurando uma diversidade de formas, etapas, perguntas, conceitos, desafios, princípios, táticas e dimensões. “Uma das razões para a aplicação de *frameworks* em situação de projeto é com o intuito de aperfeiçoar o processo de design através da melhoria na qualidade da discussão entre designers, pesquisadores e outras partes interessadas.” (DICK, 2019, p. 28).

Os textos selecionados para a análise do *framework* devem representar o fenômeno em estudo efetivamente e também as práticas relacionadas ao fenômeno. Os dados devem, portanto, vir de uma variedade de tipos, como livros, artigos, jornais, ensaios, entrevistas e práticas (JABAREEN, 2013). A construção deve compreender diversos estilos de apresentação gráfica e normalmente são desenhados na forma de diagramas, tabelas e gráficos, podendo acompanhar ou não textos explicativos e ter multiníveis ou camadas organizadas, facilitando a visualização e o entendimento. São, portanto, abstrações que apresentam tanto a estrutura (partes) como a dinâmica (interrelações) de um determinado sistema representado (SHEHABUDEEN *et al.*, 2011; DICK, 2019).

Para Jabareen (2013) as principais características de um *framework* são:

1. Apresentar uma construção em que cada conceito tem um papel importante e as relações entre eles;
2. Fornecer compreensão de um fenômeno;

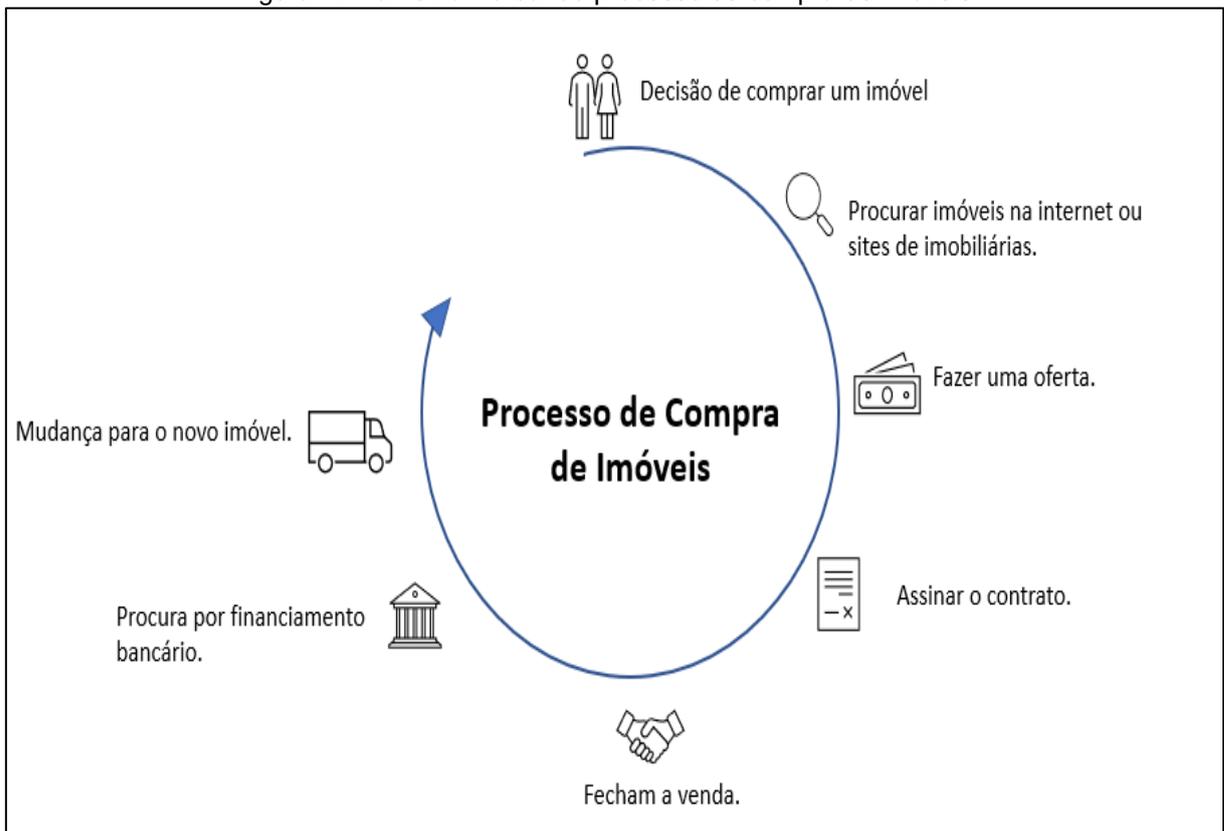
3. Deve ser desenvolvido e construído através de um processo de análise qualitativa.

Segundo Shehabudeen *et al.* (2011, [s./p.]), o *framework* é utilizado com os objetivos de:

- a. comunicar ideias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria;
- b. realizar comparações entre diferentes situações e abordagens;
- c. definir o domínio ou os limites de uma situação;
- d. descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta;
- e. suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas, métodos e ferramentas.

A Figura 7 elucida um *framework* atual do processo de compra de imóveis. Nota-se que o artefato é demasiadamente simples, tendo origem na mecânica de compra de bens imóveis e servirá de ponto de partida para a compreensão das inovações que cada *startup* trará para cada uma das fases descritas.

Figura 7: *Framework* atual do processo de compra de imóveis



Fonte: adaptado de nestbendrealstate.com pelo autor.

### 3.3.2 Adaptação do *framework* proposto

Para a adaptação do *framework* proposto pela presente pesquisa, adotou-se a sequência apresentada por Jabareen (2009), que elenca oito passos que objetivam a sua construção:

1. mapear as fontes de dados selecionadas: a primeira tarefa é mapear a literatura multidisciplinar sobre o fenômeno em questão. Esse processo inclui a identificação de tipos de texto e outras fontes de dados. Deve começar com uma extensa revisão dos textos multidisciplinares, passo esse contemplado através do referencial teórico desta pesquisa. Neste caso, serão mapeadas *startups* que ofereçam soluções inovadoras para estes pontos do processo de compra de imóveis, que estão diretamente relacionados aos pilares do modelo de negócio.
2. ler extensivamente e categorizar os dados selecionados: o objetivo neste passo é ler os dados selecionados e categorizá-los. Haverá uma categorização para cada um dos tipos de inovação identificada.
3. identificar e nomear os conceitos: sugere analisar a base literária em busca de descobrir conceitos, contradições e oportunidades de pesquisa. Este passo permite emergir conceitos acerca do tema estudado. Exige a compreensão do conteúdo teórico, identificação dos conceitos que representam este conteúdo e seleção dos principais conceitos.
4. desconstruir e categorizar os conceitos: O objetivo desse passo é desconstruir cada conceito para identificar seus principais atributos, características, pressupostos e papéis, e, posteriormente, organizar e categorizar os conceitos de acordo com suas características.
5. integrar os conceitos: O objetivo neste passo é integrar e agrupar conceitos que tenham semelhanças com um novo conceito. Esta fase reduz drasticamente o número de conceitos e permite manipular um número razoável de conceitos.
6. sintetizar, ressintetizar e construir sentidos: O objetivo neste passo é sintetizar conceitos em um quadro teórico. O pesquisador deve ser aberto, tolerante e flexível com o processo de teorização e a nova teoria emergente. Esse processo é iterativo e inclui síntese e ressíntese até que o pesquisador reconheça um quadro teórico geral que faça sentido.
7. validar o *framework*: O objetivo neste passo é validar o *framework*. A questão é se a estrutura proposta e seus conceitos fazem sentido não apenas para o pesquisador, mas também para outros acadêmicos e profissionais. O *framework* deve apresentar uma teoria razoável para os estudiosos que estudam o fenômeno. Validar um *framework* é um processo que começa com o pesquisador, que então busca a validação com as outras pessoas. Para a validação do *framework*, sua exposição para imobiliárias reais é a abordagem mais adequada, buscando avaliar sua compreensão como ferramenta para observação de oportunidades de inovação.
8. repensar o *framework*: Um *framework* que representa um fenômeno multidisciplinar é dinâmico e está em constante evolução, por isso necessita ser revisado frequentemente a partir de novas ideias, comentários e novas referências. (JABAREEN, 2009, [s./p.]).

Para elaboração dos passos de 1 ao 6 da elaboração de um *framework*, segundo a proposição de Jabareen (2009), serão contemplados a revisão da

literatura, a escolha dos autores e a construção do referencial teórico, que serve como arcabouço teórico de sustentação da presente pesquisa.

No passo número 7, se dará a validação do *framework* através de um *workshop* de validação, utilizando-se uma população definida por conveniência, onde o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo (LEVY; LEMESHOW, 1980; LWANGA; LEMESHOW, 1991). Na última etapa, no passo 8, serão atendidos com a utilização do *framework* proposto em um número maior de empresas imobiliárias, buscando-se encontrar possíveis limitações e necessidades de novos ajustes e referências.

### 3.4 FASE 1 - ETAPA QUANTITATIVA

Richardson (1989) define que a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo método do emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas, possuindo como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a resultados que apresentam poucas chances de distorções. Richardson (1989) expõe também que este método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal.

De forma geral, assim como a pesquisa experimental, os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que deseja estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses. A coleta de dados enfatiza números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências e então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Os dados são analisados com apoio da estatística (inclusive multivariada) ou outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo (POPPER, 1972).

Entre os tipos de estudos quantitativos, segundo Diehl (2004) pode-se citar os de correlação de variáveis ou descritivos (os quais por meio de técnicas estatísticas procuram explicar seu grau de relação e o modo como estão operando), os estudos

comparativos causais (onde o pesquisador parte dos efeitos observados para descobrir seus antecedentes), e os estudos experimentais (que proporcionam meios para testar hipóteses) No planejamento dos estudos quantitativos, o primeiro passo a ser dado é no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, para assim poder explicar as complexas características de um problema (RICHARDSON, 1989). Ainda segundo Richardson (1989), embora muitos experimentos em Ciências Sociais estejam limitados pelas características dos sujeitos, pelo instrumento de avaliação empregados, fator de tempo, disposição de pessoas, o que pode implicar grave incorreção é a grande tendência dos profissionais em fazer generalizações com base nos resultados dos experimentos.

Para Tripoldi (1981, p. 48), deve-se enquadrar estudos quantitativos-descritivos como uma categoria dentro da pesquisa. Esta categoria, ainda possui subdivisões, ou como cita o autor propósitos, bem como de modo geral a “verificação de hipóteses e a descrição de relações quantitativas entre variáveis especificadas.” O primeiro propósito se destina a hipóteses de causa-efeito ou então as hipóteses que interrelacionam duas ou mais variáveis. O segundo propósito serve para correlacionar várias variáveis específicas para responder às questões específicas da pesquisa.

Tripoldi (1981) ressalta ainda que características experimentais de busca aleatória e o trabalho em cima de variáveis independentes não podem fazer parte de estudos quantitativo-descritivos. A pesquisa classificada, desde que, se tenha controle sobre as variáveis podem assumir papel importante em estudos quantitativo-descritivos. A técnica mais conhecida para se trabalhar neste sentido é o método de survey (HYMAN, 1967). A coleta de dados geralmente é realizada nestes estudos por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa, que em análise é geralmente apresentado por tabelas e gráficos.

Marconi (1982) revela que os dados devem ser expressos com medidas numéricas e defende ainda que técnicas quânticas de análise e tratamento dos dados apresentam melhor compreensão, mais objetivo e dinamizam o processo de relação entre variáveis. Ainda segundo Marconi (1982), a pesquisa quantitativa também é apresentada como “semântica quantitativa e análise de conteúdo”, trabalhando e mensurando dados de uma base textual.

### 3.4.1 Mapeamento de Empresas *Startups*

Utilizando-se bases nacionais e internacionais de *startups* como a *Crunchbase*, a *AngelList*, a Associação Brasileira de *startups* (*Abstartups*) e a *StartupBase* foram mapeadas trinta (30) *startups* com o intuito de buscar-se soluções inovadoras, objetivando-se a atualização do *framework* de compra de imóveis do mercado imobiliário brasileiro atual. A escolha por essa quantidade de *startups* se deu pela repetição de inovações propostas, sendo que mais empresas não acrescentariam mais robustez à pesquisa. Conforme o Quadro 1, foram obtidos dados básicos dessas empresas, como nome, data de fundação, país sede, capital e breve histórico de sua evolução. Obtiveram-se também dados específicos como ramo de atividade, inovação proposta, relação com o processo de compras, relação com os pilares do modelo de negócio, possibilidades de adoção dessa inovação pelas empresas imobiliárias brasileiras, tempo e custo aproximado de sua implementação, avaliados e sugeridos pelas próprias *startups* pesquisadas.

Quadro 1: Mapeamento de *startups* (*fintechs* e *proptechs*)

Dados básicos	Número da <i>Startup</i>																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...	100
Nome da <i>startup</i>																	
Data de fundação																	
País sede																	
Histórico de evolução																	
<b>Dados específicos:</b>																	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )																	
Inovação proposta																	
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras																	
Tempo de implementação da inovação proposta																	
Custo da implementação da inovação proposta																	

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.5 FASE 2 - ETAPA QUALITATIVA

Essencialmente baseada na subjetividade (PATIAS; VON HOHENDORFF, 2019), a pesquisa qualitativa tem foco no aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de outra forma de organização, e não defendendo um modelo único

de pesquisa para todas as ciências (GOLDENBERG, 1997), não procurando medir os eventos estudados ou realizar análises estatísticas (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa não-estruturada exploratória é baseada em pequenas amostras, proporcionando uma melhor visão e compreensão do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Assim, a subjetividade do pesquisador e dos objetos de estudo tornam-se parte do processo de pesquisa, de forma a considerar a comunicação do pesquisador em campo como uma parte explícita da produção de conhecimento (FLICK, 2009).

Quanto a pesquisa exploratória, Godoy (1995) afirma ter o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato, explorando um problema ou situação para melhor compreensão (MALHOTRA, 2001) objetivando proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre um determinado fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa genérica é uma metodologia que possui como objetivo a compreensão da experiência humana por meio da adoção de uma postura e métodos qualitativos (KOSTERE; KOSTERE, 2021), já a abordagem qualitativa genérica é utilizada quando, ao invés de tentar posicionar o estudo em um paradigma epistemológico ou ontológico específico, os pesquisadores estão simplesmente interessados em resolver um determinado problema, efetuar uma mudança ou identificar temas relevantes (MIHAS, 2021).

A abordagem qualitativa genérica é considerada ideal quando as outras abordagens não são apropriadas, sendo assim, a coleta de dados qualitativos genéricos visa identificar informações de amostras representativas de pessoas sobre eventos e processos ou experiências, optando por uma ampla gama de opiniões, idéias ou reflexões ao invés de profundidade, além de permitir a inclusão de elementos qualitativos em um projeto misto (PERCY; KOSTERE; KOSTERE, 2015).

Segundo os autores Squires e Dorsen (2018), os estudos descritivos qualitativos genéricos são a abordagem mais utilizada na literatura, oferecendo uma maior flexibilidade para o estudo de questões regulatórias, além de permitirem que os pesquisadores possam explorar questões que não se encaixam perfeitamente dentro dos limites de uma única metodologia estabelecida, oportunizando a combinação de ferramentas e técnicas de pesquisa e oferecendo aos pesquisadores um espaço para desenvolver novas metodologias e/ou refazer as metodologias existentes (KAHLKE,

2014). Desta maneira a etapa qualitativa envolve uma avaliação em profundidade do *framework* proposto.

### **3.5.1 Critérios para Escolha das empresas imobiliárias pesquisadas com objetivo de validação do *framework***

Para validação do novo *framework* proposto pela presente dissertação foram escolhidas seis (6) imobiliárias da serra gaúcha, prioritariamente de Caxias do Sul. O critério da escolha da cidade de Caxias do Sul deve-se ao fato da mesma possuir a maior parte das transações imobiliárias da serra gaúcha, possuir também a maior população, com 463.338 habitantes (Mobi Caxias) e por também receber a maior quantidade de pessoas oriundas de outras localidades do Brasil e do mundo.

Dentre essas empresas, foram escolhidas empresas tradicionais, com muitos anos de atuação e também empresas novas, ainda buscando firmar-se no mercado. O foco da presente pesquisa foi na compra e venda de imóveis, sendo assim, teve foco prioritário nas empresas imobiliárias que trabalham com esse segmento. Cabe mencionar também que não foram pesquisadas incorporadoras e construtoras de imóveis, já que o foco esteve nas empresas imobiliárias da serra gaúcha.

### **3.5.2 *Workshop* de validação**

Oficinas ou workshops são eventos que resultaram em participação que, do ponto de vista qualitativo, é positiva, fazendo com que os participantes tragam informações relevantes a serem consideradas na elaboração ou validação do *framework*. Esse conhecimento, oriundo da população, não necessariamente é científico, e deve-se questionar o volume de participação, que pode ser ideal, pequeno ou demasiadamente grande (GAUDERETO; OLIVEIRA; GALLARDO, 2017).

*Workshop* é o evento que combina conhecimentos teóricos e práticos. O *workshop* é um modelo de treinamento que tem um tema específico e pessoas interessadas em aprender sobre ele e desenvolver habilidades relacionadas. Para que ele seja posto em prática é preciso que haja um instrutor. Os objetivos de um *workshop* são melhorar o conhecimento dos participantes sobre algum tema específico e treinar membros de uma equipe para o aperfeiçoamento de uma nova ferramenta de trabalho ou para adquirirem melhorias na mecânica de alguma atividade específica. Como

vantagens o *workshop* proporciona *networking* e também aprendizado facilitado por meio de conhecimentos transmitidos de forma prática e dinâmica (CABRAL, 2017, p. 33-42).

Como abordagem do *workshop* foi utilizada a seguinte abordagem:

- a) compreensão da história da imobiliária, e, no seu entendimento, quais foram as principais inovações desenvolvidas pela mesma, na perspectiva dos participantes.
- b) apresentação do *framework* de referência pelo pesquisador.
- c) questionamentos aos participantes do *workshop*:
  - a. Após observar este *framework*, vocês identificam novas oportunidades de inovação para a imobiliária?
  - b. Quais são os principais *insights* que emergem?
  - c. Há algo em que é necessário mudar nesse *framework*?

A partir deste feedback de avaliação, se configuraram *insights* para validação do *framework*, orientando inovações no modelo de negócio e processo de compras em imobiliárias.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados e discutidos foram obtidos através de duas (2) etapas da pesquisa. Na primeira etapa, a etapa quantitativa, foi elaborado o mapeamento de trinta (30) empresas *startups* do tipo *proptechs*, *fintechs*, *legaltechs* e *construtechs*. Em um segundo momento, ainda dentro da etapa quantitativa, construiu-se um novo *framework* de referência para inovação em imobiliárias. Na segunda etapa da pesquisa, a etapa qualitativa, validou-se o novo *framework* de referência para inovação em imobiliárias com seis (6) empresas tradicionais do ramo de imóveis de Caxias do Sul. Utilizou-se abordagem de *workshop* e procederam-se entrevistas semiestruturadas, a fim de obter-se *feedback* sobre a construção da ferramenta e sua potencial utilização no mercado imobiliário.

### 4.1 ETAPA QUANTITATIVA DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa buscou-se atingir o objetivo geral da presente dissertação, que é, desenvolver um *framework* de referência para a inovação em modelos de negócio para imobiliárias. Para que isso ocorresse, foi necessário, através da pesquisa quantitativa, o mapeamento de trinta (30) empresas *startups* do tipo *proptechs*, *fintechs*, *legaltechs* e *construtechs*. Foram utilizadas trinta (30) empresas *startups* pelo motivo de que as inovações propostas por essas empresas começaram a se repetir, não havendo mais a necessidade de mapear novas empresas. Outro fato é que foram mapeadas as maiores, mais conhecidas e mais bem-sucedidas empresas do segmento, restando apenas empresas de menor porte e expressão, muitas delas ainda em fase de berçário ou incubação. Nesta parte atingiu-se o objetivo específico “b”, que é identificar e classificar inovações para modelos de negócio tradicionais por meio de soluções de *startups*. O objetivo específico “c” também foi tratado nessa etapa da pesquisa, identificar e classificar modelos de negócio inovadores por meio de *startups*. Por último, atingiu-se o objetivo específico “d”, que é relacionar os achados com o *framework* de referência proposto. Para a segunda etapa, a etapa qualitativa, ficou o objetivo específico “e”, que é validar o *framework* com imobiliárias tradicionais.

