

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE INFORMÁTICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE SOFTWARE E INOVAÇÃO

ELTON PEITER

## **Modelo de Negócio Digital para Locação de Imóveis**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Engenharia de Software e Inovação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Daniela Brauner  
Coorientador: Me. Bernardo Soares Fernandes

Porto Alegre  
2021

## CIP – CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Peiter, Elton

Modelo de Negócio Digital para Locação de Imóveis / Elton Peiter.  
– Porto Alegre: PPGC da UFRGS, 2021.  
56 f.:il.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Especialização em Engenharia de Software e Inovação, Porto Alegre, BR – RS, 2021. Orientadora: Daniela Brauner; Coorientador: Bernardo Soares Fernandes.

1. Empreendedor. 2. Digital. 3. Inovador. 4. Modelo de Negócio. 5. Tecnológico. I. Brauner, Daniela. II. Soares Fernandes, Bernardo. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitor: Prof<sup>a</sup>. Patricia Pranke

Pró-Reitor de Pós-Graduação: Prof. Júlio Otávio Jardim Barcellos

Diretora do Instituto de Informática: Prof<sup>a</sup>. Carla Maria Dal Sasso Freitas

Coordenadora do Curso: Prof<sup>a</sup>. Karin Becker

Bibliotecária-Chefe do Instituto de Informática: Beatriz Regina Bastos Haro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em especial a minha família que sempre apoiou a minha decisão de continuar me especializando dentro da minha área de atuação.

A todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que não mediram esforços, principalmente nesta pandemia, proporcionando conhecimento de alta qualidade.

E um agradecimento especial aos meus orientadores pela condução deste trabalho.

## RESUMO

No cenário atual, em um mercado altamente empreendedor, competitivo, tecnológico e em plena transformação digital, setor imobiliário também tem novos desafios e está sujeito a constantes mudanças influenciadas pelas economias, sociedade, tecnologias e, recentemente, com uma pandemia mundial, que vem mudando radicalmente o mundo em que vivemos, onde muitas imobiliárias tradicionais estão buscando uma transformação digital para facilitar e simplificar os processos de locação de imóveis e um meio de acompanhar o surgimento das novas imobiliárias digitais. A tecnologia e a inovação vieram como uma aliada para construir uma plataforma de negócio diferenciada, mais ágil e competitiva.

Este trabalho objetiva propor e validar um modelo de negócio de locação de imóveis inovador. A fim de atingir esses objetivos, propôs-se um modelo de negócio inovador a partir da análise do mercado imobiliário e a validação através de uma pesquisa qualitativa, utilizando um roteiro de 20 entrevistas semiestruturadas com método de análise de conteúdo realizadas com locatários de diferentes idades e áreas de atuação. Nesta pesquisa um dos primeiros assuntos investigados foi referente a quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos clientes na hora de alugar um imóvel no modelo tradicional, como estas dificuldades prejudicaram na negociação, como o cliente conseguiu solucionar essas dificuldades no passado, quais as informações que o cliente considera mais importantes na hora de procurar por um imóvel para alugar, se o cliente pretende continuar utilizando o modelo atual de locação, quais as dificuldades enfrentadas após a locação do imóvel, como o cliente tem buscado as soluções para estes problemas. Após a compreensão das dificuldades encontradas, propôs-se o modelo de locação digital que atenda todas as dificuldades encontradas pelo cliente de uma forma simples, objetiva, transparente e sem burocracia.

**Palavras-chave:** Empreendedor; Inovador; Modelo de Negócio; Transformação Digital.

## **ABSTRACT**

In the current scenario, in a highly entrepreneurial, competitive, technological market and in full digital transformation, the real estate sector also has new challenges and is subject to constant changes influenced by economies, society, technologies and, recently, with a global pandemic, which has been changing radically the world we live in, where many traditional real estate companies are seeking a digital transformation to facilitate and simplify their property leasing processes and a way to keep pace with the emergence of new digital real estate companies. Technology and innovation came as an ally to build a differentiated, more agile and competitive business platform.

