

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO SCHENA SANTOS

OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DIGITAIS EM UMA  
IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NA REGIÃO DE CURITIBA

CURITIBA

2021

GUSTAVO SCHENA SANTOS

OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DIGITAIS EM UMA  
IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE

Artigo apresentada ao curso de pós-graduação em  
MBA Gestão Estratégica, Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Federal Do  
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título  
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador(a): Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2021

# OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DIGITAIS EM UMA IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NA REGIÃO DE CURITIBA

Gustavo Schena Santos

## RESUMO

O Objetivo deste estudo é descrever os impactos da implementação dos processos digitais em uma imobiliária de pequeno porte, se valendo da maior aceitação e da necessidade do público a serviços menos burocráticos e lentos, que entreguem mais agilidade e facilidade para uma sociedade cada vez mais ocupada e imediatista, somado aos problemas sanitários causados a partir de 2019 com a pandemia do Coronavírus que afetaram todos os processos empresariais. Qualquer negócio por menor que seja, para se manter competitivo e atuante deve estar digitalizado e buscando se destacar da ampla concorrência existente e preparada para novos entrantes no mercado, especialmente startups digitais. Com pesquisa e estudo bibliográfico de temas em evidência da gestão digital e suas tendências, juntamente com entrevistas com diretores de imobiliárias locais, buscou-se evidenciar a atual conjuntura do mercado imobiliário frente a atual demanda digital, seus desafios e oportunidades. Por meio deste estudo foi possível averiguar a necessidade de mudança de paradigmas dos gestores de pequenas empresas quanto a sua visão de custos ao invés de investimentos em inovação e digitalização e o desconhecimento real das ferramentas e suas benesses aos negócios como vantagens competitivas perante seus concorrentes e diferenciais para seus clientes.

Palavras-chave: Digitalização. Pequenos negócios. Setor imobiliário. Transformação digital.

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação digital e da tecnologia da informação é constante, criando e se reinventando conforme as demandas do mercado e do consumidor. Com clientes cada vez mais emponderados, exigentes e informados e em cooperação com os avanços da tecnologia, determinam rupturas em diversos segmentos da economia. Essa necessidade de transformação surpreendeu muitos gestores e negócios tradicionais. Empresas que não adotaram as transformações digitais a tempo hábil, foram ou estão sendo substituídas por novos entrantes de forma avassaladora.

Segundo o head of sales da SAS, Salama (2020), a maior dificuldade não está em possuir ou adquirir novas tecnologias, mas sim em mudar a mentalidade

organizacional com a transformação digital. As companhias fracassam porque os gestores não diagnosticam estas mudanças a tempo apto ou não querem sair do status quo.

Pesquisa da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020), revela que 52% dos entrevistados estavam comprando mais em sites e aplicativos durante a quarentena do Covid. Com o agravamento da pandemia, empresas tradicionais ou empresas off-line tiveram que acelerar ou implementar rapidamente os procedimentos tecnológicos.

O ano de 2020 está sendo o ano da digitalização dos negócios. Segundo a pesquisa O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição feita pelo SEBRAE (2020) a maior parte das empresas (principalmente as micro e pequenas), tiveram grandes dificuldades para manter seus negócios, como a necessidade de implementar canais de comunicação online com seus clientes e o trabalho remoto para seus colaboradores. A rotina das empresas a partir de 2020 foi modificada pelo Covid-19 e a adoção e a utilização de ferramentas tecnológicas no cotidiano dos brasileiros foram determinantes. Para enfrentar este período de mudanças drásticas e manter os negócios, é essencial adaptar-se rapidamente e saber como se destacar dos demais.

Considerando esse cenário, o cliente e o gestor estão no centro dessas mudanças e lidam com profundos impactos no processo de digitalização de negócios tradicionais. Como essas transformações tem modificado o comportamento dos consumidores? E quais são os desafios dos gestores no atual momento e no futuro?

No mercado imobiliário, composto por muitas empresas tradicionais (indiferentes a modernização e implementações tecnológicas) e pequenas empresas (com poucos recursos financeiros e intelectuais) o atual cenário desencadeou a necessidade de digitalização do setor. Mais do que nunca, o consumidor está ainda mais acessível para vivenciar e aprofundar suas experiências de consumo pela internet.

Para atender esta demanda de forma rápida e diminuir os riscos de exposição à Covid-19, imobiliárias, incorporadoras e construtoras estão em busca de tecnologias de imersão e apresentação digital de imóveis.

Um levantamento com pessoas interessadas em comprar imóveis denominado como A influência do Coronavírus no mercado imobiliário brasileiro,

realizado pelo Grupo ZAP (2020), apontou que: 38% dos entrevistados desejam realizar visitas por vídeo chamadas e 37% fazer tour virtual em imóveis. Segundo a pesquisa, a demanda é maior que as soluções ofertadas pelas empresas do setor.

O atual desafio do setor é proporcionar ao consumidor a segurança e a confiança de comprar ou locar um imóvel com a transparência e a eficiência do atendimento presencial em um ambiente virtual. Pesquisa realizada pela agência digital Today, revela que os Millennials representam mais da metade dos consumidores do mercado imobiliário digital no Brasil. O levantamento apontou ainda que 82% dos entrevistados possuem um smartphone e 40% estão propensos a realizar a compra de imóveis pela internet.

A pesquisa realizada pela Terracota e Deloitte, “Panorama de inovação nos setores imobiliário e de construção no Brasil”, sinaliza que aproximadamente metade das empresas do setor não possuem nenhum tipo de planejamento de inovação.

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é descrever os impactos da implementação dos processos digitais em uma imobiliária de pequeno porte localizada na região de Curitiba. Para tal serão utilizadas a pesquisa teórica sobre os temas inovação e processos de digitalização e a pesquisa empírica, com a observação, pesquisa e coletas de dados do setor imobiliário.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DIGITAL**

Conforme Chiavenato (2003, p. 570), “para vencer os mercados globais e altamente competitivos, as organizações bem-sucedidas compartilham forte ênfase em inovação, aprendizado e colaboração”. Com o surgimento de novos canais, há uma mudança na mentalidade das marcas e das vendas. A comercialização pela Internet e a valorização do relacionamento, são alguns dos desafios. (LAS CASAS, 1997 apud. MEWES, 2009).

Torquato e Silva (2000), afirmam que a tecnologia é um elemento-chave na busca de particularidades e de vantagens competitivas, que diferenciem favoravelmente a empresa dos concorrentes e na sua sobrevivência. A Tecnologia da Informação no período atual é determinante para conquistar os objetivos das

instituições. (ALAVI & JOACHIMSTHALER, 1992; BERGERON, BATEU & RAYMOND, 1991 apud Teófilo & Freitas). “O avanço tecnológico tem exercido papel relevante nos diversos setores da economia de maneira que as organizações devem buscar estruturas adequadas diante da nova realidade” (Teófilo & Freitas, [2005?]).