#### 4.1.1 Mapeamento de Empresas *Startups*

Utilizando-se bases nacionais e internacionais de *startups* como a Crunchbase, a AngelList, a Associação Brasileira de startups (Abstartups) e a StartupBase foram mapeadas trinta (30) *startups* do tipo *fintechs*, *protechs*, *legaltechs* e *construtechs*, com o intuito de buscar-se soluções inovadoras, objetivando-se a atualização do *framework* de compra de imóveis do mercado imobiliário brasileiro atual. Foram obtidos dados básicos dessas empresas, como nome, data de fundação, país sede, capital e breve histórico de sua evolução. Foram obtidos também dados específicos, como ramo de atividade (*fintech*, *proptech*, *legaltech* ou *construtech*), inovação proposta, relação com o processo de compra, relação com os pilares do modelo de negócio, possibilidades de adoção dessa inovação pelas empresas imobiliárias brasileiras, tempo e custo aproximado de sua implementação.

##### 4.1.1.1 Loft – *Fintech* que agiliza aquisição de crédito em plataforma multibancos

Quadro 2: Mapeamento de *startup* Loft

Dados básicos	Startup nº 1
Nome da <i>startup</i>	Loft - <a href="https://loft.com.br/">https://loft.com.br/</a>
Data de fundação	2018 em São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2018 e hoje possui importantes investidores como: Fifth Wall e QED Investors.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Fintech
Inovação proposta	Facilidade na aquisição de crédito através de plataforma multibancos.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Possibilidade de aprovar o crédito habitacional do cliente de forma rápida e simplificada antes da procura por imóveis.
Tempo de implementação da inovação proposta	90 dias entre a implementação, treinamento e perfeito funcionamento da plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação gratuita e ainda rende comissionamento de 1% sobre o valor financiado pelo cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

A Loft é uma *startup* do tipo *fintech* criada em 2018 em São Paulo/SP. A Loft é uma empresa muito bem estabelecida e capitalizada, possuindo importantes investidores como *Fifth Wall* e *QED investors*. Possui operações em todos os estados do Brasil, incluindo todas as capitais estaduais e muitas cidades de porte médio a

grande, como por exemplo Caxias do Sul/RS. Propõe como inovação, a facilidade de aquisição de crédito para consumidores finais, através de uma plataforma multibancos. Trabalha com todos os bancos do Brasil, inclusive *fintechs* como Banco Inter e Nubank. Proporciona a aprovação de crédito bancário habitacional para clientes, de forma rápida e simplificada, antes da procura por imóveis para compra. O tempo de implementação é de noventa (90) dias, não possui custo para a imobiliária, é fornecido treinamento, possui suporte para dúvidas e paga comissionamento de 1% sobre o crédito concedido ao cliente, para a imobiliária parceira.

Inovações observadas na plataforma: Inovação na aprovação de crédito e busca por financiamento habitacional.

#### 4.1.1.2 Newcore - *Fintech* que atua em divulgação de imóveis em grandes portais

Quadro 3: Mapeamento de *startup* Newcore

<b>Dados básicos</b>	<b>Startup nº 2</b>
Nome da <i>startup</i>	Newcore - <a href="https://www.newcore.com.br/">https://www.newcore.com.br/</a>
Data de fundação	2017 em São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2017 e atualmente está investindo em distritos do Rio Grande do Sul e demais estados brasileiros.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Auxilia corretores autônomos e imobiliárias a fazer divulgação, sem custos. Fica com uma parte da comissão da venda.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Possibilidade de anunciar os imóveis em todos os grandes portais, sem desembolso inicial. Paga-se somente se vender.
Tempo de implementação da inovação proposta	Em 1 semana é aprovado o cadastro, liberado o login de acesso e feito o treinamento. Utilização imediata.
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação gratuita, sem mensalidades e taxas. Paga-se em torno de 15% da comissão de venda para a Newcore.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Loft é uma *startup* do tipo *proptech* criada em 2017 em São Paulo/SP. É uma empresa bem estabelecida e que passa atualmente pela fase de aceleração, buscando investidores. Possui operações nos estados da região Sudeste do Brasil. A Newcore está atualmente investindo em ampliação por todo o Brasil, já tendo chegado no Rio Grande do Sul e operando em Porto Alegre e Caxias do Sul. Propõe como inovação, o auxílio à pequenas imobiliárias e corretores autônomos na divulgação de

anúncios em grandes portais, como a OLX, ZAP imóveis e Viva Real. Essas imobiliárias de pequeno porte e corretores autônomos, conseguem divulgar seus imóveis em grandes portais de forma gratuita, pagando somente em caso de venda, através de percentual das comissões obtidas. O tempo de implementação é de sete (7) dias, não possui custo, é fornecido plataforma e treinamento, possuindo suporte para dúvidas. A Newcore cobra dos parceiros, em média 15% da comissão da venda dos imóveis transacionados através dela, não cobrando esse percentual de imóveis vendidos de forma independente pelas imobiliária e corretores autônomos.

Inovações observadas na plataforma: auxílio à pequenas imobiliárias e corretores autônomos na divulgação de anúncios em grandes portais.

#### 4.1.1.3 Santo Contrato - *Lawtech* que melhora a gestão de contratos imobiliários

Quadro 4: Mapeamento de *startup* Santo Contrato

	<b>Startup nº 3</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Santo Contrato - <a href="https://santocontrato.com.br/">https://santocontrato.com.br/</a>
Data de fundação	2020 em Porto Alegre/RS
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2020 e está em fase de aceleração. Opera basicamente em Porto Alegre e pretende expandir para serra.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Lawtech ou legaltech
Inovação proposta	Plataforma de gestão de contratos, envolvendo assinaturas digitais.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Faz gestão de documentos, desde o armazenamento e fluxo de informações seguras até a assinatura digital e validade jurídica.
Tempo de implementação da inovação proposta	Possui teste gratuito, solicitado pelo site da startup. Garantem implementação e curso de utilização em até 15 dias.
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação, software e treinamento gratuito. Valores são negociados caso a caso, dependendo do valor do contrato.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Santo Contrato é uma *startup* do tipo *legaltech*, criada em 2020 em Porto Alegre/RS. É uma empresa nova e que passa atualmente pela fase de aceleração, buscando investidores. Possui operações somente em Porto Alegre e espera expandir para a serra gaúcha em poucos meses. Propõe como inovação, uma plataforma de gestão e assinatura digital de contratos, fazendo a gestão de documentos, desde o armazenamento e fluxo de informações seguras até a assinatura digital e validação

jurídica. O tempo de implementação é de quinze (15) dias, não possui custo, é fornecido plataforma e treinamento, possuindo suporte para dúvidas. O cadastramento é feito diretamente no site da *startup*, não existindo mensalidades. Os valores são negociados caso a caso, dependendo do tipo e valor do contrato.

Inovações observadas na plataforma: gestão de assinaturas e armazenamento de contratos digitais.

#### 4.1.1.4 Studio 360 – *Proptech* que une construtoras, incorporadoras, imobiliárias e corretores autônomos aos compradores

Quadro 5: Mapeamento de *startup* Studio 360

	Startup nº 4
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Studio360 - <a href="https://studio360tour.com/">https://studio360tour.com/</a>
Data de fundação	Ano 2017 - Caxias do Sul/RS
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2017 e encontra-se em fase de aceleração na Inova - UCS
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Une incorporadoras, construtoras, imobiliárias e corretores de imóveis autônomos através de uma plataforma muito simples e eficiente.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Possui grande aderência entre as imobiliárias da serra gaúcha. Atende 25 cidades, 250 incorporadoras e mais de 15 corretores de imóveis.
Tempo de implementação da inovação proposta	Possível de se implementar em menos de 1 semana. Treinamento remoto muito facilitado. Depende de autorizações mútuas entre os players.
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação gratuita e sem custo de manutenção para corretores de imóveis e imobiliárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Studio 360 é uma *startup* do tipo *proptech*, criada em 2017 em Caxias do sul/RS. É uma empresa que passa atualmente pela fase de aceleração no Inova – UCS, da Universidade de Caxias do Sul. Possui operações em 25 cidades da serra gaúcha, atendendo 250 incorporadoras/ construtoras e espera expandir para região metropolitana em poucos meses. Propõe como inovação, uma plataforma simples e de fácil utilização, que une construtoras, incorporadoras, imobiliárias e corretores de imóveis autônomos, gerando negócios imobiliários. As incorporadoras publicam seus imóveis na plataforma, facilitando o agenciamento por parte das imobiliárias. O tempo

de implementação é de sete (7) dias, não possui custo, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, possuindo suporte para dúvidas. O cadastramento é feito diretamente no site da *startup*, não existindo mensalidades. O custo da operação é mantido pelas incorporadoras e construtoras parceiras da Studio 360, não tendo custos para imobiliárias, corretores autônomos e clientes finais.

Inovações observadas na plataforma: une construtoras, incorporadoras, imobiliárias e corretores de imóveis autônomos, gerando negócios imobiliários.

#### 4.1.1.5 Itelport – Vrtech que permite visitas virtuais a imóveis através do metaverso

Quadro 6: Mapeamento de *startup* Itelport

	<b>Startup nº 5</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Itelport - <a href="https://www.iteleport.com.br/iteleport-lanca-o-primeiro-metaverso-imobiliario/">https://www.iteleport.com.br/iteleport-lanca-o-primeiro-metaverso-imobiliario/</a>
Data de fundação	Ano 2020 - São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2020 e encontra-se em fase de aceleração. Possui filiais em Porto Alegre, Itapema (SC), Brasília, Fortaleza, Goiânia e interior de SP.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Vrtech
Inovação proposta	Permite a visitação à imóveis através de realidade virtual e metaverso. Assim, clientes conhecem imóveis sem necessitar de viagens e deslocamentos.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Muito grande já que visitas à imóveis necessitam de muito tempo, viagens, deslocamentos e geram desgastes desnecessários à negociação.
Tempo de implementação da inovação proposta	A empresa promete implementação e treinamento completos em 6 meses.
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação gratuita. Paga-se mensalidade. O valor varia pelo porte da imobiliária e pela quantidade de equipamento necessário. Variável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Itelport é uma *startup* do tipo *vrtech* (realidade virtual), criada em 2020 em São Paulo/SP. É uma empresa que passa atualmente pela fase de aceleração, possuindo operações em Porto Alegre/RS, Itapema/SC, Brasília/DF, Fortaleza/CE, Goiânia/GO e interior de São Paulo. Propõe como inovação, uma plataforma que permite a visitação à imóveis de forma virtual com utilização do metaverso. Assim, clientes visitam imóveis sem viagens e deslocamentos desnecessários, dando agilidade na negociação imobiliária e evitando desgastes desnecessários. O tempo

de implementação é de seis (6) meses e é gratuito, paga-se apenas mensalidade, sendo fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte para dúvidas. O cadastramento é feito diretamente no site da *startup* que tem muito interesse em expandir a operação para a maior quantidade de cidades possíveis.

Inovações observadas na plataforma: permite a visitação à imóveis de forma virtual com utilização do metaverso.

#### 4.1.1.6 CredPago – *Creditech* que substitui avalistas em aluguéis.

Quadro 7: Mapeamento de *startup* CredPAgo

	<b>Startup nº 6</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	CredPago - <a href="https://www.credpago.com.br/">https://www.credpago.com.br/</a>
Data de fundação	Ano 2016 - Joinville SC
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Fundada em 2016 em Joinville SC, é uma startup do grupo LOFT. Já possui clientes em todo Brasil e está muito bem integrada ao mercado.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Credtech
Inovação proposta	Permite locação e compra de imóveis com dispensa de avalista. É uma espécie de seguro, onde a Credpago garante a operação.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	É uma necessidade a todas imobiliárias que oferecem locações, mas é utilizado também na compra de imóveis. Resolve a dificuldade dos clientes em conseguir um avalista, que possua imóvel próprio e sem restrições na matrícula e aceite os riscos das operações imobiliárias.
Tempo de implementação da inovação proposta	Imediata. Toda contratação e treinamento se dá pela plataforma online da Credpago
Custo da implementação da inovação proposta	Implementação gratuita. Paga somente o cliente que contratar a operação, através de uma taxa de adesão de R\$ 230,00 e mensalidade de 10% do valor mensal do aluguel.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A CredPago é uma *startup* do tipo *creditech* (crédito), criada em 2016 em Joinville/SC. É uma empresa do mesmo grupo da Loft, com muitos investidores e muito bem estabelecida no mercado, possuindo operações em todo o território brasileiro. Propõe como inovação, uma plataforma que permite a substituição de avalistas através de uma espécie de seguro, vinculado com o cartão de crédito do usuário final. Assim, clientes conseguem locar ou até mesmo comprar imóveis sem a necessidade e o constrangimento de pedir para alguém ser avalista, aumentando a quantidade e a velocidade de negócios imobiliários. O tempo de implementação é de uma 1) semana e é gratuito, não se paga mensalidade, sendo fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte para dúvidas. O cadastramento é

feito diretamente no site da *startup* que tem muito interesse em expandir a operação para a maior quantidade de cidades possíveis, inclusive pagando comissão para a imobiliária parceria. Os custos são repassados integralmente para o cliente final, no momento da transação imobiliária.

Inovações observadas na plataforma: permite a substituição de avalistas locatícios através de uma espécie de seguro vinculado ao cartão de crédito do usuário final.

#### 4.1.1.7 Kzas – *Fintech* que permite a obtenção de financiamento imobiliários de forma simplificada

Quadro 8: Mapeamento de *startup* Kzas

	<b>Startup nº 7</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Kzas - <a href="https://kzas.ai/financiamento?origin=%2Ffinanciamento">https://kzas.ai/financiamento?origin=%2Ffinanciamento</a>
Data de fundação	São Paulo/SP, data de fundação não informada.
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa paulista de crédito habitacional. Conecta imobiliárias, incorporadoras e construtoras à rede de bancos.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Finchtec
Inovação proposta	Permite que imobiliárias e construtoras encaminhem financiamento habitacional de forma rápida e menos burocrática, através de uma plataforma multibancos. Trabalham com Caixa, Bradesco, Itaú, Santander e banco inter.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	O crédito é a maior barreira na compra de um imóvel no Brasil. A plataforma da Kzas trabalha nessa "dor" do cliente.
Tempo de implementação da inovação proposta	Imediata. Toda contratação e treinamento se dá pela plataforma online da Kzas.
Custo da implementação da inovação proposta	Gratuito. São os bancos que pagam pelo serviço da Kzas, através de comissões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Kzas é uma *startup* do tipo *fintech*, com data de criação indefinida em São Paulo/SP. É uma empresa muito bem estabelecida e com muitos investidores, possuindo operação em todas as cidades do território brasileiro. Propõe como inovação, uma plataforma que permite a obtenção de crédito habitacional de forma rápida e segura, através de uma plataforma multibancos online. O tempo de implementação é de uma (1) semana e é gratuito, não possui mensalidades, sendo fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte para dúvidas. Quem paga pela operação é o banco contratado, fornecendo comissão de 1% sobre

o crédito contratado para a imobiliária parceira, que além de viabilizar o negócio, recebe por utilizar a Kzas.

Inovações observadas na plataforma: permite a obtenção de financiamento imobiliário em diversos bancos através de um sistema de cadastro único.

#### 4.1.1.8 Tecimob – *proptech* que fornece CRM adaptável para imobiliárias

Quadro 9: Mapeamento de *startup* Tecimob

	<b>Startup nº 8</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Tecimob - <a href="https://tecimob.com.br/">https://tecimob.com.br/</a>
Data de fundação	Tubarão SC, 2012
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa existente desde 2012, especialista em sistema para gestão de imobiliárias (CRM)
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Sistema integrado que permite que a imobiliária faça a gestão comercial de seus imóveis, clientes e corretores. Faz também a gestão de e-mails, leads e estatísticas referentes ao funil de vendas.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Sistema de fácil adoção, pode ser contratado diretamente pelo site da empresa. O sistema pode ser adaptado para a necessidade de cada cliente.
Tempo de implementação da inovação proposta	Imediata. Toda contratação e treinamento se dá pela plataforma online.
Custo da implementação da inovação proposta	Não tem custo de implementação e nem de treinamento. Paga-se mensalidade dependendo da quantidade de funções do sistema e da quantidade de pessoas que operam o CRM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tecimob é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2012 em Tubarão/SC. É uma empresa muito bem estabelecida e com investidores fortes, possuindo operação em várias cidades do território brasileiro, principalmente na região sul. Propõe como inovação, um CRM (*Customer relationship management*) específico para empresas do setor imobiliário, com possibilidades de personalização, controles diversos e funil de vendas. O tempo de implementação é de uma (1) semana, paga-se mensalidades, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte 24 horas para dúvidas e problemas operacionais. Os valores de mensalidade são negociáveis, dependem do porte da imobiliária, da personalização da plataforma e da quantidade de funcionários que a utilizarão.

Inovações observadas na plataforma: permite a obtenção e personalização de CRM, ajustado à necessidade de cada imobiliária.

#### 4.1.1.9 Quintoandar – proptech que atua como imobiliária totalmente digital

Quadro 10: Mapeamento de *startup* Quintoandar

	<b>Startup nº 9</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Quintoandar - www.quintoandar.com.br
Data de fundação	2012 - São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa existente desde 2012, revolucionou a forma de alugar, comprar e financiar imóveis. Atualmente é considerada a maior imobiliária do Brasil, devido ao volume de negócios.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Permitiu que clientes alugassem ou comprassem imóveis de forma rápida, pouco burocrática e totalmente digital. Facilita muito o lado dos vendedores também.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Pode e dever ser copiada por outras imobiliárias. O perfil do cliente mudou e a quintoandar talvez seja a única imobiliária que entenda esse novo perfil de cliente.
Tempo de implementação da inovação proposta	Imediata. Toda contratação e treinamento se dá pela plataforma online.
Custo da implementação da inovação proposta	A implementação depende de esforço próprio da imobiliária interessada. A quintoandar não vende ou compartilha sua inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Quintoandar é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2012 em São Paulo/SP. É uma empresa muito bem estabelecida e com investidores fortes, possuindo operação em todas as cidades do território brasileiro, principalmente na região sudeste. Propõe como inovação, uma plataforma que substitui as imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais. Os proprietários cadastram de forma gratuita os seus imóveis e a Quintoandar faz a avaliação e a venda dos mesmos, cobrando uma comissão reduzida. A Quintoandar possui alguns corretores em seu quadro funcional, com vínculo empregatício através da CLT (Consolidação das leis de trabalho), não pagando comissões e tendo custos reduzidos. Não possui agências e filiais, tudo é feito de forma *Online*. Neste caso, trata-se de um forte rival para as imobiliárias e não de um parceiro. Acredita-se ser uma tendência futura de mercado, agilizando processos e substituindo pessoas por ações intuitivas e de inteligência artificial.

Inovações observadas na plataforma: imobiliária totalmente digital, não utiliza corretores de imóveis e cobra menores percentuais de comissões aos usuários.

#### 4.1.1.10 Myside – proptech do tipo imobiliária digital, com foco no comprador

Quadro 11: Mapeamento de *startup* Myside

	<b>Startup nº 10</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Myside - www.myside.com.br
Data de fundação	2019 - Camburiú/SC
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 2019 em Camburiú/SC, com filiais em Itapema e Goiânia. Ainda em fase de aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Imobiliária digital com foco exclusivo no comprador, cobra menores percentuais de comissão por não repassar aos seus corretores parte dessa comissão. Possui contrato CLT com esses corretores.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Existe uma barreira legal junto ao COFECI, mas pode ser negociado. Valores mais baratos atraem clientes, mas corretores CLT podem perder o foco.
Tempo de implementação da inovação proposta	Negociação junto ao conselho e mudança nos contratos de trabalho dos corretores
Custo da implementação da inovação proposta	A implementação depende de esforço próprio da imobiliária interessada. A Myside não vende ou compartilha sua inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Myside uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2019 em Camboriú/SC. É uma empresa ainda em fase de aceleração, em busca de investidores e de crescimento. Possui operações em Camboriú/SC, Itapema/SC e Goiânia/GO. Assim como a Quintoandar, propõe como inovação, uma plataforma que substitui as imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais. Os proprietários cadastram de forma gratuita os seus imóveis e a Myside faz a venda, cobrando uma comissão reduzida. A Myside possui alguns corretores em seu quadro funcional, com vínculo empregatício através da CLT (Consolidação das leis de trabalho), não pagando comissões e tendo custos reduzidos. Não possui agências e filiais, tudo é feito de forma *Online*. É mais um caso de rivalidade com as imobiliárias tradicionais. Acredita-se ser uma tendência futura de mercado, agilizando processos e substituindo pessoas por ações intuitivas e de inteligência artificial. Empresas deste tipo necessitam de consumidores com expertise e conhecimentos variados, atingindo inicialmente maiores centros urbanos.