This work aims to propose and validate an innovative property leasing business model. In order to achieve these goals, an innovative business model was proposed based on the analysis of the real estate market and validation through qualitative research, using a script of 20 semi-structured interviews with a content analysis method carried out with tenants of different ages and areas of expertise. In this research, one of the first issues investigated was related to what were the main difficulties faced by customers when renting a property in the traditional model, how these difficulties hindered the negotiation, how the customer managed to solve these difficulties in the past, what information did the client considers most important when looking for a property to rent, if the client intends to continue using the current leasing model, what are the difficulties faced after leasing the property, how the client has sought solutions to these problems. After understanding the difficulties encountered, a digital leasing model was proposed that addresses all the difficulties encountered by the customer in a simple, objective, transparent and unbureaucratic way.

**Keywords:** Entrepreneur; Innovative; Business model; Digital Transformation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição do Modelo Canvas .....	15
Figura 2: Representação do Modelo de Negócios.....	16
Figura 3: Média de moradores por domicílio no Brasil .....	19
Figura 4: Tela busca de imóveis para locação.....	37
Figura 5: Tela detalhamento de imóveis para locação .....	39
Figura 6: Tela de login e código de segurança.....	41
Figura 7: Tela de cadastramento de cliente .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os nove componentes do modelo de negócio e suas características.....	14
Quadro 2: Tipo de domicílio .....	18
Quadro 3: Modelo de Negócio Canvas .....	23
Quadro 4: Projeção de custo mensal e implantação .....	33
Quadro 5: Apresentação dos entrevistados.....	48
Quadro 6: Importância dos indicadores da região e do imóvel .....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AABIC	Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
MVP	Produto Mínimo Viável
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
2	<b>OBJETIVOS</b> .....	12
3	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
3.1	<b>Modelo de Negócios</b> .....	13
3.2	<b>Inovação</b> .....	16
3.3	<b>Mercado imobiliário na era digital</b> .....	17
3.3.1	Projeções de locações de imóveis.....	18
3.3.2	Tendências para o setor imobiliário.....	20
4	<b>MÉTODO</b> .....	21
5	<b>PROPOSIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS</b> .....	22
5.1	<b>Segmentos de clientes</b> .....	22
5.2	<b>Proposta de Valor</b> .....	24
5.3	<b>Canais</b> .....	26
5.4	<b>Relacionamento com clientes</b> .....	27
5.5	<b>Fontes de receita</b> .....	27
5.6	<b>Recursos principais</b> .....	28
5.7	<b>Atividades-chave</b> .....	29
5.8	<b>Parcerias principais</b> .....	32
5.9	<b>Estrutura de custo</b> .....	33
6	<b>PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP) DA SOLUÇÃO</b> .....	36
6.1	<b>Processo de locação digital de imóveis</b> .....	36
7	<b>VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PROPOSTO</b> .....	47
7.1	<b>Considerações finais</b> .....	52
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem atravessando um momento de crise desencadeado pela pandemia da *Covid-19*, cenário que vem afetando mundialmente a saúde, a economia, o emprego e provocado redução das receitas nas empresas, inviabilizando o desenvolvimento de suas atividades.

Quando uma crise acontece, como o próprio cenário desencadeado pela pandemia do novo coronavírus, é natural que o mercado comece a analisar uma série de fatores, em conjunto com as suas lideranças, como os modelos de negócios ou a maturidade digital das suas empresas. Dentro disso, é necessário, ainda, um olhar de curto e longo prazo (OROFINO, 2021).

Certamente, a transformação digital acelerada tem impactado de diferentes formas os negócios de diversos segmentos. E não é de hoje. As consequências vão desde as mais palpáveis, como as ferramentas tecnológicas, até as mais decisivas e elementares, como o próprio posicionamento estratégico. Se, antes, nos deparamos com conceitos e modelos tradicionais de estratégia, hoje já não é mais suficiente se guiar pelo que embasou a construção de inúmeras empresas que estão no mercado. Pelo contrário, novos modelos de negócios e respostas rápidas às mudanças vêm sendo exigidas como fatores de sucesso. E é nesse contexto que encontramos as definições de ponto, linha e plano (OROFINO, 2020).