Segundo Chiavenato (2003, p. 44):

O desenvolvimento de produtos ou serviços exigirá maior investimento em pesquisa e em desenvolvimento, em aperfeiçoamento de tecnologias, em busca incessante de novos mercados e em competição com outras organizações para sobreviver e crescer.

Para o enfoque gerencial, Bio (2008, p.170) assegura que o Sistema de informação “é um componente do modelo de gestão, integrado ao processo de gerência e, portanto, um fator de melhoria ou de limitação dos próprios padrões gerenciais que a empresa consegue pôr em prática”.

Com a demanda crescente de informações que as organizações necessitam, para auxiliar os gestores a serem mais eficientes nas tomadas de decisões, o sistema de informações torna-se imprescindível para a empresa manter-se competitiva diante da concorrência. Atualmente a tecnologia da informação é recurso básico para a sobrevivência das empresas, independente do contexto onde estão inseridas. Associada à internet, o uso intensivo da informação determina o nível de contato que as organizações irão obter com o público com o qual trabalha (consumidores, fornecedores, concorrentes, etc.) e que este contato seja de forma clara e objetiva (Kotler e Keller, 2007). É preciso comunicar as informações necessárias no momento certo, e de maneira com que esta informação seja útil e clara.

No mundo cada vez mais global, uma nova configuração econômica está instalada, e várias pressões estão forçando as empresas a mudarem da velha para a nova economia (Turban et al., 2007). Conforme Turban (et al. 2007), no século XXI, todas as organizações, sejam elas comerciais, privadas ou públicas, operam no que o autor considera a economia digital, baseada nas tecnologias digitais. Nessa nova economia, as infraestruturas digitais proporcionam uma plataforma global

sobre a qual pessoas e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e procuram informações.

Com as soluções oferecidos pela internet, torna-se mais simples criar uma relação cada vez mais próxima com os clientes através da obtenção de dados. Com o uso adequado de banco de dados, como a utilização de CRM's (Customer Relationship Management), é possível coletar e identificar com maior precisão informações de um público e com mais assertividade adaptar a oferta de marketing às suas particularidades (LACERDA, 2007).

Conforme o nível de competência de utilização da empresa, a internet provoca vantagens competitivas de diferenciação, redução de custos, inovação e crescimento (ALBUQUERQUE, 2007). Para Prashantham (2003, p.405 apud Albuquerque, 2007), as vantagens competitivas da internet estão no alcance (capacidade de acessar e conectar pessoas), na riqueza de informações disponíveis para e sobre os clientes e no engajamento. Entretanto para Rhee (2005, p.283 apud Albuquerque, 2007), o que diferencia as empresas é como estas absorvem e incorporam as informações e as utilizam para fins comerciais.

Para Albuquerque (2007) as companhias aproveitam cada vez mais a internet e seus sites para gerar publicidade aos potenciais clientes sobre a empresa e seus produtos e/ou serviços, buscando a interação direta entre empresa e clientes, eliminando intermediários

## 2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Segundo a Computerworld (2017), há um aumento significativo de projetos para digitalização e inovação dos negócios, buscando melhorar a satisfação dos usuários. Conforme o periódico, a tecnologia da informação é considerada facilitadora da inovação por 75% dos líderes de TI.

A empresa ao implantar-se na esfera digital passa a ter inúmeros benefícios. Mas é preciso planejamento e precaução no período de transição, para que nada fuja ao controle. A importância de se digitalizar não pode se sobrepor a experiência do usuário ou cliente, que passam a criar em conjunto com a empresa. Os fundamentos tecnológicos convêm para a melhora da qualidade, caso não ocorra, há de se analisar as causas (TAURION, 2016).

A digitalização de negócios, é o emprego de estratégias que integram tecnologias digitais com a cultura organizacional, os seus processos e seus stakeholders. Utilizando a tecnologia em prol dos colaboradores e clientes. Todos os modelos de negócios estão sendo instigados ao uso massivo de novas de tecnologias, o mercado está mais conectado e as empresas precisam estar incluídas neste mundo (BRUEL, 2017).

Araújo (2017) cita que as organizações estão se aproximando ao Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócio) como um determinante impulsionador da transformação digital, estimuladas pela obrigação de velocidade e agilidade, assim como a busca pelas já habituais competências de eficiência e otimização. Um projeto de transformação digital aborda muitos fatores de uma empresa, quando não todos, de atividades e processos comuns ao negócio, como à forma com que a empresa aprimora seu ecossistema organizacional, da mesma forma todos os ativos relacionados: clientes, automação de vendas, geração de conteúdo digital, etc. (GARCIA, 2018)

Khan (2016), chama a atenção para a indefinição entre digital, digitalização e transformação digital. Para o autor não existe uma definição clara e amplamente aceita para o termo transformação digital. Segundo Khan (2016) é fundamental diferenciar o conceito de digital e de digitalização. Digital está relacionado ao método de transformar informações analógicas em formatos digitais. A transformação digital em consequência da digitalização, como novos atributos que torna negócios mais eficientes e competitivos, não apenas a adoção de novas tecnologias.

SOLIS; SZYMANSKI (2016, p. 4) definem a transformação digital como:

“[...] o realinhamento ou o investimento em novas tecnologias, modelos de negócio e processos para gerar valor para clientes funcionários e competir de forma mais eficaz em uma economia digital em constante mudança.”

Para uma empresa tradicional, o processo de transformação digital deve ocorrer seguindo as etapas da digitização, seguindo para a digitalização do modelo de negócio e, finalmente, a alteração ou reformulação do modelo digital, buscando a disrupção do mercado ou do negócio em si.

[...] digitização é definida como a capacitação digital dos artefatos analógicos ou físicos para o propósito de integrar esses artefatos nos processos de negócios, com o objetivo final de produzir novo conhecimento e criar novo valor para os stakeholders. (SCHALLMO E WILLIAMS, 2018 apud BALEEIRO, 2019).

[...] definimos digitalização como as mudanças fundamentais feitas nas operações dos negócios e nos processos dos negócios baseadas nos novos conhecimentos adquiridos via iniciativas de digitização agregadoras de valor focando na digitalização dos modelos de negócios e, por fim, na transformação digital desses modelos. (SCHALLMO E WILLIAMS, 2018 apud BALEEIRO, 2019).