Inovações observadas na plataforma: imobiliária totalmente digital, não utiliza corretores de imóveis e cobra menores percentuais de comissões aos usuários.

#### 4.1.1.11 Harry – *proptech* que gerencia de forma inteligente os *leads* da imobiliária

Quadro 12: Mapeamento de *startup* Harry

	<b>Startup nº 11</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Harry - <a href="https://goharry.com.br/">https://goharry.com.br/</a>
Data de fundação	2020 - Curitiba/PR
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 2020 em Curitiba/PR, sem filiais. Ainda em fase de aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Centraliza, distribui e acompanha leads em tempo real. Permite que a imobiliária controle o atendimento do corretor e também sua efetividade.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Totalmente possível. A Harry pode ser assinada em 2 planos. Um mais simples para corretores autônomos e outro mais completo para imobiliárias e gestores comerciais imobiliários.
Tempo de implementação da inovação proposta	Instantâneo. Depois da assinatura é liberado em poucas horas e já é possível sua utilização.
Custo da implementação da inovação proposta	Não possui custo de implementação, apenas a mensalidade. Empresa dá treinamento online para novos clientes, sem custo adicional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Harry é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2020 em Curitiba/PR. É uma empresa nova e ainda em fase de crescimento e aceleração, sem filiais, necessitando investidores e crescimento. Propõe como inovação, um CRM (*Customer relationship management*) específico para empresas do setor imobiliário controlar o fluxo de *leads* e o comportamento de seus corretores, do atendimento inicial ao fechamento da venda. A plataforma possibilita a personalização, controles diversos e funil de vendas. Possui dois (2) planos, um plano mais completo para imobiliárias e outro plano mais simples e barato para corretores de imóveis autônomos. O tempo de implementação é de uma (1) semana, paga-se mensalidades, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte 24 horas para dúvidas e problemas operacionais. Os valores de mensalidade são negociáveis, dependem do porte da imobiliária, da personalização da plataforma e da quantidade de funcionários que a utilizarão.

Inovações observadas na plataforma: possibilita a personalização, controles diversos e funil de vendas, para melhor gestão dos *leads* da imobiliária.

4.1.1.12 Ruadois – proptech que possibilita o anúncio de imóveis nas maiores plataformas de mídia do Brasil

Quadro 13: Mapeamento de *startup* Ruadois

	<b>Startup nº 12</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Ruadois - <a href="https://www.ruadois.com.br/pt-br/home">https://www.ruadois.com.br/pt-br/home</a>
Data de fundação	2018, São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 2018 em São Paulo/SP, sem filiais e em fase de aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Plataforma de gestão de leads que possui interação com os maiores portais de anúncios de imóveis do Brasil. Faz toda a gestão da carteira de leads.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Existe um cadastro via site que deve ser aprovado. Não tem restrição legal na sua utilização. Paga-se mensalidade.
Tempo de implementação da inovação proposta	Em menos de 1 semana. Depois do cadastro aprovado já pode-se utilizar a plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	Sem custo de implementação. Paga-se mensalidade. Valores negociáveis dependendo do porte da imobiliária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Ruadois é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2018 em São Paulo/SP. É uma empresa nova, sem filiais, ainda em fase de aceleração, sem investidores e buscando crescimento. Propõe como inovação, uma plataforma para empresas do setor imobiliário, que faz a integração de anúncios feitos no site da imobiliária com os maiores portais de anúncios de imóveis do Brasil. O tempo de implementação é de uma (1) semana, paga-se mensalidades, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte 24 horas para dúvidas e problemas operacionais. Os valores de mensalidade são negociáveis, dependem da quantidade de anúncios e de quais portais a imobiliária quer anunciar. A Ruadois fornece um tempo de experimentação gratuita da plataforma, a ser solicitado diretamente no site da empresa.

Inovações observadas na plataforma: integração de anúncios feitos no site da imobiliária com os maiores portais de anúncios de imóveis do Brasil.

4.1.1.13 Fix – proptech/construtech que faz orçamentos de reformas através de inteligência artificial.

Quadro 14: Mapeamento de *startup* Fix

	<b>Startup nº 13</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	FIX - app store
Data de fundação	2017 - São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 2017 em São Paulo/SP. Empresa com valor de mercado de R\$ 210 milhões, muito bem estabelecida no mercado.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech / Construtech
Inovação proposta	Empresa de tecnologia voltado ao ramo imobiliário. Utiliza IA para mensurar o valor aproximado de reparos e reformas em imóveis.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Não possui barreiras legais. Pode ser implementada sem restrições.
Tempo de implementação da inovação proposta	Instantânea. É feito o cadastro e já se torna possível sua utilização
Custo da implementação da inovação proposta	Não possui custos de implementação nem de manutenção. São os profissionais ligados a FIX que pagam a plataforma através de um percentual de seu faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Fix é uma *startup* do tipo *proptech/construtech*, fundada em 2017 em São Paulo/SP. É uma empresa muito bem estabelecida, com investidores fortes e valor de mercado de R\$ 210 milhões. Propõe como inovação, uma plataforma que utiliza IA (inteligência artificial) para mensurar o valor aproximado de reparos e reformas em imóveis. O tempo de implementação é de uma (1) semana, não possui mensalidades, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte para dúvidas e problemas operacionais. Os valores são cobrados dos profissionais (pedreiros, eletricitas, encanadores, gesseiros e instaladores de ar condicionado) vinculados a Fix, que recebem clientes via plataforma. Esses profissionais cedem um percentual dos ganhos com o serviço para a plataforma. As imobiliárias parceiras não ganham comissão pela indicação, mas resolvem uma necessidade do cliente, sem custos adicionais.

Inovações observadas na plataforma: utiliza IA (inteligência artificial) para mensurar o valor aproximado de reparos e reformas em imóveis.

## 4.1.1.14 Emcasa - proptech do tipo imobiliária digital, com foco no comprador

Quadro 15: Mapeamento de *startup* Emcasa

	<b>Startup nº 14</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Emcasa - <a href="https://emcasa.com/">https://emcasa.com/</a>
Data de fundação	2018 - São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada por 3 sócios em 2018. Pretendem transformar o mercado imobiliário.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Imobiliária digital com foco exclusivo no comprador, cobra menores percentuais de comissão por não repassar aos seus corretores parte dessa comissão. Possui contrato CLT com esses corretores.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Existe uma barreira legal junto ao COFECI, mas pode ser negociado. Valores mais baratos atraem clientes, mas corretores CLT podem perder o foco.
Tempo de implementação da inovação proposta	Negociação junto ao conselho e mudança nos contratos de trabalho dos corretores
Custo da implementação da inovação proposta	A imobiliária ou corretor autônomo indica clientes para a Emcasa. Em caso de fechamento a plataforma promete avisar o parceiro e pagar 15% da comissão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Emcasa é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2018 em São Paulo/SP. É uma empresa nova, em fase de aceleração, possuindo 3 sócios. Propõe como inovação, ser uma imobiliária digital, com foco no cliente e prometendo revolucionar o mercado imobiliário brasileiro. Cobra percentuais de comissão menores por não ter corretores e nem agências físicas. A operação é toda feita de forma digital, sem o envolvimento direto de funcionários da Emcasa. A *startup* paga 15% de comissão para imobiliárias e corretores autônomos que indicarem negócios, sejam clientes finais ou agenciamento de imóveis. Este tipo de empresa enfrenta barreiras legais no Brasil, já que o CRECI (Conselho regional dos corretores imobiliários) não permite este tipo de negócio. A dispensa de corretores de imóveis em transações imobiliárias vem se tornando uma prática comum nos Estados Unidos e Europa, e logo dominará o mercado imobiliário brasileiro.

Inovações observadas na plataforma: negócios imobiliários digitais, com foco no comprador. Dispensa corretores de imóveis e cobra percentuais baixos de comissão.

4.1.1.15 APSA – *proptech* de administração de condomínios totalmente digitalQuadro 16: Mapeamento de *startup* APSA

	<b>Startup nº 15</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	APSA - <a href="https://digital.apsa.com.br/">https://digital.apsa.com.br/</a>
Data de fundação	1983. Reestilizada em 2018. Rio de Janeiro/RJ.
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 1983 como gestora de condomínios. Recentemente adotou plataforma para gestão digital de condomínios.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Administradora de condomínio digital. Baixo custo para clientes e administradores.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Empresa 100% legal. Produto que pode ser vendido junto com o imóvel.
Tempo de implementação da inovação proposta	Instantâneo. É feito um cadastro e já se pode usufruir da plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	Não possui custos. Nem de implementação, nem de manutenção. Serão os usuários que pagarão pelo sistema (condôminos).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A APSA é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 1983 e reestilizada em 2018 em Rio de Janeiro/RJ. É uma empresa muito bem estabelecida, com muitos anos de mercado, com grandes investidores e buscando novos mercados dentro do Brasil. É uma empresa tradicional no ramo de gestão de condomínios, adotando em 2018 uma plataforma digital que ampliou e melhorou o serviço prestado. O tempo de implementação é de uma (1) semana, não paga-se mensalidades, é fornecido plataforma, aplicativo e treinamento, além de possuir suporte 24 horas para dúvidas e problemas operacionais. A APSA paga comissão para as imobiliárias parceiras e seu produto, a gestão de condomínios, pode ser vendida juntamente com novos empreendimentos imobiliários. São os condôminos que pagam pelo serviço, através de taxa condominial cobrada mensalmente.

Inovações observadas na plataforma: gestão de condomínios de forma totalmente digital, oferecendo valores atrativos aos consumidores.

#### 4.1.1.16 Planet Smart City – smart city startup que conecta moradores com sua cidade, bairro e condomínio

Quadro 17: Mapeamento de startup Planet Smart City

	Startup nº 16
<b>Dados básicos</b>	
Nome da startup	Planet Smart City - <a href="https://www.planetidea.it">https://www.planetidea.it</a>
Data de fundação	2015 - Turim/Itália
País sede	Itália
Histórico de evolução	Empresa criada na Itália em 2015. Já é muito bem estabelecida.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Smart city startup
Inovação proposta	Empresa de tecnologia que permite que moradores se conectem de forma ativa com a cidade, condomínio, bairro...
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Barreiras culturais brasileiras. Integração da comunidade, pode gerar descontentamento por parte de alguns moradores.
Tempo de implementação da inovação proposta	Longo. Brasil não possui empresas desse tipo. Requer infraestrutura.
Custo da implementação da inovação proposta	Alto custo de implementação. Pode ser utilizado como venda casada em condomínios de alto padrão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Planet Smart City é uma startup do tipo smart city startup, fundada em 2015 em Turim, na Itália. É uma empresa muito bem estabelecida na Europa, com bons investidores e buscando novos mercados, inclusive dentro do Brasil. Como inovação propõe o uso da tecnologia para permitir que moradores se conectem de forma ativa com sua cidade, bairro, condomínio e moradia. O custo de implementação é alto e requer muita infraestrutura. Ainda não existem empresas brasileiras nesse ramo. Este tipo de empresa pode enfrentar barreiras culturais no Brasil, gerando descontentamento por parte dos moradores. A tecnologia proposta pode ser considerada como invasora da privacidade. A Planet Smart City está selecionando parceiros através de cadastramento *online*, diretamente no seu site.

Inovações observadas na plataforma: permite que moradores se conectem de forma digital à sua cidade, bairro, rua e condomínio.

## 4.1.1.17 Yuca – proptech do tipo imobiliária digital com foco em locações imobiliárias

Quadro 18: Mapeamento de *startup* Yuca

	<b>Startup nº 17</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Yuca - <a href="https://www.yuca.live/">https://www.yuca.live/</a>
Data de fundação	2019 - São Paulo/SP
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em 2019 em São Paulo/SP. Empresa com mais de 82 milhões de capital social, muito bem estabelecida.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Imobiliária digital com foco exclusivo no locatário. Possui plataforma que liga locadores com locatários e agiliza o processo de locação de imóveis, de forma simples e com pouca burocracia.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Fácil adoção. Necessita-se apenas de um simples cadastro. A plataforma é intuitiva.
Tempo de implementação da inovação proposta	Rápida. Menos de 1 semana.
Custo da implementação da inovação proposta	Não possui custo. Quem paga é o proprietário do imóvel locado, através de comissão no aluguel.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Yuca é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2019 em São Paulo/SP. É uma empresa muito bem estabelecida, com bons investidores e buscando novos mercados para ampliação. A empresa possui capital social de R\$ 82 milhões. Como inovação propõe o uso da tecnologia para conectar locadores e locatários, de forma simples e ágil. Pode-se locar imóveis de forma totalmente *online*, de forma intuitiva e sem a utilização de fiadores. Pode-se utilizar a plataforma 1 (uma) semana depois do credenciamento via *site* da Yuca. Não possui mensalidades e nem taxa de adesão. O usuário final que paga pelo serviço e a Yuca repassa parte das comissões para as imobiliárias parceiras.

Inovações observadas na plataforma: uso da tecnologia para conectar locadores e locatários, de forma simples e ágil. Possui foco no locatário.

4.1.1.18 Urbit – *proptech* de precificação de terrenos e novos lançamentos imobiliáriosQuadro 19: Mapeamento de *startup* Urbit

	<b>Startup nº 18</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Urbit - <a href="https://urbit.com.br/">https://urbit.com.br/</a>
Data de fundação	2017 - São Paulo/SP
País sede	São Paulo
Histórico de evolução	Empresa de inteligência de mercado, criada em São Paulo no ano de 2017. Em aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Plataforma de consultoria em informações de mercado imobiliário, como precificação de terrenos e de novos lançamentos, localiza terrenos e proprietários.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Existe a possibilidade de adoção dessa plataforma ou da criação de uma similar, já que essa opera exclusivamente em São Paulo/SP.
Tempo de implementação da inovação proposta	Longo. Empresa ainda em fase de aceleração e sem previsão de chegada no RS.
Custo da implementação da inovação proposta	Atualmente o custo é alto, já que se necessita criar uma plataforma para operar no RS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Urbit é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2017 em São Paulo/SP. É uma empresa em fase de aceleração, sem investidores e buscando novos mercados para ampliação. Como inovação propõe o uso de uma plataforma tecnológica para precificar terrenos e novos lançamentos imobiliários. A plataforma localiza também proprietários e interessados na compra de imóveis anunciados no site da Urbit. Para implementação da plataforma, necessita-se investir em infraestrutura, tornando o custo elevado e demandando muito tempo. A Yuca ainda não opera no Rio Grande do Sul, mas tem interesse em formar parcerias com imobiliárias, incorporadoras e construtoras locais.

Inovações observadas na plataforma: precifica terrenos e novos lançamentos imobiliários, localiza proprietários e interessados na compra de imóveis anunciados no site da Urbit.

## 4.1.1.19 Grupo RV – insurtech de securitização de transações imobiliárias

Quadro 20: Mapeamento de *startup* Grupo RV

	<b>Startup nº 19</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Grupo RV - <a href="https://www.somosgruporv.com.br/">https://www.somosgruporv.com.br/</a>
Data de fundação	2011 - Florianópolis/SC
País sede	Brasil
Histórico de evolução	Empresa já bem estabelecida, criada em SC no ano de 2011.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Insurtech
Inovação proposta	Startup de seguros digitais voltados para securitizar transações imobiliárias. Seguros convencionais e também vistorias prévias.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Funciona de forma online. Pode ser rapidamente implementado.
Tempo de implementação da inovação proposta	Menos de 1 semana. Necessita-se apenas de aprovação de cadastro.
Custo da implementação da inovação proposta	Sem custos. Valores são custeados pelo cliente final. Imobiliária parceira recebe comissão pela indicação de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Urbit é uma *startup* do tipo *insurtech*, fundada em 2011 em Santa Catarina. É uma empresa muito bem estabelecida, com diversos investidores e buscando novos mercados para ampliação. Como inovação propõe o uso de uma plataforma tecnológica para securitizar transações imobiliárias, sejam convencionais ou de vistoria prévia. A plataforma fornece laudos cautelares dos imóveis, auxiliando investidores a tomar decisões. A implementação da plataforma é gratuita, demora menos de 1 (uma) semana e não tem custos para a imobiliária. Os valores são pagos pelo cliente final, diretamente a Urbit e repassados, em parte, para a imobiliária parceira.

Inovações observadas na plataforma: fornece laudos cautelares de imóveis, facilitando a venda de imóveis à distância.

4.1.1.20 *Elephant Skin* – *proptech* especializada em animações e criações em 3DQuadro 21: Mapeamento de *startup* Elephant Skin

	<b>Startup nº 20</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Elephant Skin - <a href="https://www.elephant-skin.com/">https://www.elephant-skin.com/</a>
Data de fundação	2016 - Miami/USA
País sede	USA, Canadá e Brasil
Histórico de evolução	Empresa criada em Miami, em 2016. Possui sede e projetos em Curitiba/PR
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Empresa especializada em renderizações 3D, animação de filmes, tours interativos e realidade virtual. Para incorporadoras e imobiliárias.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Já está em funcionamento no Brasil (Curitiba). A empresa aceita projetos em todo Brasil.
Tempo de implementação da inovação proposta	Negociado junto à Elephant Skin. Depende do projeto.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo é elevado, sendo indicado para empreendimentos grandes e de alto padrão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Elephant Skin* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2016 em Miami/Flórida nos Estados Unidos e com projetos em Curitiba/PR. É uma empresa muito bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados para ampliação, incluindo o Brasil. Como inovação propõe o uso de uma plataforma tecnológica para renderização 3D, animação de filmes, *tours* interativos e realidade virtual. Permite que os clientes conheçam os imóveis de forma virtual e interativa, não necessitando longas viagens e evitando desgastes desnecessários. A implementação da plataforma é cara, demorada e depende muito do projeto, sendo indicada para empreendimentos grandes ou de alto padrão. O contato pode ser feito diretamente com o escritório brasileiro, sediado em Curitiba/PR.

Inovações observadas na plataforma: tecnologia para renderização 3D, animação de filmes, *tours* interativos em imóveis e realidade virtual.

## 4.1.1.21 Zillow – proptech especializada em banco de informações sobre imóveis

Quadro 22: Mapeamento de *startup* Zillow

	<b>Startup nº 21</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Zillow (www.zillow.com)
Data de fundação	2006 - Seattle/USA
País sede	US
Histórico de evolução	Empresa fundada em 2006, em Seattle, estado de Washington - USA
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Fornecer informações detalhadas sobre propriedades residenciais, fotos internas e externas, comparativo de valores, valores de hipoteca, vizinhança, hospitais, escolas e farmácias nas redondezas.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Sem previsões para o Brasil. O modelo pode ser copiado, respeitando as políticas do sistema imobiliário brasileiro.
Tempo de implementação da inovação proposta	Sem previsão. Depende do desenvolvimento de plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo é elevado, sendo indicado para grandes imobiliárias e incorporadoras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Zillow* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2006 em Seattle/Washington nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados, incluindo o Brasil. Como inovação propõe uma plataforma parecida com a tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), só que para imóveis. Permite que imobiliárias e clientes finais consultem o valor exato do m<sup>2</sup> (metro quadrado) de imóveis, facilitando negociações e antevendo valores de avaliações imobiliárias dos agentes financeiros. A implementação da plataforma é cara, sendo indicada para imobiliárias grandes ou de alto padrão. O contato pode ser feito pelo site da Zillow.

Inovações observadas na plataforma: espécie de tabela FIPE para imóveis, fornecendo valores exatos do m<sup>2</sup> de cada região.