Dessa forma, as empresas precisam reestruturar seus negócios rapidamente para sobreviverem. Assim, elas buscam modelos de negócios inovadores, empreendem quebrando paradigmas, buscando novas maneiras de fazer negócios cada vez mais ágeis, em um mundo cada vez mais globalizado, dependente das novas tecnologias, e caminhando de forma acelerada para “Era Digital, 4ª Revolução Industrial, Indústria 4.0” (FREITAS, 2020).

As tecnologias digitais estão transformando rapidamente o mercado imobiliário, trazendo inovações, menos burocracia, maior agilidade, informações e serviços de qualidade. Com isso, há um novo tipo de consumidor e é necessário que as empresas entreguem cada vez mais valor.

Com a era digital vieram as grandes transformações que passaram a ser um requisito quase que mandatório para as empresas sobreviverem e realizarem os seus negócios, junto com isto, veio a Tecnologia Disruptiva. “Quando aplicada ao contexto organizacional e tecnológico, a disrupção é tratada como um modelo de negócio que propõe algo diferenciado e inovador no mercado, ou seja, há uma quebra com padrões até então vigentes” (TOTVS, 2019). Estas tecnologias surgiram como ferramentas que proporcionam novos produtos e serviços inovadores, transformando algo que já existe, produzindo novidades no mercado, influenciando

as atividades produtivas, otimizando a produtividade, aprimorando tarefas cotidianas, entregando produtos e serviços melhores para os clientes, aumentando as receitas e eficiência das empresas.

“Os desenvolvimentos na economia global mudaram o equilíbrio tradicional entre cliente e fornecedor”(TEECE, 2010), trazendo novas comunicações e tecnologias de computação que vêm transformando a economia global, tornando o regime do comércio mais aberto permitindo maior liberdade e opções aos clientes, atendendo as mais diversas necessidades com fornecimento mais transparente. Portanto, as empresas precisam estar cada vez mais centradas no cliente, trabalhando custos e exigindo constante reavaliação de seus valores. Neste novo ambiente é importante considerar as necessidades do cliente bem como agregar valor e fornecer novos produtos e serviços.

O mercado de locação de imóveis sofreu no início da pandemia do coronavírus, a perda ou redução da renda levou muitas famílias a renegociar as suas despesas que pesam no orçamento, principalmente o aluguel. Conforme dados da Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo (AABIC) mostram que 34% dos imóveis residenciais e comerciais da carteira de locação das administradoras do estado de São Paulo foram renegociados no início da pandemia. O Quinto Andar criou um canal direto entre inquilinos e proprietários, para atenuar essa situação. “Essa é uma forma de chegar a uma solução mais rápida, equilibrada e justa para os dois lados. Se de um lado temos os inquilinos com a renda afetada, de outro temos muitos proprietários para os quais o valor do aluguel representa uma parcela significativa de sua renda” segundo o gerente executivo Arthur Malcon (SANDOVAL, 2020).

A perda ou a redução de renda neste período fez com que muitas, famílias não vissem outra saída a não ser a utilização do seguro-fiança. Para lidar com atrasos nos aluguéis, o mercado oferece garantias como o seguro-fiança, que prevê a cobertura do pagamento mesmo em caso de inadimplência. “Desde o início da pandemia, nos organizamos para buscar as melhores soluções para proprietários, locatários e imobiliárias”, diz Patrícia Garcia Nunes, gerente de sinistros da Too Seguros (SANDOVAL, 2020).

A pandemia provocou mudanças com o isolamento social, colocando milhões de trabalhadores em regime de *home office*. As crianças passaram a ter aulas remotas, com estas mudanças as famílias passaram a conviver mais tempo juntos. Este contexto tem aquecido o mercado imobiliário com as famílias reavaliando a necessidade de espaço adequado para facilitar o trabalho remoto e o estudo dos filhos. Estas mudanças têm influenciado o mercado imobiliário desde o início da pandemia as famílias têm buscado fazer pequenas reformas, mas

a grande maioria tem buscado imóveis com maior espaço e cômodos para viver, buscando melhor qualidade de vida. A pandemia e a crise econômica impactaram nos mercados de locação e vendas de imóveis, com financiamentos e taxas de juros baixos, aumentou a procura por venda de imóveis. “Depois de muitas empresas anunciarem que pretendem adotar o home office permanentemente, o interesse por empreendimentos fora dos grandes centros disparou, impulsionado por pessoas que sonham com a casa própria e que buscam lugares com mais espaço e conforto” (BRAVO, 2021).