Conforme Taurion (2016), a transformação digital demanda do avanço tecnológico que ocorrem em três fases e vai além dos investimentos em mídias sociais e blogs. São elas: i) Digitação que é mudança da informação analógica para uma forma digital. Valores binários como imagens, sons e sinais, são transformados em bits e armazenados em dispositivos; ii) Digitalização, etapa das verdadeiras mudanças nas empresas com aplicação real da tecnologia, como a utilização de Big Data, Inteligência Artificial, Internet das Coisas, etc.; iii) Transformação digital, o resultado e usufruto da implantação da digitalização, ou seja, a sua usabilidade na prática, como a comunicação direta dos clientes com a empresa, via chat ou aplicativos de mensagens, de forma mais rápida e eficiente e/ou este adquirir produtos ou serviços online. E ainda a empresa receber e analisar diversos dados dos consumidores, para traçar objetivos e novas estratégias gerenciais.

Partilham da mesma opinião Berman, Korsten e Marshall (2017) do IBM Institute for Business Value, para os autores a Digitalização é traduzir dados e processos analógicos em dados e processos digitais. Transformação Digital é associar diversos procedimentos digitais afim de entregar experiências únicas ao cliente, igualmente, uma plataforma multicanal de acesso. E a reinvenção Digital para os Autores é a redefinição que busca o engajamento mútuo do público com a empresa, combinando produtos e/ou serviços para atingir os anseios dos clientes.

A transformação digital enfatiza Rogers (2017), pode ser desempenhada ou notada em cinco esferas das atividades empresariais: Clientes (aproveitar a rede de clientes); Concorrência (estabelecer plataformas, não somente produtos); Dados (transformar dados em ativos); Inovação (inovar por meio da experimentação rápida); e Valor (adaptar proposta de valor do negócio).

Para ser digital segundo Schallmo e Williams (2018), a estratégia da transformação deve atender a três objetivos básicos: a criação de valor no mundo digital dos negócios; a otimização de processos na experiência do cliente; e, o desenvolvimento de competências estruturais que deem apoio em todos os aspectos da iniciativa empresarial.

Para Bruel (2017) a transformação digital está sendo difundida amplamente pelos meios de comunicação nos últimos anos, gerando em todos os setores e seus respectivos negócios o senso de urgência, já que, a tecnologia progride muito mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar.

Rogers (2017) completa que a transformação digital corresponde muito mais com a mudança estratégica e novas maneiras de pensar que apenas com a tecnologia. Transformar o negócio em digital demanda que empresas modernizem muito mais sua capacidade estratégica, do que sua infraestrutura de TI. Reforça Rabelo (2017) “Transformação digital é processo de usar a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. Trata-se de uma mudança estrutural nas organizações, que prioriza a tecnologia”. Davis (2019, p.3) complementa que “A transformação digital, em seu nível mais fundamental, consiste em obter maior valor, ganhar vantagem competitiva e reduzir custos, alavancando o avanço tecnológico”.

Para Davis (2019) a transformação digital não é um único objetivo a ser alcançado, mas uma jornada de mudanças contínuas em processos e modelos de negócios. “É preciso desmistificar o conceito de transformação digital porque ela soa como uma tendência e, na verdade, ela já é uma realidade que profissionais, gestores e empresários não podem negar ou se fazer de rogados” (MAGNUS, 2018, p. 2).

Descreve KANE (2017) que a adoção da transformação digital não é apenas tecnológica, mas sim como a empresa responde as tendências com estratégia gerencial, o gerenciamento de talentos, a estrutura organizacional e liderança:

“A melhor compreensão da transformação digital é a adoção de processos e práticas empresariais para ajudar a organização a competir efetivamente em um mundo cada vez mais digital. Esta definição de transformação digital tem duas implicações importantes para os gerentes: primeiro, isso significa que a transformação digital é fundamentalmente sobre como sua empresa responde às tendências digitais que estão ocorrendo independente de tê-las iniciado ou não, gostar delas, ou as querer. Grande parte da necessidade de transformação digital está fora do seu controle. Isso envolve a adaptação de como seus clientes, parceiros, funcionários e concorrentes usam tecnologias digitais para mudar a forma como eles atuam e o que eles esperam. Como e se sua empresa responde a essas tendências digitais é a questão chave que os gerentes enfrentam. Em segundo lugar, significa que a forma como uma organização implementa a tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital. Nos casos em que a transformação digital envolve a implementação de novas tecnologias, a tecnologia é apenas parte da história. Outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, são tão importantes, se não mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital.”

A implementação de uma estratégia digital para Robledo (2017), exige a manutenção de uma visão holística dos processos; a revisão da alocação de recursos, a reformulação e adaptação dos principais processos ao novo modelo de negócio; a revisão das estratégias segundo os propósitos digitais, a indicação dos novos procedimentos imprescindíveis à reformulação do negócio; elucidar os objetivos a serem alcançados; e finalmente atrair clientes para os canais digitais, para habitua-los a modernização e simplificação dos processos.

“A transformação digital é uma disciplina que afeta transversalmente as organizações, o seu modelo de Negócio e as suas competências. Realizar pequenos ajustes e alterações não é suficiente. Levar a cabo uma transformação digital significa dar aos utilizadores e aos clientes o nível de experiência que hoje exigem de todos os níveis da organização e, ao mesmo tempo, tornar a empresa mais competitiva face a novos atores e a novas ameaças. A transformação digital é, em suma, o ponto de encontro entre as oportunidades tecnológicas e os novos modelos de negócio e crescimento.” (MÉNDEZ; ANDREU; TIRADOR, 2015, p. 1)

Uma das variáveis que pode afetar os processos de transformação digital é a cultura organizacional. Para Rick (2017) “A cultura lidera a adoção de tecnologia. A capacidade de inovar depende da paciência da cultura organizacional”. Magnus (2018) esclarece que as empresas não precisam nascer com uma cultura digital, no entanto serem adaptáveis as mudanças de seus negócios, e que contemplem uma

verdadeira modificação de suas virtudes. As organizações devem estabelecer um novo modelo de operação, fundamentado pela mentalidade digital, coerente com o que o consumidor digital deseja e o que a empresa oferece. (MAGNUS, 2018).

Hemerling, Kilmann, Danoesastro e Stutts Ahern (2018) consideram que possuir uma cultura digital é importante pela direção que ela fornece a equipe e aos colaboradores para aproximar-se dos objetivos e estratégias da organização. Outros benefícios são destacados pelos autores como a entrega de resultados rápidos (organizações digitais são mais velozes que as tradicionais e possuem uma hierarquia horizontal que facilita a tomada de decisões); a atração de talentos (uma reputação digital é um chamariz para as gerações nativas digitais que são atraídos pela expectativa de um ambiente mais criativo e colaborativo); e a orientação Externa (estímulo aos colaboradores em envolver-se com clientes e parceiros e a pensar a empresa externamente, afim de provocar novas soluções).