4.1.1.22 Redfin – *proptech* do tipo imobiliária digitalQuadro 23: Mapeamento de *startup* Redfin

	<b>Startup nº 22</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Redfin (www.redfin.com)
Data de fundação	2004 -
País sede	Seattle - Washington/USA
Histórico de evolução	Empresa já bem consolidada no mercado. Atua desde 2004.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Liga corretores de imóveis locais a clientes em potencial. Possui uma plataforma intuitiva, com fotos e vídeos dos imóveis. Funciona parecido com a OLX e Zap Imóveis.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Funciona como um misto de Quintoandar, loft cred e OLX. O cliente encontra o imóvel, o corretor, o crédito e todas as informações em um local só.
Tempo de implementação da inovação proposta	Um novo portal desse porte demora meses para ser implementado e testado.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo é elevado, sendo indicado para imobiliárias de grande porte.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Redfin* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2004 em Seattle/Washington nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados. Como inovação propõe uma plataforma parecida com a ZAP, OLX e Vivareal, porém muito mais moderna, intuitiva, rápida e assertiva. Permite que clientes encontrem imóveis e crédito habitacional e que imobiliárias encontrem clientes que queiram vender ou comprar imóveis. A implementação da plataforma é demorada, necessitando da parceria de empresas de T.I. Outro fator relevante é a concorrência com as empresas brasileiras citadas acima, que estão muito bem estabelecidas no mercado brasileiro e praticam uma espécie de monopólio. A OLX, a Zap imóveis e a Vivareal são do mesmo grupo empresarial e detêm praticamente todo o mercado de anúncios imobiliários do Brasil.

Inovações observadas na plataforma: permite que clientes encontrem imóveis e crédito habitacional e que imobiliárias encontrem clientes que queiram vender ou comprar imóveis, tudo de forma totalmente digital.

4.1.1.23 Trulia – *proptech* de referência em avaliação imobiliária nos Estados UnidosQuadro 24: Mapeamento de *startup* Trulia

	<b>Startup nº 23</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Trulia (www.trulia.com)
Data de fundação	2005 - São Francisco/USA
País sede	USA
Histórico de evolução	Empresa muito bem estabelecida. Conhecida por ser referência na avaliação de imóveis nos Estados Unidos.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Empresa referência em avaliação de imóveis nos USA. Seu valor de avaliação bate com o valor de avaliação dos bancos, facilitando e agilizando o processo. Sua inovação chama-se Trulia Estimates.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	É a tabela Fipe dos imóveis dos USA. Facilita na negociação com clientes e bancos.
Tempo de implementação da inovação proposta	É algo que pode ser implementado. A Quinto Andar tem uma ferramenta parecida, mas que não avalia de forma correta os imóveis.
Custo da implementação da inovação proposta	É muito interessante de se desenvolver e seria utilizado por muitas empresas e bancos. É a tabela FIPE dos imóveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Trulia* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2005 em São Francisco/Califórnia nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados. Assim como a Zillow, tem como inovação proposta uma plataforma parecida com a tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), só que para imóveis. Permite que imobiliárias e clientes finais consultem o valor exato do m<sup>2</sup> (metro quadrado) de imóveis, facilitando negociações e antevendo valores de avaliações imobiliárias dos agentes financeiros. A implementação da plataforma é cara, sendo indicada para imobiliárias grandes ou de alto padrão. O contato pode ser feito pelo *site* da Trulia, através do preenchimento de um formulário.

Inovações observadas na plataforma: espécie de tabela FIPE para imóveis, fornecendo valores exatos do m<sup>2</sup> de cada região.

4.1.1.24 Compass – *proptech* de *tour* virtual e decoração imobiliáriaQuadro 25: Mapeamento de *startup* Compass

	<b>Startup nº 24</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Compass (www.compass.com)
Data de fundação	2012 - Nova York/USA
País sede	USA
Histórico de evolução	Empresa criada em Nova York em 2012.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Utiliza inteligência artificial para fornecer soluções para imobiliárias e clientes. Ex: Tour virtual, redecora o ambiente com IA. Fornece também dados de mercado, modelos de contratos, materiais publicitários e apoio de marketing.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Pode ser desenvolvido por incorporadoras, imobiliárias ou até por desenvolvedores de TI.
Tempo de implementação da inovação proposta	De 6 meses a 1 ano, dependendo do orçamento.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo é elevado. Essa inovação deve ser implementada por empresas do bom padrão financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Compass* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2012 em Nova York nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados dentro e fora dos Estados Unidos. Como inovação proposta a *Compass* fornece um sistema de *tour* virtual, com utilização de metaverso e IA (Inteligência artificial). Com a *Compass* pode-se visitar imóveis virtualmente, redecorá-los de forma simulada e realizar diversas outras funções, inclusive na área de engenharia civil e arquitetura. A implementação da plataforma é demorada e não se possui valores exatos sobre sua utilização. Indica-se para imobiliárias grandes ou para fornecimento de serviço adicional para portais imobiliários. O contato pode ser feito pelo *site* da empresa, através do preenchimento de um formulário.

Inovações observadas na plataforma: visita a imóveis de forma virtual, redecoração de forma simulada e realização de diversas outras funções, inclusive na área de engenharia civil e arquitetura.

4.1.1.25 OpenDoor – *proptech* do tipo imobiliária digitalQuadro 26: Mapeamento de *startup* OpenDoor

	Startup nº 25
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	OpenDoor (www.opendoor.com)
Data de fundação	2014 - São Francisco
País sede	USA
Histórico de evolução	Em fase de aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Plataforma que promete simplificar e baratear o processo de compra de imóveis. Dispensa corretores e com isso diminui o custo de transação.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Possui empresas similares no Brasil. É proibido por nossa legislação dispensar corretores, mas é uma realidade.
Tempo de implementação da inovação proposta	Rápida. Necessita apenas de uma plataforma operacional.
Custo da implementação da inovação proposta	Custo não é tão elevado, mas encontrará barreiras na legislação brasileira. Resolve possuindo um responsável com registro no conselho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *OpenDoor* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2014 em São Francisco/Califórnia nos Estados Unidos. É uma empresa em fase de aceleração, buscando investidores e também novos mercados. Como inovação proposta sugere uma plataforma que dispensa a utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação. Assim como diversas outras *proptechs* mapeadas anteriormente, tenta direcionar o mercado imobiliário para a eliminação dos profissionais do ramo imobiliário e enfrenta barreiras legais com a legislação brasileira. A implementação da plataforma é rápida e barata, possuindo empresas similares no Brasil, como por exemplo, a Quintoandar. A *OpenDoor* é uma concorrente para as imobiliárias tradicionais e não uma parceira.

Inovações observadas na plataforma: transações imobiliárias que dispensam a utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação.

4.1.1.26 Cadre – *proptech* focada em investidores, dispensando imobiliáriasQuadro 27: Mapeamento de *startup* OpenDoor

	<b>Startup nº 26</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Cadre (www.cadre.com)
Data de fundação	2014 - Nova York
País sede	USA
Histórico de evolução	Empresa ainda em fase de aceleração
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Plataforma focada em investidores. O investidor procura e compra seu imóvel sem a utilização de corretores.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Assim como a Opendoor é de fácil implementação, dependendo apenas de plataforma especializada.
Tempo de implementação da inovação proposta	Rápido. Pode incluir na plataforma uma área para investidores e outra para consumidores finais.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo não é elevado, mas como a OpenDoor, esbarra na legislação brasileira. Resolve tendo um responsável com CRECI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Cadre* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2014 em Nova York nos Estados Unidos. É uma empresa em fase de aceleração, buscando investidores e também novos mercados de atuação. Como inovação proposta sugere uma plataforma para investidores comprarem imóveis com a dispensa da utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação. Assim como diversas outras *proptechs* mapeadas anteriormente, tenta direcionar o mercado imobiliário para a eliminação dos profissionais do ramo imobiliário e se instalada no Brasil, enfrentará barreiras legais com a legislação brasileira. Este tipo de *startup* já existe no Brasil, como por exemplo, a Quintoandar. A *Cadre* é mais uma concorrente para as imobiliárias tradicionais e não uma parceira.

Inovações observadas na plataforma: facilita que investidores comprem imóveis com a dispensa da utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação.

4.1.1.27 Roofstock – *proptech* do tipo imobiliária digitalQuadro 28: Mapeamento de *startup* Roofstock

	<b>Startup nº 27</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Roofstock (www.roofstock.com)
Data de fundação	2015 - Oakland - Califórnia - USA
País sede	USA
Histórico de evolução	Empresa criada em Oakland, em 2016. Possui sede e projetos em Curitiba/PR
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Assim como as empresas 25 e 26 oferecem soluções imobiliárias descartando corretores imobiliários e baixando o preço da transação. Plataforma une investidores a imóveis comerciais já locados.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Pode ser implementado com a mesma plataforma das empresas 25 e 26. Problemas com a legislação brasileira.
Tempo de implementação da inovação proposta	Pode ser implementado em poucos meses.
Custo da implementação da inovação proposta	Baixo custo, depende apenas de plataforma especializada. Restrições legais que podem ser dribladas com um corretor de imóveis credenciado no quadro societário da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Roofstock* é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2015 em Oakland/Califórnia nos Estados Unidos. É uma empresa bem estabelecida, com fortes investidores e buscando novos mercados de atuação. Como inovação proposta, também sugere uma plataforma para clientes comprarem imóveis com a dispensa da utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação. Assim como diversas outras *proptechs* mapeadas anteriormente, tenta direcionar o mercado imobiliário para a eliminação dos profissionais do ramo imobiliário e se instalada no Brasil, enfrentará barreiras legais com a legislação brasileira. Este tipo de *startup* está se tornando comum no Brasil também, temos como maior exemplo, a Quintoandar. A *Roofstock* é mais uma empresa que concorre com as imobiliárias tradicionais.

Inovações observadas na plataforma: transações imobiliárias que dispensam a utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação.

4.1.1.28 Roofr – proptech que liga imobiliárias e incorporadoras à profissionais de reformas.

Quadro 29: Mapeamento de *startup* Roofr

	<b>Startup nº 28</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Roofr (www.roofr.com)
Data de fundação	2016 - Toronto Canadá
País sede	Canadá
Histórico de evolução	Empresa de Toronto, no Canadá. Em fase de aceleração.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Empresa especializada em reformas. Faz parceria com imobiliárias e incorporadoras, para reformas de qualquer natureza. Paga comissão para o parceiro.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Algumas empresas do Brasil têm inovações similares, com a Getninjas. Porém a Roofr é mais completa e abrangente.
Tempo de implementação da inovação proposta	<i>Startup</i> brasileira deve ser desenvolvida em parceria com imobiliárias e incorporadoras no Brasil.
Custo da implementação da inovação proposta	Custo não muito elevado. Necessita-se parceria entre mão de obra e plataforma.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Roofr é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2016 em Toronto no Canadá. É uma empresa em fase de aceleração, que dispõe de investidores e busca novos mercados de atuação. Como inovação proposta, sugere uma plataforma para imobiliárias e incorporadoras encontrarem profissionais de reformas, de forma rápida, segura e intuitiva. Este tipo de *startup* é muito útil para as imobiliárias, viabiliza negócios e ainda paga comissão por indicações. A implementação no Canadá é rápida, mas está *proptech* ainda não opera no Brasil. Sugere-se a criação ou a utilização de *startups* do gênero que já existem no Brasil.

Inovações observadas na plataforma: liga imobiliárias e incorporadoras à profissionais de reformas, de forma rápida, segura e intuitiva.

4.1.1.29 Homie – *proptech* do tipo imobiliária digitalQuadro 30: Mapeamento de *startup* Homie

	<b>Startup nº 29</b>
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Homie (www.homie.com)
Data de fundação	2015
País sede	Salt Lake City - Utah - USA
Histórico de evolução	Empresa já bem consolidada.
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	Plataforma capaz de unir compradores, vendedores, locações, etc. Garante agilidade e custo baixo para usuários, já que descarta corretores de imóveis.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	Esbarra unicamente na legislação, podendo ser adaptado.
Tempo de implementação da inovação proposta	Rápido, depende apenas da criação de plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	Baixo custo e velocidade de implementação. Problemas com legislação brasileira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Homie é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2015 em Salt Lake City/Utah nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, que dispõe de fortes investidores e atua principalmente no estado de Utah. Como inovação proposta, também sugere uma plataforma para clientes comprarem imóveis com a dispensa da utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação. Assim como diversas outras *proptechs* mapeadas anteriormente, tenta direcionar o mercado imobiliário para a eliminação dos profissionais do ramo imobiliário e se instalada no Brasil, enfrentará barreiras legais com a legislação brasileira. Este tipo de *startup* está se tornando comum no Brasil também, temos como maior exemplo, a Quintoandar. A Homie é mais uma empresa que concorre com as imobiliárias tradicionais.

Inovações observadas na plataforma: transações imobiliárias que dispensam a utilização de corretores imobiliários, barateando o custo da operação.

4.1.1.30 Knock – *proptech* que compra imóveis abaixo do valor de mercadoQuadro 31: Mapeamento de *startup* Knock

	Startup nº 30
<b>Dados básicos</b>	
Nome da <i>startup</i>	Knock (www.knock.com)
Data de fundação	2015 - Atlanta/ Geórgia
País sede	USA
Histórico de evolução	Empresa criada em Miami, em 2016. Possui sede e projetos em Curitiba/PR
<b>Dados específicos:</b>	
Ramo de atividade ( <i>fintech</i> ou <i>proptech</i> )	Proptech
Inovação proposta	A Knock compra o imóvel do cliente a preço abaixo do mercado, vender o imóvel e fica com o lucro. Trabalha como um "investidor". Escolhe os imóveis que gostaria de comprar.
Possibilidade de adoção das inovações por empresas brasileiras	No Brasil desconheço empresa similar. Seria inovador e muito lucrativo.
Tempo de implementação da inovação proposta	Rápido. Depende somente de plataforma.
Custo da implementação da inovação proposta	O custo da plataforma não é elevado e nem demora muito. O maior desafio é o capital necessário para comprar imóveis. Necessitaria de investidores fortes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Knock é uma *startup* do tipo *proptech*, fundada em 2015 em Atlanta/Georgia nos Estados Unidos. É uma empresa muito bem estabelecida, que dispõe de fortes investidores e atua em todo território Estado Unidense. A inovação trazida pela Knock é diferente de todas as demais *startups* mapeadas anteriormente. A Knock compra imóveis de clientes por valores abaixo do mercado, de forma rápida e sem burocracia. Posteriormente ela anuncia esses imóveis em diversas plataformas e os vende pelo valor de mercado. Esse tipo de *proptech* não existe no Brasil, tendo elevado custo de implementação, principalmente na obtenção de investidores que aportem grande valor de capital. Encontraria algumas barreiras legais no Brasil, mas seria de extrema lucratividade, se bem administrada. Pode atuar como parceira de imobiliárias, incorporadoras, urbanizadoras e construtoras.

Inovações observadas na plataforma: compra imóveis de clientes, por valores abaixo do mercado, de forma rápida e sem burocracia.

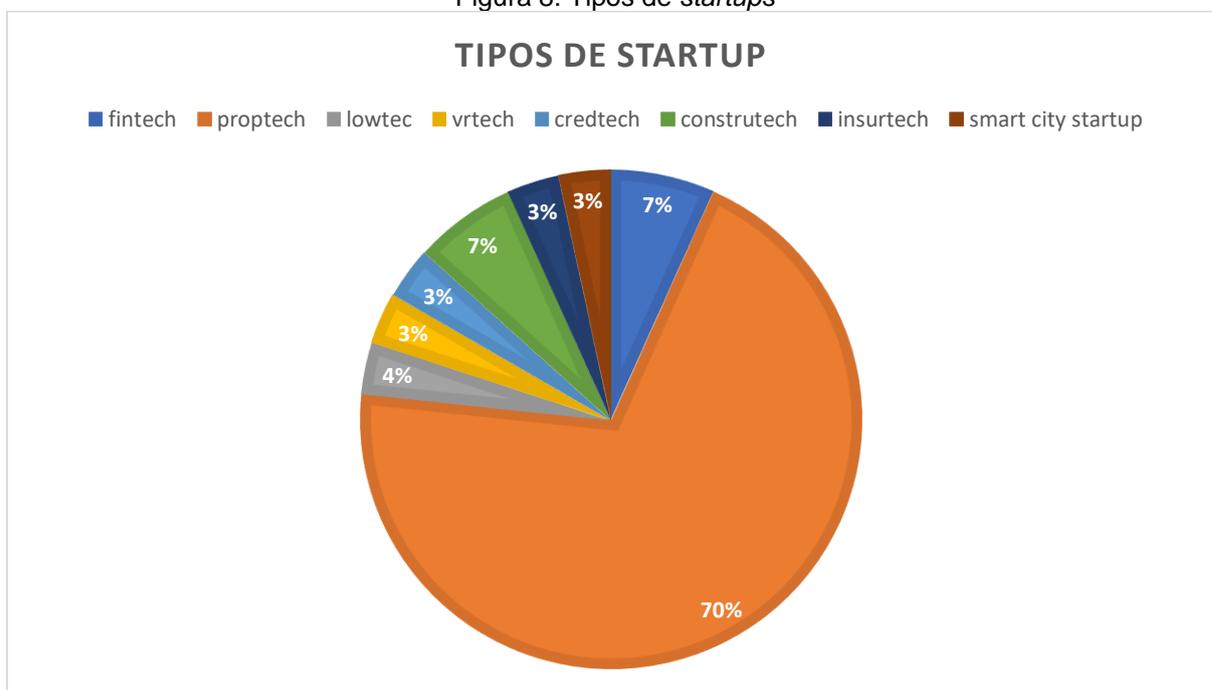
#### 4.1.2 Dados estatísticos das *startups* mapeadas

Para fins de melhor entendimento das *startups* mapeadas pela pesquisa, agrupou-se as informações nos seguintes dados estatísticos: tipo de *startup*, por inovação proposta, países de origem e ano de fundação.

##### 4.1.2.1 Tipos de startup

Quanto ao tipo de *startup*, verificou-se que das 30 empresas mapeadas, vinte e uma (21) delas, são do tipo *proptech*, resultando em um percentual de 70% da amostra. Das *startups* do tipo *fintech* e *construtech* obteve-se duas (2) ocorrências, seguido das *startups* do tipo *lawtech*, *vrtech*, *credtech*, *insurtech* e *smart cities startups*, com uma (1) ocorrência cada.

Figura 8: Tipos de *startups*



Fonte: elaborado pelo autor

##### 4.1.2.2 Inovação proposta

Quanto ao tipo de *inovação proposta*, verificou-se que das 30 empresas mapeadas, oito (8) delas, são do tipo imobiliária digital, resultando em um percentual de 26,67% da amostra. Das inovações em mídia e visitação de imóveis, foram três (3) ocorrências cada, um percentual de 10%. Das inova es em obten o de crédito,

construção/reforma e investidores, foram duas (2) ocorrências cada, um percentual de 6,67%. As inovações em contratos, seguros, CRM, obtenção de crédito, administração de condomínios, cidades inteligentes, precificação de imóveis e avaliação imobiliária apareceram uma (1) vez cada, um percentual de 3,33%.