Conforme pesquisa da Deloitte, há basicamente dois motivos para que uma pessoa alugue um imóvel. O primeiro caso é por necessidade e falta de condições financeiras, e no segundo caso são as pessoas que privilegiam a flexibilidade de poderem morar na residência, bairro ou cidade em que quiserem. Nesta pesquisa mais da metade (58%) declarou pretender comprar um imóvel nos próximos cinco anos e 18% dos entrevistados preferem um imóvel alugado independentemente de sua condição financeira, pela facilidade para a mudança de residência e pelo fato de o aluguel poder ser, em médio ou longo prazos, mais vantajoso financeiramente do que a compra do imóvel (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019).

## 2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo propor e validar uma proposta de modelo de negócio digital de imobiliária.

O alcance do objetivo principal representa o atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) propor um modelo de negócio digital inovador de imobiliária;
- b) desenvolver um produto mínimo viável do modelo de negócio proposto;
- c) mapear as tendências do setor imobiliário;
- d) analisar qual é a aceitação de mercado do modelo de negócio proposto.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo inclui o referencial teórico a respeito de Modelo de Negócios, Inovação e Mercado Imobiliário.

#### 3.1 Modelo de Negócios

O modelo de negócio deve descrever a lógica de criação, entrega de captura de valor por parte da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Segundo Baden-Fuller e Haefliger (2013):

Os modelos de negócios estão fundamentalmente ligados à inovação tecnológica, embora a construção do modelo de negócios seja essencialmente separável da tecnologia. Definimos o modelo de negócios como um sistema que resolve o problema de identificar quem é (ou são) o(s) cliente(s), engajando-se com suas necessidades, entregando satisfação e monetizando o valor. A estrutura descreve o sistema do modelo de negócios como um modelo que contém relações de causa e efeito e fornece uma base para classificação. Formulamos o relacionamento do modelo de negócios com a tecnologia de forma bidirecional. Primeiro, os modelos de negócios mediam o vínculo entre a tecnologia e o desempenho da empresa. Em segundo lugar, desenvolver a tecnologia certa é uma questão de decisão do modelo de negócios em relação à abertura e ao envolvimento do usuário. Sugerimos questões de pesquisa tanto para gestão de tecnologia quanto para inovação, quanto estratégia. (BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), modelo de negócio pode ser conceituado como a descrição da lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor. Os modelos de negócios relacionados à visão tradicional das organizações pautadas pela era industrial e embasados pela visão da eficiência e otimização de processos têm se tornado inadequados às organizações do conhecimento afetadas pelo ritmo crescente de mudanças radicais e imprevisíveis no ambiente empresarial.

Existem diversos métodos e ferramentas para elaborar um modelo de negócio; uma delas vem se destacando entre os empreendedores através do quadro de modelo de negócios, é o Modelo Canvas de Negócios, conceituado por Osterwalder e Pigneur (2011). Um bom modelo de negócios faz o empreendedor pensar, fornece uma visão sistêmica do negócio, dá direção, e é flexível. Tendo em vista o alto dinamismo dos negócios atuais, é importante descrever de forma racional como uma empresa cria, entrega, captura valor.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócios pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio:

clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas, conforme os componentes do quadro 1.

Quadro 1: Os nove componentes do modelo de negócio e suas características.