### 2.3 MUDANÇAS NA RELAÇÃO COM O CONSUMIDOR NA ERA DIGITAL

Para Sedley (2019) as empresas de sucesso no mundo digital são aquelas que alcançam o engajamento máximo da empresa e sua marca com o cliente, caracterizado pelas interações digitais constantes, que reforçam o investimento emocional, psicológico e físico que o cliente deposita na marca, produtos ou serviços.

Os canais de atendimento, para Rosa (2001), podem ser apresentados de dois modos: canais presenciais e remotos (popularmente chamado de eletrônicos), esses são veículos de comunicação entre a empresa e os consumidores. No Atendimento presencial conforme o Rosa (2001) há a obrigação de deslocamento até um ambiente físico e com um contato direto e pessoal. Estes eram considerados um canal básico de atendimento, porém com os progressos tecnológicos há uma descentralização destes canais com a introdução de novas alternativas e preferencias dos clientes. O que antes só eram feitos in loco atualmente podem ser concretizadas em qualquer lugar, a qualquer hora. Logo no ambiente digital, o cliente é atendido digitalmente via site, home bankings, caixas eletrônicos, Call centers, atendimentos por telefone, via mensagem, entre outros serviços. O uso de diversos canais para o mesmo serviço influencia em muito a experiência do cliente

pelos distintos ambientes, interações, agilidade e praticidade oferecidos. (LOVELOCK, WIRTZ E HEMZO, 2011).

Kalakota & Robinson (2002), citam que há disparidades entre os consumidores tradicionais e os digitais. O consumidor digital é mais engajado com a organização. Nesta mesma linha, McKenna (1999) recomenda que empresas utilizem seus canais digitais para medir e monitorar a satisfação dos consumidores, fornecendo informações, suporte e orientações, convertendo um simples atendimento em fidelidade do consumidor.

Conforme Lopes & Costa (2003), a qualidade do atendimento digital advém da expectativa do consumidor com o ambiente digital. Há uma pressão para que a organização se destaque da concorrência com um serviço digital melhor. Existe uma apreensão com o uso de ferramentas fundamentais para concretizar um atendimento digital ao cliente. Sem elas, não é possível atender a demanda de um mercado totalmente conectado de forma objetiva. Com o emprego adequado destas ferramentas, os níveis de serviços oferecidos no mercado digital ao consumidor podem melhorar consideravelmente. (REICHHELD & SCHEFTER, 2000).

Gabriel (2010) enfatiza que organizações que operam canais digitais, precisam prover aos consumidores ferramentas digitais como e-mail Marketing, páginas em redes sociais, sistemas de buscas, geolocalização, Landing Pages e sites adaptativos ao Mobile. Sobre os canais digitais, Carreira (2009) evidencia a relevância que estes vem assumindo e os vários benefícios gerados equiparados aos canais presenciais, como a redução do tempo gasto interagindo com o consumidor e a queda de custos. Estimulando organizações a substituir parte dos canais tradicionais pelos digitais.

Destaca Su (2017) “Um dos melhores exemplos de como nós superestimamos e subestimamos as mudanças no futuro é a evolução do comportamento do consumidor ao longo deste século”. Os consumidores do século XX, eram passivos e vistos como parte de um todo, com a única função de comprar ou não. Atualmente, consumidores digitais não são mais passivos, com grande possibilidade de se conectarem entre si e influenciarem uns aos outros, ao invés de sofrerem a influência das comunicações diretas das organizações (ROGERS, 2017).

## 2.4 TENDÊNCIAS COM POTENCIAL PARA O SETOR IMOBILIÁRIO

É possível destacar algumas tendências com potencial para o setor imobiliário baseado nos “blocos de construção da Indústria 4.0” segundo o artigo *Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth* do Boston Consulting Group (2018).

A Big Data e Analytics por exemplo são os conjuntos de dados muito grandes e/ou muito complexos para manipular e analisar manualmente ou com ferramentas tradicionais. Um dos principais diferenciais na era digital para as empresas perante seus concorrentes é a capacidade de coletar e analisar dados de diferentes fontes. Duas definições de Big Data são constantemente citadas por autores: alguns como um grande volume de dados (CALDAS; SILVA, 2016; ZIKOPOULOS et al., 2012); outros de forma mais abrangente, citam big data como a utilização de tecnologias capazes de manipular grandes volumes de dados (BRETERNITZ; SILVA, 2013; TAURION, 2013; CAMPOS, 2015).

A Computação em Nuvem é uma ferramenta que permite o armazenamento de grandes dados (big data) e que deu procedência a novos serviços e acesso à informação, como ferramentas de busca, aplicativos, centros de armazenamento e processamento de dados. O avanço das tecnologias em nuvem e a sua melhora de desempenho colaboram para que mais serviços orientados a dados sejam implementados.

Hurwitz et al (2010, p. 9, apud RODRIGUES, 2011) afirma que:

A nuvem em si é um conjunto de hardware, redes, armazenamento, serviços e interfaces que permitem a entrega da computação como um serviço. Serviços em nuvem incluem a entrega de software, infraestrutura e armazenamento, através da internet (com componentes separados ou uma plataforma completa) com base na demanda do usuário.

Já a realidade aumentada é a combinação de elementos virtuais com o ambiente real, a adição de informações e/ou recursos visuais, como imagens gráficas ou áudios, aprimorando a experiência do usuário (Tech breakthroughs megatrend: how to prepare for its impact. PWC, 2016). Um sistema de realidade virtual ou realidade aumentada deve possibilitar a interação com estes dados de

forma natural. As principais peculiaridades são o processamento em tempo real, a associação de dados virtuais com o mundo real, e o uso de elementos computacionais idealizados em softwares 3D.

Freitas e Ruschel (2010) citam o emprego da tecnologia de Realidade Aumentada na arquitetura:

Com hardware e software poderosos, a criação de aplicações de RA tem se tornado viável no acréscimo do poder visual de profissionais e clientes, na antecipação de eventos futuros, na otimização de processos, enfim, com tendência à inserção dos recursos em toda a cadeia de desenvolvimento de um edifício. A possibilidade de se sentir imerso em um ambiente a ser construído, de ter suas sensações aumentadas com o acréscimo de elementos virtuais ao mundo real, como possibilita a RA, a fazer vista como promessa viável para aplicações úteis em Arquitetura e Construção. (FREITAS e RUSCHEL, 2010, p.134).