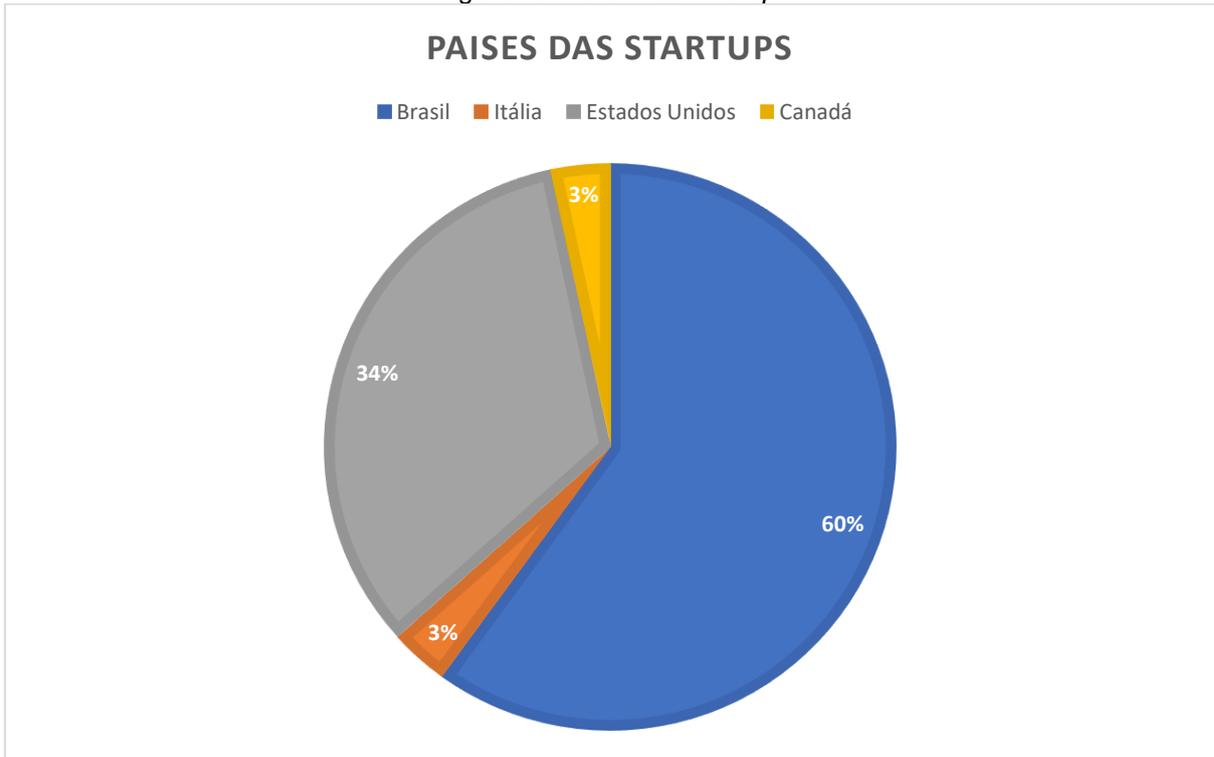
Figura 9: Inovação proposta



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.3 Países de origem das *startups* mapeadas

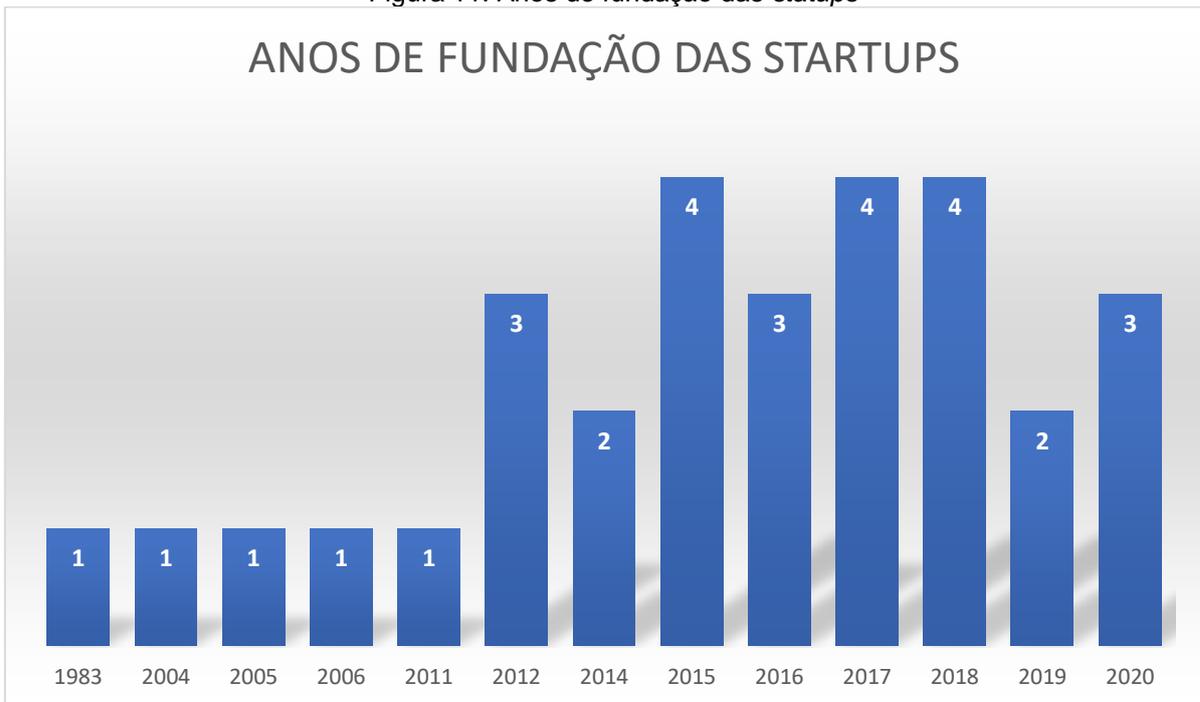
A grande maioria das *startups* mapeadas foram brasileiras, com um total de dezoito (18), performando 60%. Seguiu-se por Estados Unidos, com dez (10) *startups* e um percentual de 34%. Itália e Canadá apareceram com uma (1) ocorrência cada, com um percentual de 3%.

Figura 10: Países das *startups*

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.2.4 Anos de fundação das *startups*

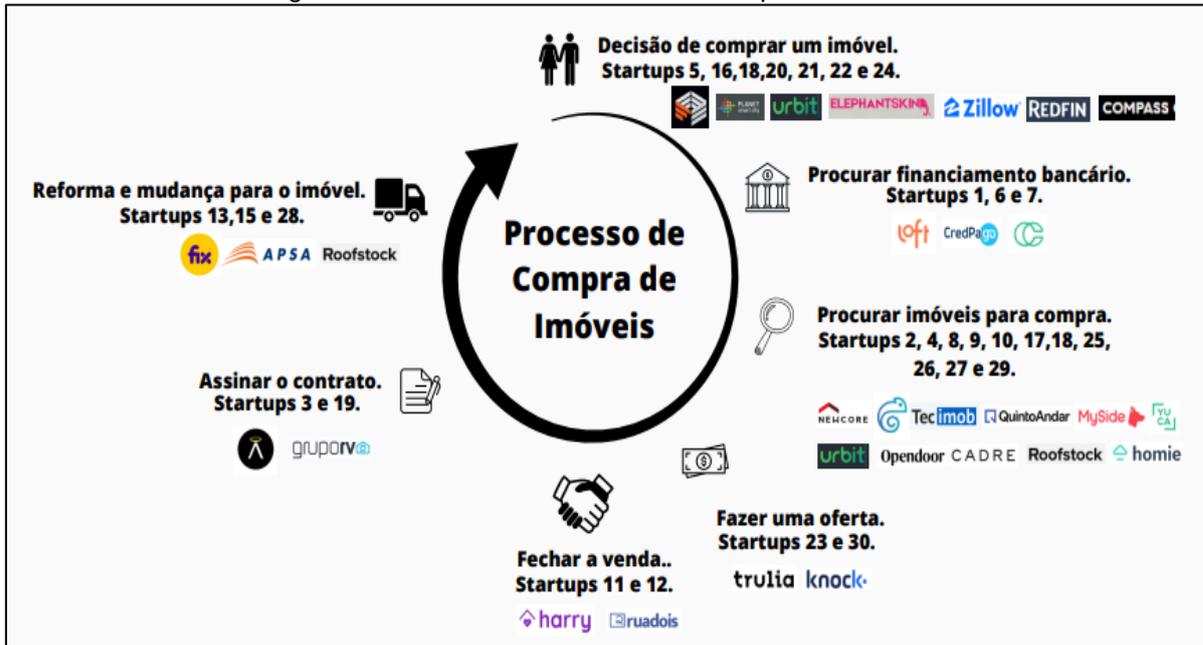
A grande maioria das *startups* foram fundadas do ano de 2012 em diante. Nos anos de 2015, 2017 e 2018, houve o surgimento de quatro (4) *startups* cada ano, um percentual de 13,33%. Nos anos de 2012, 2016 e 2020, surgiram três (3) *startups* cada ano, totalizando um percentual de 10%. Nos anos de 2014 e 2019, surgiram duas (2) *startups* por ano, totalizando um percentual de 6,67%. Nos anos de 2004, 2005, 2006 e 2011 surgiram uma (1) *startup* cada ano, percentual de 3,33%. Como dado curioso temos o surgimento de uma (1) *startup* em 1983, com uma ideia inovadora e que passou por reformulações recentemente, totalizando 3,33%.

Figura 11: Anos de fundação das *startups*

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.3 Construção do novo *framework* de referência para imobiliárias

Com base no mapeamento das empresas *startups*, criou-se um novo modelo de *framework* de referência para empresas imobiliárias. Agrupou-se as 30 (trinta) empresas estudadas nas diferentes fases do processo de compra de bens imóveis, buscando-se soluções inovadoras para cada fase da jornada de compras. Sugeriu-se que a fase de “procura por imóveis para compra” fosse posicionada depois da fase de “procurar financiamento bancário”. Sendo assim, o processo de busca por imóveis torna-se mais rápido e assertivo, além de não gerar frustrações ao cliente. Nos demais processos sugeriu-se *startups* que melhorem e agilizem a mecânica e aumentem efetividade das negociações.

Figura 12: Novo *framework* de referência para imobiliárias

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.3.1 Decisão de comprar um imóvel

A primeira fase do processo de compra de um bem imóvel é o desejo do consumidor de adquiri-lo. Essa decisão é indiferente quanto a finalidade da compra, seja ela moradia, investimento, lazer ou até mesmo necessidade. Para essa fase do processo de compra de imóveis, sete (7) *startups* forneceram sugestões de inovação. São elas a Itelpor (*vrtech*), a Planet Smart City (*smart city startup*), a Urbit (*proptech*), a Elephant Skin (*proptech*), a Zillow (*proptech*), a Redfin (*proptech*) e a Compass (*proptech*).

Cada uma dessas startups oferece mecanismos para auxiliar o consumidor a adquirir um imóvel, escolher a localização que mais se adequa com suas necessidades, escolha o melhor prédio ou condomínio, obtenha informações sobre a vizinhança, infraestrutura e grau de satisfação dos moradores. As *startups* Itelpor e Urbit são nacionais e oferecem um serviço de qualidade e bastante detalhado, sendo parceiras das imobiliárias tradicionais e ajudando no processo decisório do consumidor. Ambas as empresas pagam comissionamento para imobiliárias e corretores de imóveis parceiros.

#### 4.1.3.2 Procurar financiamento bancário

A viabilidade financeira é o fator mais importante na decisão de compra de bens imóveis. Na Europa e nos Estados Unidos, essa etapa tem muita relevância para os consumidores. No Brasil, boa parte dos clientes não dão a devida relevância a essa etapa, gerando transtornos, frustrações e prejuízos com rescisões ou até mesmo inadimplência.

As *startups* Loft, Credpago e Kzas, todas *fintechs*, realizam um trabalho muito completo, que auxilia muito as imobiliárias tradicionais e também os corretores autônomos. Através da inovação proposta por essas empresas, o consumidor consegue simular e aprovar seu crédito habitacional, seja na Caixa Econômica Federal ou em qualquer outro banco que possua essa modalidade de empréstimo. Com a carta de aprovação na mão, somados aos valores que o consumidor possui de reserva, ele estará apto a passar para a próxima etapa, que é procura de imóveis para a compra. As empresas Loft, Credpago e Kzas pagam comissão para imobiliárias e corretores de imóveis parceiros, fortalecendo a parceria.

#### 4.1.3.3 Procurar imóveis para a compra

A etapa de procurar imóveis para a compra é a etapa favorita dos consumidores. No Brasil é muito comum que as pessoas procurem o imóvel ideal antes de preocupar-se com a viabilidade financeira dessa compra. Não são incomuns os casos de clientes que compram o imóvel, mudam-se para ele e depois não conseguem o financiamento habitacional, necessitando reincidir e gerando uma série de transtornos e prejuízos.

Aprovado o crédito e garantida a viabilidade financeira, chega o momento da procura pelo imóvel ideal. As *startups* Newcore, Studio360, Tecimob, Quintoandar, Myside, Yuca, Urbit, *Opendoor*, Cadre, Roofstock e Homie, todas do tipo *proptech*, oferecem ao consumidor inovação nessa etapa da compra do bem imóvel. Essas empresas possuem plataforma própria, intuitiva e assertiva, auxiliando na escolha do imóvel ideal. Das empresas citadas, apenas a Studio360, a Tecimob e a Newcore são parceiras das imobiliárias tradicionais e corretores de imóveis autônomos, fazendo parte do processo e não usurpando a venda como fazem a Quintoandar, Myside, Yuca e Urbit.

#### 4.1.3.4 Fazer uma oferta

A etapa de fazer uma oferta compreende para o consumidor, a decisão de comprar o imóvel e de conseguir a melhor negociação possível. Conforme o poder de compra desse consumidor, poderá ele conseguir desconto, prazo estendido e diversas outras vantagens negociais, tornando o negócio atrativo.

As *startups* Trulia e Knock, ambas *proptechs* dos Estados Unidos fornecem uma plataforma inovadora que se assemelha a tabela FIPE dos veículos brasileiros. Através dessas plataformas, o consumidor consegue avaliar o imóvel que ele esteja disposto a fazer uma oferta, comparando com o preço de venda anunciado. Apesar de não possuírem empresas similares no Brasil, esse serviço pode ser facilmente implementado, já que as imobiliárias têm acesso aos laudos dos avaliadores da rede bancária.

#### 4.1.3.5 Fechar a venda

Com a proposta aceita pelas partes envolvidas na negociação, chega a fase do fechamento do negócio imobiliário. Nessa fase elabora-se o contrato e encaminha-se o pagamento da entrada, a liberação do crédito habitacional e posteriormente as escrituras públicas, com o pagamento dos impostos municipais e posterior averbação no registro de imóveis.

As *startups* Harry e Ruadois, ambas *proptechs* brasileiras, fornecem inovação nessa fase do processo de compra de bens imóveis. Através de suas plataformas é feita a gestão dos *leads*, aproximação das partes, elaboração de contratos e liberação dos valores de entrada e de financiamento habitacional. Essas duas empresas pagam comissionamento para as imobiliárias parceiras, além de auxiliar e viabilizar vendas.

#### 4.1.3.6 Assinar o contrato

A fase de assinatura do contrato é relativamente simples, mas exige agilidade e cuidados especiais. Ainda é muito comum nessa fase que corretores de imóveis se desloquem muitos quilômetros para obter a assinatura das partes, atrasando o processo e gerando desperdício de tempo e dinheiro.

As *startups* Santo Contrato (*legaltech*) e a Grupo Rv (*Insurteh*) fornecem inovação nessa fase da transação imobiliária. A Santo Contrato fornece uma plataforma de gestão de contratos, com assinaturas digitais e segurança jurídica para as operações. O Grupo Rv é uma seguradora que fornece laudo preliminar para consumidores que pretendam comprar determinado imóvel, dando agilidade e suporte para a efetivação no negócio e os gerando tranquilidade quanto a decisão de compra.

#### 4.1.3.7 Reforma e mudança para o imóvel

Na última fase do processo de compra de bem imóvel, o consumidor reforma (se necessário) e muda-se para o novo imóvel. Legalmente não é obrigação da imobiliária ou do corretor de imóveis autônomo fornecer suporte a essa etapa, porém, é um grande diferencial e uma possibilidade de aumento de ganhos financeiros.

A *startus* Fix (*construtech*) oferece uma plataforma inovadora que mensura os custos de reforma, oferecendo inteligência artificial para simular o design do novo ambiente. A ASPA (*proptech*) inova ao oferecer administração de condomínios de forma digital, oferecendo agilidade e baixo custo. A Roofr (*proptech*) é uma empresa Canadense que oferece inovação através de uma plataforma que contém profissionais especializados em reformas das mais diversas naturezas, de reforma estrutural à encanadores e eletricitas. Assemelha-se a Getninjas, porém voltado unicamente para o mercado imobiliário. As três empresas pagam comissionamento para seus parceiros e administram a totalidade de demandas nessa fase do processo.

## 4.2 ETAPA QUALITATIVA DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa buscou-se atingir o objetivo específico “d”, que é validar o *framework* com imobiliárias tradicionais da cidade de Caxias do Sul, estado do Rio Grande do Sul. Para que isso pudesse ocorrer, foi necessário, através da pesquisa qualitativa, a realização de *workshop* de validação com seis (6) empresas *imobiliárias* tradicionais da cidade de Caxias do Sul, escolhidas conforme descrito no capítulo três (3), do método, item 3.5.2. Ambas serão denominadas para fins de anonimização como 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

### 4.2.1 Imobiliária 1

A imobiliária 1 é uma das empresas mais tradicionais de Caxias do Sul. Possui quarenta e cinco (45) anos de existência, sendo fundada em 1978 e recentemente ampliando suas instalações para um novo endereço. A empresa é a maior empresa da serra gaúcha no segmento de aluguéis e possui números expressivos também no segmento de vendas. A operação é dividida em dois (2) andares, sendo o andar inferior para atendimento ao público e aluguéis. O andar superior é reservado para o atendimento aos clientes e o segmento de vendas. Ao todo são quarenta e cinco (45) funcionários.

#### 4.2.1.1 *Workshop* de validação da Imobiliária 1

O *workshop* de validação foi realizado no dia 01 de setembro de 2023, através de entrevista semiestruturada com a diretora comercial. Na primeira parte do *workshop*, a diretora falou da história e evolução da imobiliária 1, das inovações propostas para a nova fase, pós mudança de endereço e reestruturação. Mencionou que participará pela primeira vez do evento anual do ramo imobiliário chamado Conecta Imobi, que acontecerá em São Paulo, dos dias 20 a 21 de setembro de 2023. Trata-se de um crescente interesse da diretoria da imobiliária 1 pela inovação e tecnologia.

Na sequência foi apresentado à diretora o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que prontamente identificou possibilidades de inovação, como a aprovação do crédito antes da procura por imóveis e as *startups* de visita de imóveis. Localizou uma *startup* que utiliza como parceira, a CredPago, que securitiza e dispensa a utilização de avalistas no processo de aluguel de imóveis.

Segundo a entrevistada, os principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias são o fato do mercado estar caminhando para a dispensa de imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais e a alteração da posição da etapa de aprovação de financiamento. A entrada e crescente participação de imobiliárias digitais, que funcionam de forma *online*, preocupa a entrevistada, que acredita que em alguns anos substituirá em definitivo as empresas convencionais, exigindo que as mesmas se reinventem sob o risco de desaparecerem. Quanto a alteração da posição da etapa de aprovação do financiamento, a diretora comercial considerou excelente, diminuindo trabalhos desnecessários e riscos do

negócio. Apontou que existe uma barreira cultural em Caxias do Sul e região, que dificulta o entendimento dos clientes quanto a importância de iniciar o processo de compra do imóvel pela parte financeira. A entrevistada elogiou a iniciativa da pesquisa e não apontou mudanças para o novo *framework* proposto para inovação nas imobiliárias.

#### 4.2.2 2 Negócios Imobiliários

A 2 Negócios Imobiliários é uma das imobiliárias mais tradicionais de Caxias do Sul, sendo fundada em 1980 e estando em sua sede atual, no centro da cidade, desde 2010. Possui uma equipe enxuta, porém com profissionais experientes e oferece uma gama de serviços imobiliários como: assessoria administrativa e jurídica, avaliação de imóveis, compra, venda, aluguéis e administração imobiliária. A empresa é a representante responsável pela aquisição e construção de farmácias para grandes redes como Panvel, São João e outras. Administra também o aluguel dessas empresas, tendo o aluguel corporativo como sua maior fonte de faturamento.

##### 4.2.2.1 *Workshop* de validação da 2 Negócios Imobiliários.

O *workshop* de validação foi realizado no dia 08 de setembro de 2023, através de entrevista semiestruturada com o gerente corporativo. Na primeira parte do *workshop*, o gerente falou da história e evolução da imobiliária 2, da mudança para o endereço atual e do nicho de mercado que estão inseridos, o de ampliação de redes de farmácias. Quanto as inovações propostas, mencionou que utilizam algumas *startups* para agilizar demandas da imobiliária, como a CredPago e a Velo, que securitizam e dispensam a utilização de avalistas no processo de aluguel de imóveis e a DocuSign que permite a assinatura de contratos de forma digital.

Na sequência, foi apresentado ao entrevistado, o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que identificou algumas possibilidades de inovação, como *startups* de mídia e de metaverso, principalmente para visitação à distância de imóveis. O entrevistado localizou *startups* conhecidas e comentou sobre sua atuação e modernização do mercado imobiliário. A *startup* QuintoAndar foi bastante debatida, pelo seu grau de inovação.