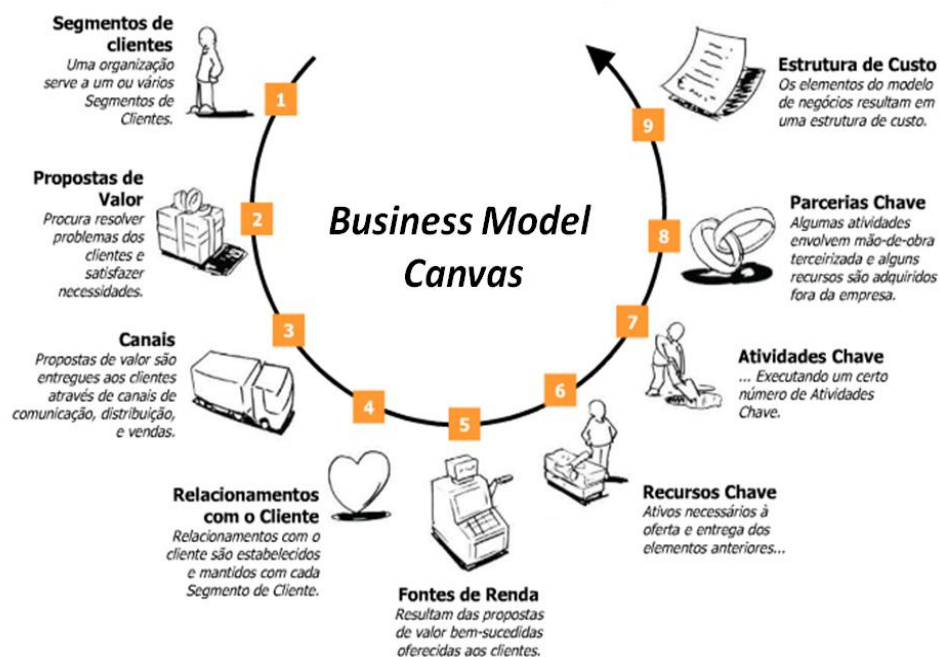
Componentes	Descrição
Segmentos de clientes	Os segmentos de clientes definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Os clientes são o centro de qualquer Modelo de Negócios; sem os clientes, nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo, independente do segmento, todas têm a necessidade, comportamento ou atributos comuns.
Proposta de Valor	A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que agregam valor para um cliente específico. É o principal motivo pelo qual o cliente faz a escolha da empresa que melhor satisfaz as suas necessidades ou através de um conjunto de benefícios que atendam às exigências do cliente. Algumas propostas de valor podem ser inovadoras, outras podem ser semelhantes às existentes no mercado, mas também podem ser diferenciadas com requisitos adicionais.
Canais	Os canais são componentes de contato com o cliente, são a forma como a empresa amplia, comunica e alcança os seus Segmentos de Clientes, oferecendo os seus produtos e serviços. Através dos canais de comunicação a empresa divulga para os clientes conhecimento sobre os seus produtos e serviços. Permite que os clientes entrem em contato com a empresa e possam escolher, avaliar ou ainda comprar produtos e serviços.
Relacionamento com Clientes	Este componente é muito importante porque ele pode ser de conquista do cliente, retenção do cliente ou ainda de ampliação das vendas. A empresa deve estar ciente do tipo de relação que pretende estabelecer com o cliente. O relacionamento com clientes pode acontecer de diversas maneiras, podendo ser de assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, <i>self-service</i> , serviços automatizados, comunidades, ou ainda cocriação.
Fontes de Receita	Este componente representa o dinheiro arrecadado pela empresa a partir do segmento de clientes. O dinheiro cobrado pelo produto ou serviço possui relação forte com a proposta de valor. Para apurar o lucro devem ser subtraídos os custos do dinheiro arrecadado. Num modelo de negócios podemos identificar transações de rendas de um único pagamento ou renda recorrente de pagamento constante. Existem várias maneiras de gerar fontes de receita, entre elas podemos destacar a venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/leasing, licenciamento e anúncios.
Recursos Principais	Este componente descreve os recursos e estruturas mais importantes e necessárias para fazer o modelo de negócio funcionar corretamente. Esta estrutura pode ser simples ou complexa para tornar possível viabilizar a proposta de valor, alcançando mercados e mantendo relacionamento com diferentes clientes diferentes, obtendo receitas. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou ainda humanos.