Como características principais da RA, segundo Azuma (1997, apud SOUZA, ESPINDOLA, PEREIRA, SÁ, 2016), podem-se destacar: A junção dos mundos reais e virtuais, a percepção do que é real aumentada por elementos virtuais; A possibilidade de interação do usuário com ações e reações em tempo real; A união perfeita do físico com o sintético.

### **3 METODOLOGIA**

Para este estudo foi utilizado a pesquisa qualitativa, que conforme Liebscher (1998) são adequadas quando o elemento em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Conforme o autor, normalmente são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para o uso de métodos qualitativos é preciso observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

As principais características dos métodos qualitativos são a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (Kaplan & Duchon, 1988). Com esse objetivo foram realizadas entrevistas com proprietários e/ou diretores de empresas imobiliárias. As entrevistas foram estruturadas, com o uso de roteiro de perguntas definidas previamente e aplicadas igualmente a todos os entrevistados, de forma objetiva e imparcial.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com diretores de 04 imobiliárias localizadas no bairro Alto Maracanã no município de Colombo PR, atualmente esta região é o principal polo comercial do município, com a maior taxa populacional e um dos principais mercados imobiliários da região metropolitana e composta por classe C e D, que tem o sonho de vida de conquistar a casa própria e sair do aluguel. Estas empresas são concorrentes diretas e todas estão localizadas em um raio de aproximadamente 01 km. Uma delas é uma franquia de uma das marcas mais conhecidas do Estado e as demais empresas são regionais e familiares.

Para todos os entrevistados os principais desafios para as suas empresas com o Covid foram a necessidade de adaptação e a urgência nos quesitos de higiene e segurança para os clientes e colaboradores. O trabalho interno foi afetado por questões de segurança, protocolos e fechamentos estabelecidos pelos órgãos governamentais e o receio dos clientes com os atendimentos, tanto nos escritórios como as visitas aos imóveis.

Em todos os casos no início da pandemia houve uma queda expressiva nas buscas por imóveis e uma grande redução de agendamentos de visitas e cancelamentos das já agendadas. Segundo os gestores com o passar das semanas e meses subsequentes a procura foi aumentando gradativamente, em alguns casos até superando o período pré Covid, tendência essa evidenciada pelo mercado como um todo e por diversas pesquisas e dados do mercado.

Além dos cuidados sanitários como o uso de máscaras e distanciamento, a redução de equipe com o home office amparado pelo uso da internet, de aplicativos e dispositivos móveis, o atendimento online ao cliente e o uso mais intensificado de redes sociais e portais imobiliários foram citados de forma unânime por todos os entrevistados. Todos concordaram e afirmaram que a tecnologia ajudou e foi primordial para a continuidade dos atendimentos e procedimentos, e que não seria possível a adaptação e agilidade de transformações sem o uso da tecnologia e de dispositivos como computadores e celulares conectados à internet.

Em todas as empresas os gestores deixaram claro que atualmente tanto as negociações, o primeiro contato do cliente e a publicidade e marketing das empresas são feitas principalmente de formas online com o uso de WhatsApp,

Telegram, Facebook, Instagram, sites próprios e portais de anúncios imobiliários. Juntos concordam que as tecnologias empregadas reduzem custos, diminuem processos, são facilitadores de negócios e amenizam o retrabalho.

As entrevistas fortalecem que os clientes em sua maioria são aptos ao uso de ferramentas digitais e que estes já estavam habituados as tecnologias e aceitaram bem o seu uso com mais assiduidade. Uma minoria de clientes com idade mais avançada ainda tem dificuldade de utilização e adaptação, segundo os entrevistados. Mencionando ainda que os clientes gostam da facilidade de comunicação e do atendimento inicial online, como tirar dúvidas, realizar simulações e pré aprovação de crédito, solicitar maiores informações e pesquisar imóveis, mas uma grande parcela dos compradores elege o atendimento presencial para negociações que envolvem questões financeiras e para o fechamento de negócio, demonstrando ainda a aversão a riscos das classes mais baixas com a digitalização em movimentações financeiras.

Os gestores questionados sobre a permanência de uso das tecnologias após a pandemia e a volta aos escritórios afirmam que mesmo com a volta à normalidade o uso das tecnologias, a utilização massiva da internet e meios de comunicações digitais permanecerão, segundo os próprios é “um caminho sem volta”. Seu uso foi bem recebido por clientes, colaboradores e parceiros comerciais.

Como as entrevistas foram realizadas com entrevistas estruturadas, de forma imparcial, com questões igualmente distribuídas e objetivas, buscou-se analisar o ponto de vista de casa entrevistado, sobre todo o mercado imobiliário, as tendências de setor, o que acredita ser diferenciais tecnológicos, o que aplicou e gostaria de implementar em seu negócio e se acredita na inovação como diferencial competitivo.

Através da pesquisa ficou claro, que apesar da utilização de tecnologias, nenhum gestor demonstra aptidão para investimentos financeiros massivos em digitalização, em pesquisa e aplicação de ferramentas de ponta, que gerassem diferenciais perante seus competidores. As tecnologias empregadas em seus negócios são em totalidade gratuitas ou de acesso massivo no mercado como anúncios em portais imobiliários.

Em nenhum momento foram citados investimentos em Big data, CRM, Power Bi, assinaturas eletrônicas/online, Analytics, Google Ads, Facebook Ads, remarketing, e-mail marketing, uso de realidade aumentada como tour virtual,

contratação de agências de marketing digital ou mesmo investimentos simplórios em treinamentos, terceirização ou aquisição de equipamentos que melhorassem a qualidade das fotos e vídeos dos seus imóveis.

Para os gestores entrevistados as tecnologias usadas pelas suas empresas já são tudo o que o mercado dispõe e que não há nada de novo a serem empregadas. Ainda citam que o seu público alvo não exige tais investimentos e que a tecnologia não é fator decisório além dos preços e do estoque de imóveis disponíveis, mesmo estes imóveis tendo a mesma faixa de preço, mesma localização e pouca disparidade entre a concorrência e em muitos casos, serem ofertados os mesmos imóveis.