Segundo o gerente corporativo, os principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias são o fato do

mercado estar caminhando para a dispensa de imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais, de forma mais lenta em Caxias do Sul, devido a barreiras culturais. A alteração da posição da etapa de aprovação de financiamento também gerou bastante debate e foi aprovado pelo entrevistado. A entrada e crescente participação de imobiliárias digitais, que funcionam de forma *online*, não preocupa o entrevistado, que entende que seu nicho de negócio, de investidores e redes de farmácia, necessita de atendimento presencial e não pode ser substituído, nesse momento, pela forma digital. Ele acredita que outros tipos de negócios imobiliários, mais convencionais, deverão ser substituídos em definitivo por empresas digitais, que utilizam tecnologia e que se conectam melhor com o público jovem. Quanto a alteração da posição da etapa de aprovação do financiamento, o gerente considerou excelente, diminuindo trabalhos desnecessários e riscos do negócio. Lembrou novamente que existe uma barreira cultural em Caxias do Sul e região, que dificulta o entendimento dos clientes quanto a importância de iniciar o processo de compra do imóvel pela parte financeira. O entrevistado elogiou a iniciativa da pesquisa e não apontou mudanças para o novo *framework* proposto para inovação nas imobiliárias, colocando-se a disposição para novos questionamentos e para uma maior integração entre a imobiliária e a Universidade de Caxias do Sul.

### **4.2.3 Imóveis 3**

A Imóveis 3 é uma imobiliária relativamente nova em Caxias do Sul, sendo fundada em 2013. Inicialmente era uma franquia de uma grande imobiliária de Porto Alegre/RS e somente em 2015 tornou-se a Imóveis 3. A sede da empresa é, desde sua fundação, em uma das principais ruas de Caxias do Sul, no bairro centro. Possui uma equipe enxuta, porém com profissionais experientes e conceituados na profissão, oferecendo uma gama de serviços imobiliários como: consultoria imobiliária, assessoria administrativa e jurídica, avaliação de imóveis, compra e venda e administração imobiliária. A empresa destaca-se pela comercialização de imóveis de alto padrão e pelo atendimento personalizado, dando orientações aos clientes, da procura pelo imóvel à confecção da escritura pública e declaração do Imposto de Renda.

#### 4.2.3.1 *Workshop* de validação da Imóveis 3

O *workshop* de validação foi realizado no dia 22 de setembro de 2023, através de entrevista semiestruturada com o sócio diretor. No começo do *workshop*, ele falou da história e evolução da Imóveis 3, do início através da franquia de uma grande imobiliária de Porto Alegre/RS e da mudança para a estrutura atual da empresa. O diretor falou ainda dos nichos de mercado que estão inseridos, o de imóveis de alto padrão de acabamento. Quanto as inovações propostas, mencionou que utilizam algumas plataformas, como: Zap Imóveis, OLX, Vivareal. Utilizam também, os serviços da *startup* Caxiense *Studio 360*.

Na sequência foi apresentado ao diretor, o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que identificou algumas possibilidades de inovação, principalmente nas áreas de assinatura e gestão de contratos de forma *online*. O entrevistado localizou *startups* conhecidas e comentou sobre sua atuação e modernização do mercado imobiliário. A *startup* QuintoAndar foi bastante debatida, pelo seu grau de inovação, riscos que oferece ao mercado imobiliário tradicional e leis que infringe em cobrar valores menores de comissão e dispensar o uso de corretores imobiliários.

Segundo o diretor entrevistado, os principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias são o fato do mercado estar caminhando para a dispensa de imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais, de forma mais lenta em Caxias do Sul, devido às fortes barreiras culturais da serra gaúcha. Mencionou como principal ameaça o risco de muitas imobiliárias ficarem no meio do processo de modernização, não migrando para o digital e nem se posicionando de forma tradicional. A entrada e crescente participação de imobiliárias digitais, que funcionam de forma *online*, preocupam o representante da imobiliária, que entende que é o futuro natural do mercado de imobiliárias. Ele acredita que vários tipos de negócios imobiliários deverão ser substituídos em definitivo por empresas digitais, que utilizam tecnologia e que se conectam melhor com o público jovem. Lembrou novamente que existe uma barreira cultural na região, fato esse que se dá pelo perfil de idade mais avançado dos adquirentes de imóveis, que preferem negociar com imobiliárias e corretores de imóveis conhecidos e bem avaliados. O entrevistado elogiou a iniciativa da pesquisa e não apontou mudanças para o novo *framework* proposto para inovação nas imobiliárias, colocando-se a disposição para novos

questionamentos e demonstrando interesse nos resultados obtidos pela presente pesquisa.

#### 4.2.4 Imobiliária 4

Localizada em ponto comercial movimentado, no centro de Caxias do Sul, a Imobiliária 4 é uma das empresas do ramo mais antiga e tradicional de Caxias do Sul, com quarenta e seis (46) anos de existências. Possui uma estrutura ampla, com uma equipe de porte médio e atua nas áreas de locação comercial e residencial e na área de vendas, comercial, residencial e industrial. A imobiliária 4 trabalha com todos os perfis de clientes, tendo a credibilidade como alicerce fundamental. Outro diferencial da imobiliária é a rigorosa análise do perfil de imóveis e clientes, antes da comercialização, evitando problemas futuros e estando integralmente de acordo com as normativas do conselho regional de corretores de imóveis, o CRECI-RS.

##### 4.2.4.1 *Workshop* de validação da Imobiliária 4

O *workshop* de validação foi realizado no dia 28 de setembro de 2023, através de entrevista semiestruturada com o corretor de imóveis responsável pelo setor comercial. Na primeira parte do *workshop*, o corretor de imóveis falou da história e evolução da imobiliária 4, dos quarenta e seis (46) anos de mercado, dos bons e maus momentos, da atividade e incertezas geradas pela pandemia do Covid-19, da relação com a inovação e expectativas para o futuro. Quanto as inovações propostas, mencionou que utilizam algumas *startups*, como a CredPago. Utilizam bastante redes sociais e portais imobiliários tradicionais, como a OLX, Viva Real e ZAP imóveis, além de utilizarem o GOV.br para assinaturas de contratos de forma digital.

Na sequência foi apresentado ao entrevistado o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que identificou algumas possibilidades de inovação, a mudança de posição entre os itens 2 e 3, antecipando a fase da aprovação de crédito à fase da procura por imóveis. Mencionou as dificuldades dessa mudança, dado a cultura do povo da serra gaúcha, mas considerou muito boa a iniciativa. A *startup* QuintoAndar foi bastante debatida, pelo seu grau de inovação e pelos riscos que oferece as empresas imobiliárias tradicionais, que não utilizam muita inovação em seus processos.

Segundo o corretor de imóveis responsável pela área comercial, os principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias são o fato do mercado estar caminhando cada vez mais em direção ao digital, mas segundo ele, de forma mais lenta em Caxias do Sul e região, devido a barreiras culturais. A entrada e crescente participação de imobiliárias digitais, que funcionam de forma *online*, preocupa um pouco ele, mas ele acredita nos bons trabalhos prestados por imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais. O entrevistado considera a ruptura do modelo tradicional lenta, não oferecendo uma preocupação nesse momento. O entrevistado acredita também que a inovação venha para melhorar os negócios imobiliários convencionais, muito mais do que para substituí-los. Quanto a alteração da posição da etapa de aprovação do financiamento, ele considerou excelente, diminuindo trabalhos desnecessários e riscos do negócio, mas lembrou que existe uma barreira cultural difícil de transpor, em Caxias do Sul e região, que dificulta o entendimento dos clientes quanto a importância de iniciar o processo de compra do imóvel pela parte financeira. O entrevistado gostou de participar da pesquisa e não apontou mudanças para o novo *framework* proposto para inovação nas imobiliárias.

#### **4.2.5 Imobiliária 5**

A Imobiliária 5 foi fundada em 1969, em Caxias do Sul e desde então especializou-se no mercado imobiliário da serra gaúcha. Possui sede própria com mais de 500m<sup>2</sup> de área, na primeira rua de Caxias do Sul, na região central da cidade. Atende atualmente mais de 10.000 (dez mil) clientes e é considerada a imobiliária mais lembrada pelos Caxienses. A imobiliária 5 trabalha com vendas, locações e administração de condomínios, possuindo setor contábil e jurídico próprios, agilizando e dando segurança para clientes e para a sociedade.

Em 1982, a imobiliária 5 torna-se a primeira imobiliária do interior do estado a implementar sistema de processamento eletrônico de dados. Em 1984 a imobiliária muda-se para o endereço atual e recebe da Associação gaúcha de empresas do mercado imobiliário reconhecimento e homenagem. Em 2007 a imobiliária 5 torna-se uma das pioneiras a intermediar negócios imobiliários via *website*, fato esse, que posteriormente torna-se tendência nas demais imobiliárias de Caxias do Sul e também da serra gaúcha.

#### 4.2.5.1 *Workshop* de validação da Imobiliária 5

O *workshop* de validação foi realizado no dia 4 de outubro de 2023, através de entrevista semiestruturada com o corretor de imóveis e responsável pelo setor comercial. Na primeira parte do *workshop*, o corretor de imóveis falou da história e evolução da imobiliária 5, do pioneirismo proposto pela empresa, da evolução do mercado imobiliário Caxiense, da tradição e cultura dos imigrantes italianos e como esse fato interfere nas negociações. Mencionou que a imobiliária sempre investiu e teve apreço pela inovação e tecnologia e que ele pessoalmente viajou para Europa, afim de estudar o mercado imobiliário de lá.

Na sequência, foi apresentado ao entrevistado, o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que identificou possibilidades de inovação, principalmente na área de construção e reforma. O corretor de imóveis, responsável pelo setor comercial da imobiliária 5, identificou uma *startup* que utiliza como parceira, a Studio360, que une construtoras, incorporadoras, imobiliárias e clientes através de um aplicativo. Segundo o entrevistado, utiliza-se muito na imobiliária aplicativos de assinatura remota, em especial, o enatoriado, que é um sistema de assinaturas em cartórios com a utilização de vídeo conferências.

O entrevistado falou também dos principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias. Segundo ele as inovações não substituirão as imobiliárias e corretores tradicionais, somente auxiliarão na expansão e profissionalização do mercado imobiliário. Como preocupação, o responsável pela imobiliária, falou da mudança de perfil dos jovens, que preferem alugar do que comprar imóveis. Esse fato pode modificar drasticamente o mercado imobiliário da serra gaúcha. Quanto a alteração da posição da etapa de aprovação do financiamento, o entrevistado considerou excelente, diminuindo trabalhos desnecessários e riscos do negócio. Assim como os demais entrevistados, mencionou a barreira cultural que existe em Caxias do Sul e região, que dificulta a substituição de imobiliárias e corretores de imóveis tradicionais por imobiliárias *online*. O corretor, falou também que não acredita que os clientes da serra gaúcha passarão a comprar imóveis através de visitas virtuais e plataformas *online*. No final da entrevista o entrevistado elogiou a iniciativa e demonstrou admiração pelo trabalho prestado à sociedade pela Universidade de Caxias do Sul.

#### 4.2.6 Imobiliária 6

A 6 Imóveis possui mais de trinta (30) anos de mercado e foi fundada com o objetivo de ser referência em qualidade de atendimento e buscar crescimento de forma sustentável. Trabalha nos segmentos de vendas, aluguéis de imóveis e também no segmento de seguros, com operações tanto em Caxias do Sul quanto em Bellatorres, no estado de Santa Catarina. A 6 Imóveis possui alguns diferenciais como a agilidade no atendimento, presença dos gerentes nos fechamentos de negócios, assessoria jurídica na análise de documentos e emissão de contratos.

No segmento de locações a 6 Imóveis oferece como diferenciais a possibilidade de locações sem avalistas, sistema *on-line* de visitas e assistência técnica de consertos e reparos, com profissionais especializados. A unidade do litoral sul de Santa Catarina segue os mesmos procedimentos da matriz de Caxias do Sul e trabalha com venda de lotes urbanizados com financiamento próprio em até 60 vezes.

##### 4.2.6.1 *Workshop* de validação da Imobiliária 6

O *workshop* de validação foi realizado no dia 06 de outubro de 2023, através de entrevista semiestruturada com o gerente comercial. Na primeira parte do *workshop*, ele falou da história e evolução da imobiliária 6, dos mais de trinta (30) anos de mercado, do momento atual do mercado imobiliário e também da nova filial em Bellatorres/SC. O gerente comercial, mencionou que a 6 Imóveis aprova o uso de tecnologias, utilizando bastante redes sociais e portais imobiliários, como a OLX, Viva Real e ZAP imóveis, além de utilizar o as *startups* Velo, que faz seguros locatícios e a Studio360, que conecta imobiliárias, construtoras, incorporadoras e consumidores.

Na sequência, foi apresentado ao entrevistado, o novo *framework* de referência para as imobiliárias, que aprovou algumas inovações, principalmente no que tange mídias, visitas virtuais à imóveis e aplicativos de aprovação *online* de crédito. Mais uma vez, a *startup* QuintoAndar foi bastante debatida, pelo seu grau de inovação, pelos riscos que oferece as empresas imobiliárias tradicionais e pela forma como dribla as normas do COFECI (Conselho federal dos corretores imobiliários) sem ser autuada.

Segundo o gerente comercial, os principais insights que emergiram da apresentação do novo *framework* de referência para imobiliárias são, o fato do

mercado imobiliário estar evoluindo, assim como fizeram outros setores da economia, como o metalúrgico e de serviços financeiros. A entrada e crescente participação de imobiliárias digitais, que funcionam de forma *online*, não preocupa o entrevistado, que acredita que a inovação venha para melhorar os negócios imobiliários convencionais e não para substituí-los. Quanto a alteração da posição da etapa de aprovação do financiamento, o gerente comercial considerou muito útil, por diminuir trabalhos desnecessários e dispendiosos de tempo, mitigar os riscos do negócio e conduzir negociações mais assertivas. O entrevistado elogiou a iniciativa da pesquisa e não apontou a necessidade de modificações.

#### **4.2.7 Síntese do workshop de validação**

A fim de sintetizar e facilitar a visualização das informações, construiu-se uma tabela síntese, englobando as seis (6) imobiliárias que participaram do *workshop* de validação no novo *framework* desenvolvido para imobiliárias através do mapeamento de trinta (30) empresas *startups*. Foram ressaltadas as informações referentes ao porte da imobiliária, diferenciais e inovações já adotadas, *startups* que já utilizam no processo imobiliário, a percepção sobre o novo *framework* de referência para imobiliárias, o novo processo de compra imobiliário apresentado, novas oportunidades de inovação e ameaças percebidas pela modernização do setor imobiliário.

Quadro 32: Síntese do *workshop* de validação

Atributo	Imobiliária 1	2 Negócios Imobiliários	Imóveis 3	Imobiliária 4	Imobiliária 5	Imobiliária 6
Porte/ estrutura	De médio a grande	Mé- di- o	De pequeno a médio	De médio a grande	De médio a grande	Médio
Diferenciais / inovações já adotadas	Aluguel sem fiador  Aprov. prévia de cred.	Ass. digital de contratos  Aluguel sem fiador	Assinatura e gestão de contratos online	Aluguel sem avalista  Assinatura s digitais	Pioneria da serra em informatizaç ão do sist.	Empresa bem aberta à inovaçã o
<i>Startups</i> que já  adota	Credpag o  Studio 360	Credpago e Velo  DocuSign e Studio 360	OLX, Vivareal, Zap imov.  Studio 360	Credpago, Vivareal, OLX, Zap imov. Gov. br	Enatoriado, Studio 360	Vivareal, OLX, Zap imov.  Velo, Studio 360
Percepção sobre o novo <i>framework</i>	Boa percepção	Boa percepção	Boa percepção	Boa percepção	Boa percepção	Boa percepção
Novo processo de  compra	Considera ideal, porém ressalta o fator cultural	Considera ideal, porém ressalta o fator cultural	Considera ideal, porém trabalha muito com inves.	Considera ideal, porém ressalta o fator cultural	Considera ideal, porém ressalta o fator cultural	Considera ideal e já tentam fazem na imob.
Novas oportunidad es  de inovação	Visitas virtuais e  negócios digitais	Aprovação de crédito  de forma prévia	Visitas virtuais, metaverso aprovação prévia de cred.	Aprovação de crédito de forma prévia e visita on.	Securitizaçã o de alugue.  aprovação prévia de cred.	Mídias, visitas virtuais, aprovação prévia de cred.
Ameaças  percebidas	Imobiliária Quintoand ar e similares	Imobiliária Quintoand ar e similares	Imobiliária Quintoand ar e similares	Imobiliária Quintoand ar e similares	Imobiliária Quintoandar e similares	Imobiliária Quintoand ar e similares

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 BUSINESS MODEL CANVA (BMC)

O Business Model Canvas é uma ferramenta popular e eficaz para descrever e analisar o modelo de negócios de uma empresa. No contexto de estratégias inovadoras para o crescimento dos negócios, o BMC pode ser uma base sólida para formular e implementar etapas apropriadas. (Naim, 2023; Rifani & Sadikin, 2020). Nesta seção da pesquisa foi demonstrado o BMC das imobiliárias tradicionais e emergiu um novo BMC para empresas imobiliárias, com as inovações propostas pelo mapeamento das trinta (30) empresas startups e posterior validação pelas seis (6) imobiliárias tradicionais de Caxias do Sul.

#### **4.3.1 *Business Model Canvas (BMC)* de uma imobiliária tradicional**

As empresas imobiliárias possuem como atividade principal a venda e locação de imóveis e em alguns casos, a administração de condomínios. A maior parte das receitas provém dos honorários/ comissões geradas por essas atividades. Como parceiros-chave possuem construtoras, incorporadoras, investidores, agentes bancários, empresas de mídia, agências de marketing e portais imobiliários. Essas empresas investem recursos em atrair clientes, através de anúncios em jornais, revistas, rádios, televisão e internet. A comunicação com esses clientes é pela necessidade de vender algum imóvel ou quando o cliente demanda a imobiliária. Como proposta de valor, as empresas imobiliárias tradicionais disputam clientes pelo preço, já que o produto, o serviço e o atendimento são muito parecidos.

Quadro 33: *Business Model Canvas* de uma imobiliária tradicional

<b>Parcerias chave</b>  * investidores * incorporadoras * construtoras * agentes bancários * empresas de mídia * agências de marketing * portais imobiliários	<b>Atividades principais</b>  * venda de imóveis * locação de imóveis * administração de condomínios	<b>Proposta de valor</b>  * venda de imóveis com valor abaixo do valor de mercado * locação facilitada e com valor abaixo de mercado * administração de condomínio simples e com valor abaixo do mercado	<b>Relacionamento com clientes</b>  * contato com clientes quando necessário ou quando o cliente chama. * oferecimento de produtos para os clientes investidores	<b>Segmentos de mercado</b>  * venda de imóveis residenciais e comerciais * locação de imóveis residenciais e comerciais * administração de condomínios residenciais e comerciais .
	<b>Principais recursos utilizados</b>  * investimento em anúncios em jornais, revistas, rádios, tv e principalmente em redes sociais.		<b>Canais de distribuição</b>  * site * redes sociais * portais imobiliários	
<b>Estrutura de custos</b>  * mão de obra dos funcionários com CLT * aluguel da estrutura * anúncios, placas e mídias * custos variáveis com as vendas e locações		<b>Fontes de renda</b>  * Comissões de venda de imóveis * Comissões do aluguel de imóveis * taxas cobradas pela administração de condomínios		

Fonte: [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com), adaptado pelo autor.

#### **4.3.2 Business Model Canvas (BMC) com inovações propostas**

As empresas imobiliárias podem utilizar da inovação para melhorar vários dos processos do BMC. Na atividade principal, pode-se incluir, além das atividades convencionais, consultoria especializada e estudos e gestão de novos lançamentos imobiliários. Quanto as receitas, pode-se incluir comissões oriundas das parcerias e de serviços financeiros. Pode-se cobrar pela consultoria imobiliária também. Como parceiros-chave, além de construtoras, incorporadoras, investidores, agentes bancários, empresas de mídia, agências de marketing e portais imobiliários, pode-se incluir empresas de assinatura e gestão *online* de contratos e empresas de visitação virtual de imóveis, com a utilização do metaverso. Quanto ao investimento dos recursos, deve-se incluir investimentos em inovação e em inteligência artificial (IA), além dos investimentos em atrair e manter clientes, anúncios e redes sociais. A comunicação com esses clientes deve ser por parceria, de forma periódica e não somente por interesse. Como proposta de valor, as empresas imobiliárias não precisam disputar clientes apenas pelo preço, podem agregar valor pela inovação, tecnologia, bom atendimento, com a inclusão de serviços *online* de qualidade, como plataforma de construções, reformas, obtenção de crédito, securitização e diversos outros serviços.