Outro fator de destaque é a não citação ou o desconhecimento por parte dos gestores dos grandes entrantes tecnológicos do setor, como startups conhecidas como Proptech (property technology) e que já são unicórnios (startup que possui valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares) como as empresas Quinto andar e Loft. Empresas estas que tem como principal diferencial a digitalização dos processos de compra, venda e locação de imóveis e altos investimentos em publicidade, tecnologias e uso de dados. Abaixo os principais resultados alcançados:

QUADRO 1 – PRINCIPAIS RESULTADOS

Oportunidades	Ameaças
A grande maioria dos clientes aceita o uso de ferramentas digitais para o atendimento e negociação.	Os entrevistados descreem na digitalização como fator de diferenciação competitiva. Acreditam que todos estão em igualdade e que já empregam tudo o que o mercado dispõe e que seus competidores utilizam.
Os clientes já são habituados ao uso de internet, smartphones e computadores e estão conectados e consumindo de forma online.	Uso de ferramentas, aplicativos e sites imobiliários de uso comum por todo o mercado e seus concorrentes, sem diferenciação.
Pandemia e restrições sanitárias aceleraram a digitalização dos negócios no país e a aceitação de toda a população.	Gestores entrevistados veem como custos os gastos com tecnologia e não como investimentos.
As empresas e o mercado imobiliário já utilizavam canais digitais para atendimento e publicidade. Atualmente usado de forma mais intensificada.	Baixo ou nenhum investimento massivo em inovação e tecnologia pelas empresas analisadas. Não há um planejamento ou profissionalização digital.
Os gestores reconhecem a importância do uso de tecnologias e a digitalização dos negócios.	Responsáveis pelas empresas demonstraram desconhecimento de tecnologias mais avançadas e suas usabilidades.
Todos os entrevistados reconhecem a digitalização como fator de redução de custos e agilidade de processos.	Em nenhuma entrevista foram citados novos entrantes tecnológicos do setor como os unicórnios, conhecidos por Proptech (property technology).
Cartórios, Prefeituras e instituições financeiras envolvidas nos processos imobiliários estão implementando a digitalização de seus	Clientes ainda com ressalvas aos procedimentos burocráticos e financeiros de forma totalmente digital.

Oportunidades	Ameaças
procedimentos e aceleraram com a pandemia e as restrições.	
	Não há coleta, análise e gestão dos dados gerados pelas ferramentas digitais.

FONTE: elaborado pelo autor (2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme análise após as entrevistas dos sites das empresas participantes, seus perfis em redes sociais, publicações e anúncios em portais, fica claro que apesar da obrigatoriedade de estar presente no digital e os gestores acreditarem ser hoje o principal meio de anúncios e contatos com os clientes segundo as entrevistas, não houve uma profissionalização ou uma digitalização estratégica das empresas em questão. Não foram encontrados anúncios patrocinados nos canais do Google e Facebook, as imagens dos imóveis são simplórias e amadoras, as publicações orgânicas são apenas publicações de vendas (anúncios), não há uma linguagem e comunicação clara e específica para estes canais, não há emprego de tecnologias inovadoras ou gestão de marketing digital e principalmente não há um acompanhamento, coleta e análise de dados obtidos com o uso das ferramentas digitais, que hoje é um dos principais diferenciais de gestão. Ou seja, não há um investimento em inovação, aplicação e usabilidade de ferramentas tecnológicas/digitais por estas empresas, o que não permite estarem minimamente preparados para atender os anseios de clientes de gerações digitais que nos próximos anos serão os principais consumidores de imóveis, além de enfrentar a concorrência desleal de gigantes tecnológicos do setor.

Conforme pesquisa, realizada pela DataZAP, “A influência do Coronavírus no mercado imobiliário brasileiro”, consumidores e profissionais do mercado imobiliário foram interrogados de quais as práticas gostariam que fossem adotadas ou adotaram durante a pandemia para auxiliar na busca por imóvel. Em ambos os levantamentos, a pesquisa identificou que o endereço completo para observar a vizinhança online é a ferramenta mais demandada pelos consumidores (61%), enquanto a mais adotada pelo mercado é a utilização de imagens profissionais dos imóveis nos sites e portais (54%). O tour digital é exigido por 38% dos compradores. Já a assinatura digital é desejada por 20% dos que desejam alugar um imóvel.

O uso de smartphones, notebooks, tablets, das redes sociais e da própria internet já faz parte da rotina diária e cada acesso, compra ou site visitado, gera uma série de informações sobre o usuário e, quando esses elementos são garimpados e corretamente analisados, há a possibilidade de se criar subsídios para atrair esse cliente com mais eficiência.

O termo Big Data é aplicado em uma imobiliária devido ao grande volume de dados que atualmente são gerados, na navegação no site da empresa, contatos via redes sociais, preenchimento de formulários ou na experiência de compra, agregando o uso da tecnologia ao tradicional mercado imobiliário. O uso adequado da Big Data permite que a empresa, possa lidar com informações em um grande volume, com uma enorme variedade e rapidez. Na prática, analisar qualquer elemento digital em tempo real, amparando a tomada de decisões.

Os buscadores da internet são considerados atualmente os principais geradores de dados, já que praticamente a maioria das pessoas realizam pesquisas online, especialmente antes de finalizar uma compra (de simplórios produtos à um imóvel). As redes sociais podem igualmente serem acatadas como um dos modelos práticos do funcionamento da integração de dados em imobiliárias. A maioria das pessoas acessam diariamente os seus perfis nessas mídias e interagem com publicações e anúncios. Desta forma, a imobiliária pode se beneficiar dessa geração de dados, transformando-os em um importante canal de negócios. Facilitando o mercado imobiliário a ofertar um imóvel com base nestes dados, como localidade e padrão de consumo daquele cliente, por exemplo.

A expressiva transformação está também no armazenamento de dados em nuvem, que aumentou a capacidade de guardar dados e informações de maneira simples e segura, em um servidor remoto, facilitando o acesso.

O CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) é um dos grandes exemplos práticos da integração de dados em imobiliárias. A sua função primordial é a de agregar informações que automatizem as funções e a rotina de uma organização. Ferramenta que é eminentemente relevante e está conexas aos conceitos de Big Data, Data Science e armazenamento em nuvem, uma vez que reúne os dados disponíveis e elabora relatórios, otimizando a gestão e a abordagem com os clientes.

A mineração e interpretação dos dados disponíveis também ajuda de uma maneira mais abrangente, possibilitando entender melhor o comportamento do

público alvo via ferramentas digitais. Com algumas das soluções de Big Data disponíveis, é possível avaliar, com o uso dos dados disponíveis, qual o imóvel que se adéqua ao perfil de determinado cliente. Com base a partir das próprias características desse consumidor, como da sociedade e do mercado. Com a conexão de inúmeras informações, a imobiliária é hábil em proporcionar propriedades específicas ao consumidor.

Outra grande oportunidade é precificar um imóvel corretamente, levando em consideração uma série de dados que permite precificar com mais precisão, como os indicadores financeiros do momento e as principais tendências do setor. Estas informações estruturadas e disponíveis amparam a apresentação mais precisa e detalhada para clientes e pessoas leigas, evitando por exemplo a especulação imobiliária.

A utilização do Big Data, do mesmo modo, permite averiguar o histórico de compra e venda mediante informações até mesmo de outras imobiliárias. Igualmente, os dados podem ser agregados e organizados, a partir de registros públicos do Cartório municipal, da Prefeitura e de outros órgãos que estão implementando a digitalização de seus negócios e procedimentos.

Imobiliárias e o mercado imobiliário em si, podem se beneficiar grandemente destas tecnologias, obter dados estratégicos que possam ajudar a alugar ou vender mais. É justamente isso que a aplicação adequada desses conceitos e o uso das ferramentas pode fazer, permitindo um diferencial competitivo, mais agilidade, redução de custos e conseqüentemente vantagens aos clientes no processo de compra ou locação de imóvel que ainda é considerado pela maioria como burocrático, moroso e trabalhoso.

Com este estudo fica claro que como os avanços tecnológicos são constantes e cada vez mais velozes e democráticos, se faz necessário a continuidade de pesquisas e aprimoramentos sucessivos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Steven. **Benefícios do Uso da Internet por Empresas Exportadoras: O Caso de Pernambuco**. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

ARAUJO, Charles. **Why BPM is now taking a central role in digital transformation**. CIO, 06 mar. 2017. Disponível em: <https://www.cio.com/article/3176077/why-bpm-is-now-taking-a-central-role-in-digital-transformation.html>. Acesso em: 30/01/2021

BALEEIRO, M.G.; **A trilogia das empresas de sucesso na era digital**. IETEC, 2019 Disponível em: [https://www.ietec.com.br/clipping/2020/04-abril/A\\_TRILOGIA\\_DAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_SUCESSO\\_NA\\_ERA\\_DIGITAL..pdf](https://www.ietec.com.br/clipping/2020/04-abril/A_TRILOGIA_DAS_EMPRESAS_DE_SUCESSO_NA_ERA_DIGITAL..pdf). Acesso em: Acesso: 28/11/2020

BERMAN, S.; KORSTEN, P. e MARSHALL A. **Digital Reinvention in Action**. IBM Institute for Business Value, agosto 2017. Disponível em: [https://www.ibm.com/downloads/cas/7MK5LPON?mhsrc=ibmsearch\\_a&mhq=Digital%20Reinventio%20in%20action](https://www.ibm.com/downloads/cas/7MK5LPON?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=Digital%20Reinventio%20in%20action). Acesso em 28/11/2020

BIO, S. **Sistemas de informação**. São Paulo: Atlas, 2008

BOSTON CONSULTING GROUP. **Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth**. Disponível em: [https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing\[1\]industry-4.0-rediscovering-growth.aspx](https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing[1]industry-4.0-rediscovering-growth.aspx). Acesso em: 30/01/2021.

BRETERNITZ, Vilvaldo J.; SILVA, Leandro A. **Big Data: um novo conceito gerando oportunidades e desafios**. Revista RETC, 13ª edição, pp. 106-113, de 2013. Disponível em: <http://201.55.32.167/retc/index.php/RETC/article/view/74> Acesso em: 07/12/2020.

BRUEL, Georjes J. **Estratégia de transformação digital: o guia completo**.

BRUEL, Georjes J. **Estratégia de transformação digital: o guia completo**. Transformação digital, 18 jan. de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/estrategia-de-transformacao-digital-guia-completo/>. Acesso em: 26/11/2020.

BRUEL, Georjes. **Employee experience: os benefícios de investir em colaboradores**. Transformação digital, 06 /11/ de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/employee-experience-os-beneficios-de-investir-nos-colaboradores/>. Acesso em: 10/11/2020

CALDAS, Max S.; SILVA, Emanuel C. C. **Fundamentos e aplicação do Big Data: como tratar informações em uma sociedade de yottabytes**. Bibl. Univ., Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 65-85, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ebrmUT>> Acesso em 07/11/2020.

CAMPOS, Fábio R. **A gestão da inovação em serviços intensivos em conhecimento: oportunidades e desafios do Big Data**. 2015. 124 páginas. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/Tuql4K> Acesso em: 18/11/2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COMPUTERWORLD. **Transformação digital avança e desafia os CIOs**. Perspectiva. São Paulo, dezembro 2018. p. 4-6.

**Culture Change Is Key In Digital Transformation**. *Meliorate*, 09 set. de 2017. Disponível em: Culture change is key in digital transformation (torbenrick.eu). Acesso em: 28/01/2021.

DATAZAP. **A influência do Coronavírus no mercado imobiliário brasileiro**. Disponível em: [https://imagens.vivareal.com.br/datazap/pesquisa-covid/datazap\\_pesquisa\\_influencia\\_coronavirus\\_no\\_mercado\\_imobiliario.pdf](https://imagens.vivareal.com.br/datazap/pesquisa-covid/datazap_pesquisa_influencia_coronavirus_no_mercado_imobiliario.pdf). Acesso: 28/11/2020

DAVIS, Bob. **Stuck On Your Digital Transformation Journey? Learn To Map Your Value Stream**. *Forbes*, 30 abr. de 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/04/30/stuck-on-your-digital-transformation-journey-learn-to-map-your-value-stream/#16b66d284f5a>. Acesso em: 28/11/2020.

FREITAS, Márcia. RUSCHEL, Regina. **Aplicação da realidade virtual e aumentada em arquitetura**. 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/29178075/Aplica%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_realidade\\_virtual\\_e\\_aumentada\\_em\\_arquitetura](https://www.academia.edu/29178075/Aplica%C3%A7%C3%A3o_de_realidade_virtual_e_aumentada_em_arquitetura). Acesso em: 28/01/2021

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.  
GARCIA, Jorge. Using BPM to accelerate digital transformation. *Pex process excellence*, 04 mai. de 2018. Disponível em: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/using-bpm-to-accelerate-digital-transformation>. Acesso em: 30/11/2020

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

HEMERLING, J. **It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture**. *BCG*, 13 abr. de 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>. Acesso em: 28/01/2021.

KALAKOTA, Ravi. & ROBINSON, Marcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KANE, G. C. **Digital Maturity, Not Digital Transformation**. *MIT Sloan Management Review*, 2017. p. 3–7. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>. Acesso em 01/12/2020.

KHAN, Shahyan. **Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership**. Stockholm University, Faculty of

Social Sciences, Stockholm Business School, Management & Organisation. Independent thesis Advanced level (degree of Master). 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LACERDA, Tales S. **Teorias da ação e o comportamento passado: um estudo do consumidor no comércio eletrônico**. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P., **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2004.

LOPES, João M.S. & COSTA, Andréa C.R. **“O uso da tecnologia no fornecimento de experiências em páginas da web: uma investigação junto a web designers”**. In: XXVII EnAnpad – Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração. Atibaia: Anpad, 2003

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAGNUS, Tiago. **As tendências da transformação digital em 2018**. Transformação digital, 02 jan. de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>. Acesso em: 27/01/2021.