Quadro 34: *Business Model Canva* de uma imobiliária, com as inovações propostas

<b>Parcerias chave</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relacionamento com clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* investidores</li> <li>* incorporadoras</li> <li>* construtoras</li> <li>* agentes bancários</li> <li>* empresas de mídia</li> <li>* agências de marketing</li> <li>* portais imobiliários</li> <li>* empresas de visita virtual e metaverso</li> <li>* empresas de assinaturas e gestão online de contratos</li> <li>* empresas de pré aprovação de crédito</li> <li>* empresas de IA para obtenção de leads e para mídia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis</li> <li>* locação de imóveis</li> <li>* administração de condomínios</li> <li>* consultoria especializada</li> <li>* estudo e gestão de lançamentos imobiliários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis com valor abaixo do valor de mercado</li> <li>* locação facilitada e com valor abaixo de mercado</li> <li>* administração de condomínio simples e com valor abaixo do mercado</li> <li>* agregar valor através da tecnologia e bom atendimento</li> <li>* proporcionar mais serviços online</li> <li>* proporcionar equipamentos de reformas e constr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* contato periódico com os clientes, não somente por interesse</li> <li>* relacionamento por parceria</li> <li>* consultoria especializada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis residenciais e comerciais</li> <li>* locação de imóveis residenciais e comerciais</li> <li>* administração de condomínios residenciais e comerciais .</li> </ul>
	<b>Principais recursos utilizados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* investimento em anúncios em jornais, revistas, rádios, tv e principalmente em redes sociais.</li> <li>* parcerias diversas</li> </ul>		<b>Canais de distribuição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* site</li> <li>* redes sociais</li> <li>* portais imobiliários</li> <li>* metaverso</li> <li>* aplicativos</li> <li>* divulgação de conteúdo</li> </ul>	
<b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* mão de obra dos funcionários com CLT</li> <li>* aluguel da estrutura</li> <li>* anúncios, placas e mídias</li> <li>* custos variáveis com as vendas e locações</li> <li>* investimento com inovação e IA.</li> </ul>		<b>Fontes de renda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comissões de venda de imóveis</li> <li>* Comissões do aluguel de imóveis</li> <li>* taxas cobradas pela administração de condomínios</li> <li>* consultoria e parcerias em geral.</li> <li>* serviços financeiros</li> </ul>		

Fonte: businessmodelgeneration.com, adaptado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o intuito de apresentar as considerações finais da pesquisa, considerando o objetivo geral, que é desenvolver um *framework* de referência para os tipos de inovação em modelos de negócio para imobiliárias, e ao fazê-lo, responder conjuntamente aos objetivos específicos. Desta forma, são apresentadas as contribuições teóricas e gerencias do estudo, passando para as discussões sobre as limitações do trabalho e finalizando com as sugestões para estudos futuros.

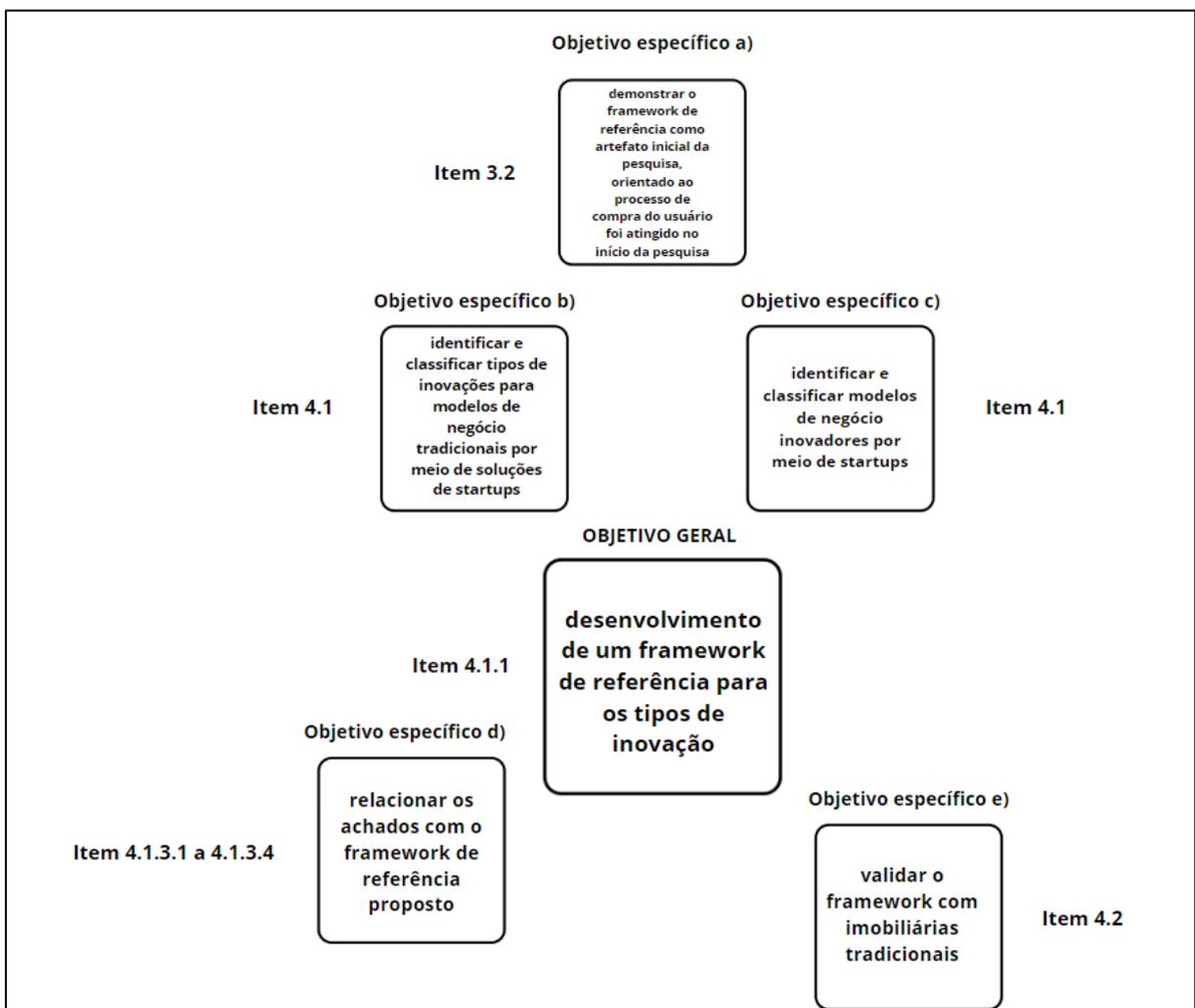
### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O objetivo geral da pesquisa, que é o desenvolvimento de um *framework* de referência para os tipos de inovação, foi atingindo após a etapa de mapeamento de trinta (30) empresas startups, no item 4.1.1. O objetivo específico a) demonstrar o *framework* de referência como artefato inicial da pesquisa, orientado ao processo de compra do usuário foi atingido no início da pesquisa, no item 3.2. Já os objetivos específicos b) identificar e classificar tipos de inovações para modelos de negócio tradicionais por meio de soluções de *startups* e c) identificar e classificar modelos de negócio inovadores por meio de *startups*, foram atingidos no item 4.1, durante a etapa quantitativa da pesquisa, no momento do mapeamento das trinta (30) empresas *startups*. O objetivo específico d) relacionar os achados com o *framework* de referência proposto, foi atingindo nos itens 4.1.3.1 até 4.1.3.7, também durante a etapa quantitativa, posterior o mapeamento das trinta (30) startups, construção do novo *framework* de referência para imobiliárias e da elaboração dos dados estatísticos da etapa quantitativa da pesquisa. O último objetivo específico, o e) validar o *framework* com imobiliárias tradicionais, foi atingido no item 4.2 da pesquisa, na etapa quantitativa, através de workshop realizado com seis (6) imobiliárias tradicionais da cidade de Caxias do Sul e posteriormente sintetizado através do Quadro 2, no item 4.2.7.

Como contribuições teóricas do estudo cita-se a criação de um novo *framework* de referência para imobiliárias, no item 4.1.3, validado através de *workshop*, pelos gestores de seis (6) imobiliárias de Caxias do Sul, aqui tratadas pelos números um (1), dois (2), três (3), quatro (4), cinco (5) e seis (6), nos itens 4.2.1 até 4.2.6. Da criação desse novo *framework* de referência para imobiliárias, surge o consenso entre as imobiliárias entrevistadas, da troca de posição do item 4.1.3.2 com o item 4.1.3.3,

ou seja, a etapa de busca por financiamento bancário antecipou-se à etapa da procura de imóveis para a compra. Esse fato valida a alteração na mecânica de compra de bens imóveis. Ainda como contribuição teórica, pode-se citar a revisão do *Business Model Canva* (BMC) de imobiliárias tradicionais, no item 4.3.1 e a adaptação dessa ferramenta para um *Business Model Canva* (BMC) com a inserção de inovações, no item 4.3.2. O quadro a seguir relata a ordem de atingimento dos objetivos da presente pesquisa.

Figura 13: Ordem de atingimento dos objetivos da presente pesquisa

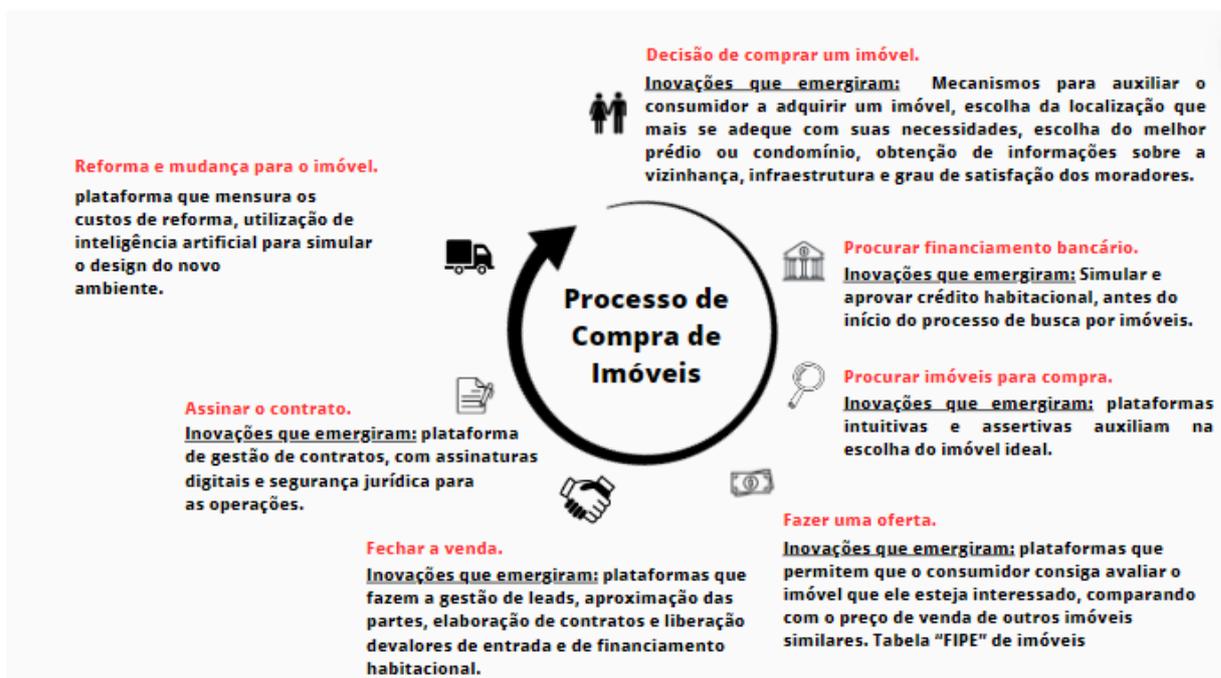


Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.1 *Framework* de referência para imobiliárias com inovações propostas

Dentro das contribuições gerenciais, apresenta-se aqui o framework de referência para imobiliárias, com inovações propostas em cada etapa do processo de compras, a fim de sintetizar de forma gráfica a contribuição da pesquisa para o setor. Nota-se que em cada uma das sete (7) etapas, emergiram inovações muito úteis e tecnológicas.

Figura 14: *Framework* de referência para imobiliárias com inovações propostas em cada etapa do processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na etapa 1, na decisão de comprar um (1) imóvel, emergiram inovações nos mecanismos de auxílio para o consumidor adquirir um imóvel, escolha da localização que mais se adequa com suas necessidades, escolha do melhor prédio ou condomínio, obtenção de informações sobre a vizinhança, infraestrutura e grau de satisfação dos moradores. Na etapa 2, na procura por financiamento bancário, emergiram inovações na simulação e aprovação de crédito, antecedendo de forma equilibrada a etapa de procura de imóveis para a compra. Nessa etapa, a 3, emergiram inovações com plataformas intuitivas e assertivas que auxiliam a procura do imóvel ideal para o consumidor.

Na etapa 4, na realização de uma oferta, emergiram inovações com plataformas que permitam que o consumidor avalie o imóvel que ele esteja interessado, comparando-o com outros imóveis similares. Uma espécie de tabela “FIPE” do imóvel. Na etapa 5, do fechamento de venda, emergiram inovações com plataformas que fazem a gestão de leads, aproximação das partes, elaboração de contratos e liberação de valores de entrada e de financiamento habitacional. Na etapa 6, de assinatura de contrato, emergiram inovações em plataformas de gestão de contratos e assinaturas digitais com segurança jurídica. Por último, a etapa 7, de reforma e mudança para o novo imóvel, emergiram inovações com plataformas que mensuram custos de reformas e utilizam inteligência artificial para simular o design do novo ambiente.

### **5.1.2 Tipos de inovações emergentes**

Ainda dentro das contribuições gerenciais, destaca-se os tipos de inovações que emergiram com a pesquisa:

**Inovação de serviço:** Emergiram novos serviços que podem ser adicionados ao serviço principal das imobiliárias, que é vender e alugar imóveis. Serviços como visitas *online* em imóveis, com utilização de metaverso, assinatura digital de contratos, consultoria documental especializada, aprovação de crédito habitacional, assessoria em reformas, assessoria em construção de novos empreendimentos.

**Inovação de *marketing*:** As imobiliárias digitais, como a QuintoAndar, demonstram como deve ser o *marketing* imobiliário atual, com *sites* reformulados, visitações *online*, com utilização de metaverso, maior utilização de redes sociais e Google Ads. As empresas imobiliárias devem também investir em *marketing* institucional, fortalecendo a marca.

**Inovação de processo:** Emerge aqui a necessidade de aprovação de crédito antes da fase de procura de bens imóveis para compra.

**Inovação de tecnologia:** A pesquisa demonstra que mercados imobiliários de primeiro mundo fazem uso de mais tecnologia que o mercado imobiliário brasileiro. O perfil do cliente atual é da maior utilização de meios *online*, cabendo as imobiliárias a melhoraria de *sites*, aprovações de crédito e visitações de imóveis através de

plataformas virtuais. Assinaturas de contratos e assessorias em documentos, reformas e mudanças, além gestão de condomínios, também devem ser oferecidas de forma *online* ao cliente.

### **5.1.3 *Business Model Canva* (BMC) para imobiliárias com inovações propostas**

Dentro das contribuições gerenciais, apresenta-se aqui a reformulação do *Business Model Canva* (BMC). Na atividade principal, adiciona-se além das atividades convencionais, consultoria especializada e estudos e gestão de novos lançamentos imobiliários. Nas receitas, inclui-se comissões oriundas das parcerias e de serviços financeiros. Nas parcerias-chave, inclui-se empresas de assinatura e gestão *online* de contratos e empresas de visitação virtual de imóveis, com a utilização do metaverso. Quanto ao investimento dos recursos, deve-se incluir investimentos em inovação e em inteligência artificial (IA), além dos investimentos em atrair e manter clientes, anúncios e redes sociais. A comunicação com esses clientes deve ser por parceria, de forma periódica e não somente por interesse. Como proposta de valor, as empresas imobiliárias não devem disputar clientes entre si apenas pelo preço, devem agregar valor pela inovação, tecnologia, bom atendimento, inclusão de serviços online de qualidade, plataformas diversas, de construções, de reformas, de obtenção de crédito, de securitização de operações e diversos outros serviços que possam emergir da atividade. Na figura a seguir, têm-se o resumo das adaptações propostas no *Business Model Canva* (BMC), oriundas das inovações estudadas.

Figura 15: Adaptações propostas pelas inovações no Business Model Canva (BMC)

<b>Parcerias-chave</b> Empresas de: - assinatura e gestão online de contratos; - metaverso	<b>Atividades-chave</b> Consultoria especializada e estudos de novos lançam.	<b>Oferta de valor</b> Agregar valor pela inovação, tecnologia, bom atendimento	<b>Relacionamento</b> Relacionamento por parceira e não interesse	<b>Segmentos de clientes</b>
	<b>Recursos-chave</b> Atrair e manter clientes, redes sociais.		<b>Canais</b>	
<b>Estrutura de custos</b>		<b>Fontes de receita</b> Comissões de parcerias e serviços financeiros		

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 Atualização do *Business Model Canva* (BMC) para imobiliárias

A pesquisa sugere para as empresas imobiliárias a atualização do BMC, objetivando a melhoria de diversos processos. A primeira sugestão, refere-se a atividade principal, incluindo consultoria especializada e estudos e gestão de novos lançamentos imobiliários. A segunda sugestão, é no que tange as receitas, incluindo comissões oriundas das parcerias e de serviços financeiros. As imobiliárias podem cobrar por consultoria imobiliária, aumentando a fonte de receitas. A terceira sugestão refere-se aos parceiros-chave. Inclui-se empresas de assinatura e gestão *online* de contratos e empresas de visita virtual de imóveis, com a utilização de metaverso, além de construtoras, incorporadoras, investidores, agentes bancários, empresas de mídia, agências de marketing e portais imobiliários. A quarta sugestão fala de investimento dos recursos, devendo-se incluir investimentos em inovação e em inteligência artificial (IA), além dos investimentos em atrair e manter clientes, anúncios e redes sociais. A quinta sugestão é na comunicação com esses clientes deve ser por parceria, de forma periódica e não somente por interesse. A sexta e última sugestão é sobre proposta de valor. As empresas imobiliárias não precisam disputar clientes apenas pelo preço, podem agregar valor pela inovação, tecnologia, bom atendimento.

Figura 16: Atualização do *Business Model Canva* (BMC) para imobiliárias

<b>Parcerias chave</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relacionamento com clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* investidores</li> <li>* incorporadoras</li> <li>* construtoras</li> <li>* agentes bancários</li> <li>* empresas de mídia</li> <li>* agências de marketing</li> <li>* portais imobiliários</li> <li>* empresas de visita virtual e metaverso</li> <li>* empresas de assinaturas e gestão online de contratos</li> <li>* empresas de pré aprovação de crédito</li> <li>* empresas de IA para obtenção de leads e para mídia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis</li> <li>* locação de imóveis</li> <li>* administração de condomínios</li> <li>* consultoria especializada</li> <li>* estudo e gestão de lançamentos imobiliários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis com valor abaixo do valor de mercado</li> <li>* locação facilitada e com valor abaixo de mercado</li> <li>* administração de condomínio simples e com valor abaixo do mercado</li> <li>* agregar valor através da tecnologia e bom atendimento</li> <li>* proporcionar mais serviços online</li> <li>* proporcionar equipamentos de reformas e constr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* contato periódico com os clientes, não somente por interesse</li> <li>* relacionamento por parceria</li> <li>* consultoria especializada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* venda de imóveis residenciais e comerciais</li> <li>* locação de imóveis residenciais e comerciais</li> <li>* administração de condomínios residenciais e comerciais .</li> </ul>
<b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* mão de obra dos funcionários com CLT</li> <li>* aluguel da estrutura</li> <li>* anúncios, placas e mídias</li> <li>* custos variáveis com as vendas e locações</li> <li>* investimento com inovação e IA.</li> </ul>		<b>Fontes de renda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comissões de venda de imóveis</li> <li>* Comissões do aluguel de imóveis</li> <li>* taxas cobradas pela administração de condomínios</li> <li>* consultoria e parcerias em geral.</li> <li>* serviços financeiros</li> </ul>		

Fonte: businessmodelgeneration.com, adaptado pelo autor

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Como contribuições gerenciais para imobiliárias tradicionais, pode-se citar tanto oportunidades quanto ameaças. Algumas *startups*, como a Loft, que oferece facilidade na aquisição de crédito, a Newcore, que oferece soluções em mídia e divulgação e a Harry, que capta e gerencia de forma inteligente os *leads* da imobiliária, são exemplos de oportunidades. Essas startups podem melhorar muito a mecânica de negócios de imobiliárias tradicionais. Já *startups* como a QuintoAndar, a Emcasa, a Yuca, a Redfin e a OpenDoor são imobiliárias digitais, que rivalizam com as imobiliárias tradicionais e acabam por se tornar concorrentes e ameaças. Essas empresas tem baixo custo de operação, cobram comissões mais baixas e ganham no volume de negócios, tornando-se mais atrativas para os consumidores.

O novo *framework* de referência para imobiliárias, apresentado no item 4.3.1 pode servir de guia para imobiliárias convencionais iniciarem o processo de inovação. O mapeamento de *startups*, realizado na parte quantitativa da presente pesquisa, informa detalhes sobre as inovações propostas, oportunidades e ameaças apresentadas e também dados de contato. As imobiliárias convencionais podem acessar o site, entrar em contato e iniciarem um processo de teste com essas *startups*, medindo de forma técnica a eficiência de cada inovação proposta.

As entrevistas realizadas nas seis (6) imobiliárias tradicionais de Caxias do Sul levantaram aspectos interessantes sobre o mercado imobiliário da região. Todas as imobiliárias, utilizam de alguma forma, inovações trazidas por *startups*. Todas as empresas mencionaram a utilização da Studio360 e a maioria delas mencionou a utilização da CredPago e de alguma *startup* de confecção e assinatura de contratos *online*. As imobiliárias, através de seus representantes, mencionaram a imobiliária digital QuintoAndar como uma ameaça e resguardaram o mercado imobiliário da serra gaúcha ao fato cultura dos imigrantes italianos. Segundo essas empresas, o descendente italiano não é muito adepto a inovações radicais e feitas de forma muito rápida. Ainda nas entrevistas, os representantes das imobiliárias mencionaram a importância da iniciativa da presente pesquisa, validaram o novo *framework* de referência para imobiliárias e perceberam a importância e a necessidade de inovação do setor imobiliário da região.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesta seção final são apresentadas algumas limitações deste estudo e, paralelamente, são apontadas algumas possibilidades para a realização de estudos futuros. Dentro das limitações da presente pesquisa, no que tange a etapa quantitativa, cita-se a quantidade de trinta (30) *startups* mapeadas, podendo-se ampliar essa quantidade em estudos futuros. Uma maior quantidade de empresas estudadas, pode propor uma maior quantidade de inovações, enriquecendo uma pesquisa futura.

Na etapa qualitativa, optou-se pela escolha de seis (6) empresas imobiliárias, para através de *workshop*, validar o novo *framework* de referência para imobiliárias. Sugere-se em estudos futuros ampliar essa quantidade e abranger mais municípios da serra gaúcha, dando maior validade e abrangência à pesquisa. Maior quantidade de empresas entrevistadas pode gerar novos e valiosos *insights*, já que a realidade de cada município da serra gaúcha é diferente dos demais.

Outra limitação, ainda dentro das entrevistas, é o sigilo de informações e o receio de ser entrevistado por um pesquisador, que também é um concorrente. Deve-se também considerar que as entrevistas foram conduzidas durante a rotina de trabalho dos entrevistados, que constantemente necessitaram interromper a entrevista, a fim de resolver demandas internas da empresa.

Finalizando, acredita-se que novos estudos que envolvam o mapeamento de startups, que tragam tecnologia e inovação, possam auxiliar a adoção de uma melhor forma de funcionamento das imobiliárias da serra gaúcha, modernizando-as e aproximando-as de empresas imobiliárias de mercados maiores, mais modernos e também mais desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. *Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.

ALVES, A. B. de M. N. **Planejamento Financeiro Familiar e Orçamento Doméstico**: prática e importância em um grupo no município de Cataguases – MG. Cataguases, 2010. Faculdades Sudamérica. Disponível em: [http://www.sudamerica.edu.br/arquivos\\_internos/publicacoes?PLANEJAMENTO\\_FIN](http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes?PLANEJAMENTO_FINANCEIRO_FAMILIAR_E_O_ORCAMENTO_DOMESTICO.pdf)

[ANCEIRO\\_FAMILIAR\\_E\\_O\\_ORCAMENTO\\_DOMESTICO.pdf](http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes?PLANEJAMENTO_FINANCEIRO_FAMILIAR_E_O_ORCAMENTO_DOMESTICO.pdf). Acesso em: 7 mar. 2022.

ANSOFF, H. I. *Strategies for diversification*. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, 1957.

ANSOFF, Y. H. *Stratehycheskoe management*. **Journal of European Economy**, Moscow, v. 518, 2002.

ANWAR, M. *Business model innovation and SMEs performance: does competitive advantage mediate?* **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 7, 2018.

APPUGLIESE, Gabriela Alem *et al.* Fronteiras da atuação empresarial em clima: framework de apoio para diagnóstico e definição de estratégias empresariais para avanços na agenda. **Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, p. 2021.

ARBACHE, F. S. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. [S./l.]: Editora FGV, 2015.

ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, P. R. *The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm*. **Geo. J. Int'l L.**, v. 47, p. 1271, 2015.

BALL, M. *London and property markets: a long-term view*. **Urban Studies**, v. 33, n. 6, p. 859-877, 1996.

Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BEATON, D. E. *et al.* *Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures*. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BECTON, J. B. *et al.* *Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover*. [S./l.]: [s./e.], 2017.

BERNARDES, R.; BESSA, V.; ANDREASSI, T. **Desafios metodológicos nos estudos de inovação entre indústrias e serviços: inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007, p. 177-210.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BETZ, F. *Strategic business models.* **Engineering Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 21-28, 2002.

BLANK, S. *Why the lean start-up changes everything.* **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BOTELHO, A. **O urbano em fragmentos: a produção do espaço e da moradia pelas práticas do setor imobiliário.** [S./l.]: Annablume, 2007.

BRADFORD, S. *Specific subjects.* **J. Inf. Sci**, v. 10, p. 173-180, 1985.

Business Model Generation: Disponível em: site: <http://canvanizer.com>. Acesso em: 2 nov. 2023.

CABRAL, Simone F. Moura. O Projeto Integrador como uma metodologia de ensino ativa no Curso Superior de Administração de Empresas. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 2, n. 1, p. 33-42, 2017.

CAMERON, R. E. *The Crédit Mobilier and the economic development of Europe.* **The Journal of Political Economy**, Chicago, v. 61, n. 6, p. 461-488, dezembro 1953.

CAMPOS, Larissa Couto *et al.* **Capital humano nas organizações brasileiras: uma relação entre escolaridade, geração de riqueza e valor da empresa.** São Paulo, 2022.

CARDOSO, V. L.; ALMEIDA, E. Evolução e dinâmica espacial do setor de serviços e sua relação com o setor industrial. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada**, Juiz de Fora, v. 8, n. 15, jul./dez. 2013.

CARVALHO, Ana Paula Monteiro de. **A humanidade coisificada pelo capital: apreensão da categoria reificação e sua recuperação ontológica pelo percurso formativo marxiano-lukacsiano.** Rio de Janeiro, 2021.

CAVALLO, Angelo. *What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups.* **Technological Forecasting and Social Change**, v. 196, p. 122839, 2023.

CHANDLER, A. *The Enduring Logic of Industrial Success.* **Harvard Business Review**, p. 131-140, mar/abr., 1990.

CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 242 p.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H.; SCHWARTZ, K. *Innovating business models with co-development partnerships*. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 55-59, 2007.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; SCOTT D. A. *Six keys to building new markets by unleashing disruptive innovation*. **Harvard Management**, EEUU, 2003.

CNN BRASIL. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/rio-e-sao-paulo-concentram-os-oito-bairros-com-metro-quadrado-mais-caros-do-pais/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

COFECI. Conselho Federal de Corretores de Imóveis Disponível em: <https://www.cofeci.gov.br/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

COSTA, A. C. A.; LUNDBERG, E. **Direcionamentos de Créditos no Brasil: uma avaliação das aplicações obrigatórias em crédito rural e habitacional**. Departamento de Estudos e Pesquisas do Banco Central. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/SemEcoBanCred2004/Port/paperV.pdf>. Acesso em: 30 maio 2012.

COUGIAS, J.; HALPERN, M.; HEROLD, R. **Say what you do: building a framework of it controls, policies, standards, and procedures**, 2007.

COUTINHO, P.; MARTINS, J. V. B. A recente evolução das competências para inovar de uma empresa do setor petroquímico brasileiro: resultados positivos e limitações. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 3, número especial, p. 1-24, 2005.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vick L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DARLAN, F.; SPINELLI, J. Notas sobre o mercado imobiliário urbano e a formação de cidades globais na América Latina. *Geo Uerj*, n. 40, p. 2-3, 2022.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE LIMA SOUZA, Felipe Cardoso. **Proptechs: como a inovação no mercado imobiliário pode ser a resposta à crise habitacional em Portugal**. São Paulo, 2023.

DE SOUSA, Aline Amaral. **O papel do crédito imobiliário na dinâmica do mercado habitacional brasileiro**. 1º Prêmio ABECIP de Monografia em Crédito Imobiliário e Poupança, 2007, p. 109-169.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. *Business model evolution: in search of dynamic consistency*. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DICK, M. E. **Framebook**: um framework para o processo de design de livros digitais. [S./l.]: [s./ed.], 2019.

DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos**: um modelo referencial avançado. [S./l.]: [s./ed.], 2004.

ECKERT, A. *et al.* A percepção sobre os fatores que geram o capital intelectual: um estudo comparativo entre alunos de graduação e pós-graduação. **Revista Espacios**, v. 37, n. 26, 2016.

FERREIRA, Arthur Egydio Padoan *et al.* **A regulação dos fundos de investimento imobiliário no Brasil e na União Europeia**. 2022. ...f.103 (Tese de Doutorado). Universidade de Lisboa, Portugal.

FERREIRA, R. M. *et al.* Governança Corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 323-342, 2019.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. [S./l.]: [S./ed.], 2009, p. 164-164.  
FOSS, N. J.; SAEBI, T. *Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems*. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2018.

GHEZZI, A. *et al.* *On business models, resources and exogenous (dis)continuous innovation: evidences from the mobile applications industry*. **International Journal of Technology Management**, v. 68, n. 1-2, p. 21-48, 2015.

GHEZZI, Angelo *et al.* *Corporate Experimentation: Antitode or Oxymoron?*In: *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 2023, p. 234-241.

GHEZZI, Antonio *et al.* *Opening up to startup collaborations: open business models and value co-creation in SMEs*. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 40-61, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLÄNZEL, W. **Bibliometrics as a research field: a course on theory and application of bibliometric indicators**. [S./l.]: *Course Handouts*, 2003. 115 p.  
Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/242406991\\_Bibliometrics\\_as\\_a\\_research\\_field\\_A\\_course\\_on\\_theory\\_and\\_application\\_of\\_bibliometric\\_indicators](https://www.researchgate.net/publication/242406991_Bibliometrics_as_a_research_field_A_course_on_theory_and_application_of_bibliometric_indicators). Acesso em: 24 jun. 2022.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. **Objetividade, representatividade e controle de vias na pesquisa qualitativa**: a arte de pesquisar e como fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1997.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Pub., 2007.

HARDING, S.; LONG T. **Proven management tools**. Grã Bretanha: Gower, 1998. <https://nestbendrealestate.com/real-estate-buying-process>. Acesso em: 07 Out. 2022.

HYMAN, H. H.; LEVINE, G. N.; WRIGHT, D. C. R. *Studying expert informants by survey methods: a cross-national inquiry*. **Public Opinion Quarterly**, v. 31.1, p. 9-26, 1967.

IOSCHPE, G. **A ignorância custa um mundo: o valor da educação no desenvolvimento do Brasil**. [S.l.]: Objetiva, 2016.

JABAREEN, Y. **Planning the resilient city: concepts and strategies for coping with climate change and environmental risk cities**. [S.l.]: [S./ed.], p. 220-229. 2013. (Vol. 31).

KAHLKE, R. M. *Generic qualitative approaches: Pitfalls and benefits of methodological mixology*. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 13, n. 1, p. 37-52, 2014.

KATORI, Fernanda Yumi. **Impactos das Fintechs e do Blockchain no sistema financeiro**: uma análise crítico-reflexiva. Belo Horizonte, 2017.

KEANE, S. F.; CORMICAN, K. T.; SHEAHAN, J. N. *Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas*. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 9, p. 65-74, 2018.

KHANAGHA, S.; VOLBERDA, H.; OSHRI, I. *Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model*. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 322-340, 2014.

KUBOTA, L. C. **A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil**: estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006, p. 35-72.

KUBOTA, L. C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. **Economia e Sociedade**, v. 18, p. 349-369, 2009.

LARMAN, C. **Utilizando UML e padrões**. Porto Alegre: Brookman, 2000. 492 p.

- LÉFEBVRE, H. *L'idéologie structuraliste*. Paris: Éditions Anthropos, 1971.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 17-30, 2002.
- LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero*. São Paulo: Cia. das Letras, 1989.
- LOTKA, A. J. *The frequency distribution of scientific productivity*. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.
- LOWENTHAL, D. *El pasado es un país extraño*. Madri: Akal, 1998.
- MACHADO JUNIOR, C. *et al.* As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 44, p. 111-123, 2016.
- MAGRETTA, J. *Why Business Models Matter?* *Harvard Business Review*, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.
- MAITAL, S.; SESHADRI, D. V. R. *Innovation Management: Strategies. Concepts and Tools for Growth and Profit*, v. 29, 2007.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. [S./l.]: Bookman Editora, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MEZGER, F. *Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study*. *R&D Management*, v. 44, n. 5, p. 429-449, 2014.
- NAIM, S. *The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction with the Business Performance of Beverage Companies in West Java*. *West Science Interdisciplinary Studies*, v. 1, n. 5, p. 58-67, 2023.
- NAJMAEI, A. *Dynamic Business Model Innovation: an analytical archetype*. *Business Model: Possession and Innovation. International Conference on Information and Financial Engineering*, Shanghai, v. 12, agosto 2011.
- NERI, Marcelo. *As classes médias brasileiras*. Rio de Janeiro: FGV Social, 2019. *Nestbendrealstate*. Disponível em:
- NEVARES, Mario Maia. *Reservas Internacionais Ótimas de um País: um estudo do caso brasileiro*. 2007. f.77 (Tese de Doutorado). UFRJ. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en;jsessionid=jpPFJExruup2Bz7GKCsSOqqTrATu9Xs1krcl8K8M.ip-10-240-5-75](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en;jsessionid=jpPFJExruup2Bz7GKCsSOqqTrATu9Xs1krcl8K8M.ip-10-240-5-75). Acesso em 13/09/2023.
- OLIVEIRA, M. M. de. *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

ONZI, V. *et al.* *Startups fintechs: uma análise a partir do radar da inovação*. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 10, n. 1, p. 3-21, 2017.

OŠENIEKS, J.; BABAUSKA, S. *The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises*. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 82-92, janeiro 2014.

OSTERWALDER, A. ***The Business Model Ontology: a proposition in a designscience approach***. 2004. Tese de Doutorado em Gestão da Informática. Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. ***Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers***. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019.

PENROSE, E. ***A teoria do crescimento da firma***. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PERCY, W. H.; KOSTERE, K.; KOSTERE, S. *Generic qualitative research in psychology*. **The qualitative report**, v. 20, n. 2, p. 76-85, 2015.

PIANTADOSI, S.; TILY, H.; GIBSON, E. ***Information content versus word length in natural language: a reply to Ferrer, Cancho and Moscoso del Prado Martin***. [No prelo], 2014.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, Daniel L. ***Microeconomia***. Tradução de Thelma Eleutério Prado. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um Framework para Estudar a Ação Organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 177-190, 2005.

POLANYI, M.; ZIMAN, J; FULLER, S. *The Republic of Science: its political and economic theory*. **Minerva**, v. 1, n. 1, p. 94-95, 1962.

Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <https://ead.pucgoias.edu.br/blog/workshop-planejar-evento>. Acesso em: 19 ago. 2022.

POPPER, K. R. ***Objective knowledge***. Oxford: Oxford University Press, 1972. (Vol. 360).

PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov./dez, 1998.

RAJAN, R. G.; ZINGALES, L. *Financial dependence and growth*. **The American Economic Review**, Broadway, v. 88, n. 3, p. 559-586, junho 1998.

REBELO, E. M. **Mercado imobiliário e transformações urbanas.** [S./l.]: [s./ed.], 2002.

Revista de Gestão e Projetos. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/viewFile/18475/8676>. Acesso em: 13 jun. 2022.

REVISTA FORBES. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2015/06/10-maiores-mercados-imobiliarios-de-luxo-do-mundo/#foto10>. Acesso em: 26 jun. 2022.

REY, F. G. **Estudos Exploratórios ou Qualitativos:** os processos de construção da informação. [S./l.]: Cengage, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, E. **A Startup Enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

RIFANI, A., & SADIKIN, A. (2020). Financial Technology, Financial Literacy And Wetlands Community Resilience In Banjarmasin (Phenomenological Study On Traditional Jukung Craftsmen Of South Kalimantan). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(4), 404–411.

RITTER, T.; LETTL, C. *The wider implications of business-model research.* **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 1-8, 2018.

ROCHA, A. F.; PALMA, M. A. M. Gestão da inovação e capacidade competitiva: uma análise não paramétrica no setor cerâmico de Campos dos Goytacazes, RJ. **Cerâmica**, São Paulo, v. 58, n. 346, p. 244-252, abr./jun. 2012.

ROCHA-PINTO, S. R. da. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas.** [S./l.]: Editora FGV, 2015.

SANASI, Silvia. *Entrepreneurship as design: A design process for the emergence and development of entrepreneurial opportunities.* **Creativity and Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 5-21, 2023.

SCHUMPETER, J. P. **Teoria e desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SHEHABUDEEN, N. *et al.* **Representing and approaching complex management issues: part 1 - role and definition.** Cambridge: *Centre for Technology Management Working Paper Series*, 2011, p. 1-20.

SILVA, R. P. **Suporte ao desenvolvimento e uso de frameworks e componentes.** Porto Alegre: PPGC da UFRGS, 2000.

SKARZYNSKI, P.; GIBSON, R. ***Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates.*** Harvard: Harvard Business Press, 2008.

SMOLKA, M. O capital incorporador e seus movimentos de valorização. **Cadernos IPPUR/UFRJ**, Rio de Janeiro, ano II, n. 1, p. 41-78, jan./abr., 1987.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. *Business model innovation through trial-and-error learning: the naturhouse case.* **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 383-407, 2010.

SQUIRES, A.; DORSEN, C. *Qualitative research in nursing and health professions regulation.* **Journal of Nursing Regulation**, v. 9, n. 3, p. 15-26, 2018.

TEECE, D. J. *Business models and dynamic capabilities.* **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, D. J. *Business models, business strategy and innovation.* **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.* **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms.* **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. [S./l.]: Bookman Editora, 2015.

TORO blog. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/educacao-financeira/startups#:~:text=O%20termo%20startup%20surgiu%20no,in%C3%BAmeras%20%E2%80%9Cempresas.com%E2%80%9D>. Acesso em: 12 set. 2022.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.** [S./l.]: [s./ed.], 1987.

VENABLE JUNIOR, PRIES-HEJE, R.; BASKERVILLE, R. A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research. 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGY - DESRIST, 2012.

VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. *FEDS: a framework for evaluation in design science research.* **European journal of information systems**, v. 25, n. 1, p. 77-89, 2016.

WIRTZ, B. W. *et al.* *Business models: origin, development and future research perspectives.* **Long range planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.