MAGNUS, Tiago. **Os verdadeiros pilares da transformação digital**. Transformação digital, 17 setembro de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/os-verdadeiros-pilares-da-transformacao-digital/>. Acesso em: 28/11/2020.

MCKENNA, Regis. **“Real time marketing”**. In: Creating value in the network economy. The Harvard Business Review book series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

MÉNDEZ, S. G.; ANDREU, T. A.; TIRADOR, J. L. **Transformação digital: a arte de pensar como uma Startup**. Madrid: Desenvolvendo ideias, 2015.

MILES, Matthew B. & HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984. 263p.

MIT (Massachusetts Institute of Technology). **Usability Guidelines**. Disponível em: <<http://web.mit.edu/is/web/reference/guidelines/usability.html>> Acesso em: 26/11/2020.

NIELSEN, Jakob. **Usability 101: Introduction to Usability**. Indiana: Alertbox, 2003.

**O que é transformação digital?** Transformação digital, 2017?. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/>>. Acesso em: 28/11/2020.

PINHEIRO, Erick J. F. **Análise de Usabilidade do PMBOK Easy**. In: Trabalhos de Conclusão do Curso de Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003, 63f.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Tech breakthroughs megatrend: how to prepare for its impact**. Disponível em: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/tech-breakthroughs-megatrend-how-to-prepare-for-its-impact.pdf>. Acesso em: 30/01/2021

REICHHELD, Frederick F. & SCHEFTER, Phil. **“E-loyalty”**. In: Harvard Business Review. Boston: HBR, julho/agosto, 2000, v. 78, n. 4., p. 105-113.

RODRIGUES, Melody. **COMPUTAÇÃO EM NUVEM: ESTUDO DE VIABILIDADE**. 2011. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20004/2/CT\\_TELEINFO\\_XIX\\_2011\\_15.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20004/2/CT_TELEINFO_XIX_2011_15.pdf). Acesso em: 30/01/2021

ROGERS, D.L. **Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital**. São Paulo. Autêntica Business, 2017.  
ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSA, F. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. 2001, (Tese Doutorado em administração) Universidade de São Paulo, São Paulo.

SALAMA, Ricardo. **Por que a digitalização é tão complexa para empresas tradicionais?** Época negócios, São Paulo. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2020/11/por-que-digitalizacao-e-tao-complexa-para-empresas-tradicionais.html>. Acesso: 27 /11/2020.

SCHALLMO, D. R. A.; WILLIAMS, C. A. **Digital transformation now: Guiding the succesful digitalization of your business model**. Switzerland: SpringerBriefs in Business (e-book), 2018.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição**. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf). Acesso: 27/11/2020.

SEDLEY, Richard. **The integrated Customer experience must: how to achieve it**. I-SCOOP, 2018. Disponível em: <https://i-scoop.eu/integrated-customer-experience-must-achieve/>. Acesso em 28/01/2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Estudo era da experiência – Relações com Covid-19, 2020**. Disponível em: <http://sbvc.com.br/estudo-era-da-experiencia-relacoes-com-covid-19-sbvc-2020/>. Acesso: 27 /11/ 2020.

SOLIS, B.; SZYMANSKI, J. **2016 State Of Digital**. Altimeter group, 2016

SOUZA, Wendel. ESPINDOLA, Gionavana. PEREIRA, Alessandro. SÁ, Lucilene. **A realidade aumentada na apresentação de produtos cartográficos**. 2016.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/bcg/a/9k6CHcBLT9fjNnKZz9cQ5HC/?format=pdf&lang=pt.> .

Acesso em: 30/01/2021

SU, Bi. **The evolution of consumer behavior in the digital age**. A medium corporation, 16 /11/ de 2017. Disponível em: <https://medium.com/analytics-for-humans/the-evolution-of-consumer-behavior-in-the-digital-age-917a93c15888> .

Acesso em: 30/01/2021

TAURION, Cezar. **O Primeiro Passo: A Transformação Digital como base para os negócios Pós-Digitais no século 21**. Disponível em: <https://c-aurion.medium.com/a-transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-como-base-para-os-neg%C3%B3cios-p%C3%B3s-digitais-no-s%C3%A9culo-21-c4ebd5618dd72016>.

Acesso em 02/01/2021.

TAURION, Cezar. **A transformação digital é apenas o primeiro passo**. FAETERJ-Rio. Disponível em: <http://www.faeterj-rio.edu.br/transformacao-digital-e- apenas-o-primeiro-passo/>. Acesso em 02/01/2021.

TAURION, Cezar. **Big Data**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 110p

TEÓFILO, R.M.; FREITAS, L.S.D. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão**. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/652\\_SEGET%20roro.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/652_SEGET%20roro.pdf). Acesso: 28 /11/2020

TERRACOTA E DELOITTE. **Construção do amanhã Panorama de inovação nos setores imobiliário e de construção no Brasil**. Disponível em: [http://images.e-mail.deloittecomunicacao.com.br/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependente/%7B3e25ca81-cdff-47fe-bb39-6b1436e18a8d%7D\\_construcao-amanha-Deloitte.pdf?utm\\_campaign=fa-062020-pesquisa-terracota-download&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&idcmp=br:2em:3cc:4elqbr:5gen:6oth](http://images.e-mail.deloittecomunicacao.com.br/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependente/%7B3e25ca81-cdff-47fe-bb39-6b1436e18a8d%7D_construcao-amanha-Deloitte.pdf?utm_campaign=fa-062020-pesquisa-terracota-download&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br:2em:3cc:4elqbr:5gen:6oth). Acesso: 28 /11/2020

TODAY. **Comportamento da geração millennials no mercado imobiliário brasileiro**. Disponível em: <https://www.today.ag>. Acesso: 28 /11/2020.

TORQUATO, P.R.G.; SILVA, G. P. **Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática**. Revista de Administração, São Paulo: v. 35, n.1, p.72-85, jan./mar. 2000.

**Transformação digital**, 18 jan. de 2018. Disponível em:  
<https://transformacaodigital.com/estrategia-de-transformacao-digital-guiacompleto/>.  
Acesso em: 28/11/2020.

TURBAN, Efraim. et al. **Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZIKOPOULOS, P.; DE ROOS, D.; PARASURAMAN, K.; DEUTSCH, T.; GILES, J.; CORRIGAN, D. **Harness the power of Big Data - The IBM Big Data Platform**. Emeryville: McGraw-Hill Osborne Media, 2012. 141 p.

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program**. Library Trends, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

KAPLAN, Bonnie & DUCHON, Dennis. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study**. MIS Quarterly, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988.