Atividades-Chaves	Este componente descreve as ações mais importantes que uma empresa deve executar para fazer seu plano de negócio funcionar com sucesso. As atividades se diferenciam de acordo com o modelo de negócio e são categorizadas por produção, resolução de problemas, plataforma e rede. Uma empresa pode desenvolver produtos, gerenciar cadeia de produção, vender e gerenciar serviços, projetar e gerenciar diversas plataformas e provimento de acesso e comunicação.
Parcerias Principais	Este componente trata da rede de fornecedores e parceiros de negócio. As empresas podem formar parcerias ou criar alianças para otimizar recursos, reduzir riscos e incertezas ou adquirir novos recursos. Estas alianças podem ser estratégicas, de cooperação, joint-ventures, ou ainda, relação comprador-fornecedor. Normalmente, as empresas não possuem todos os recursos necessários para executar todas as atividades descritas em seus modelos de negócio. Elas dependem de outras empresas ou parcerias para produzir ou executar certas atividades.
Estrutura de Custo	Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação do negócio específico. Reúne os custos mais importantes envolvidos em toda a operação. Alguns modelos são mais direcionados pelo custo, direcionados pelo valor, custo fixo, custo variável, economia de escala e economia de escopo.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011 pp. 20-41).

A figura 1 consiste em uma representação abstrata dos nove componentes que compõem um modelo de negócio.

Figura 1: Composição do Modelo Canvas

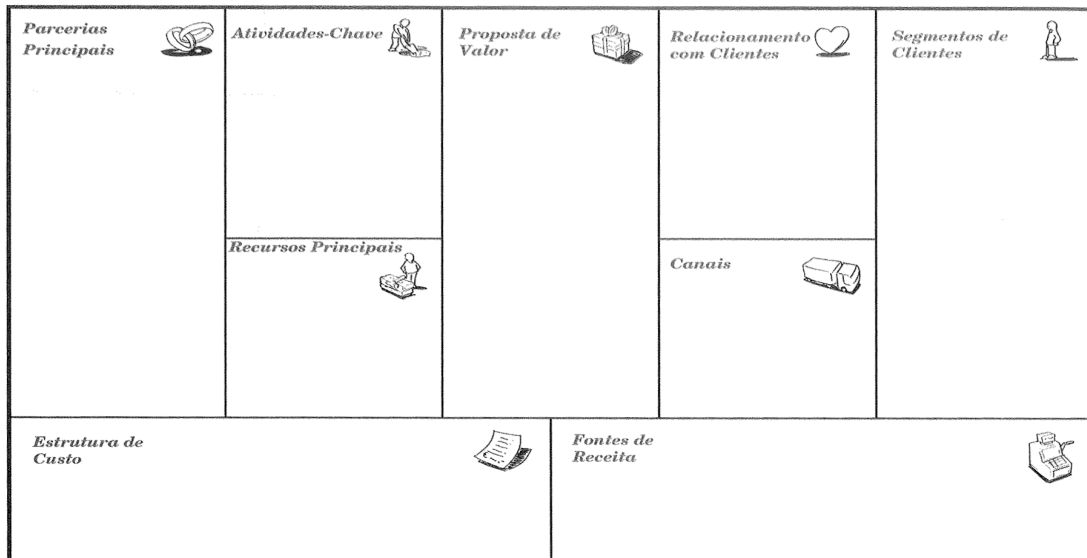


Fonte: <http://www.slideshare.net/guibv/business-model-generation-3640668>



Canvas do modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) é apresentado na figura 2.

Figura 2: Representação do Modelo de Negócios.



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44.

### 3.2 Inovação

O conceito de inovação não é algo novo; no início do século passado, o economista austríaco, Joseph Schumpeter (1912), entendeu que a inovação era o aspecto central para fomentar o desenvolvimento econômico. Atualmente, a inovação está presente na grande maioria dos planos estratégicos das empresas. O conceito de inovação consiste na exploração de novas ideias implementadas com grande sucesso econômico, agregando valor para o cliente e a empresa. Estas inovações podem ser com processos, produtos, gestão ou modelo de negócio, ou ainda incrementais, transformando-se em um novo processo ou produto (OECD, 2005)

A temática de inovação tem sido analisada de diversas perspectivas. Com a implementação de novos produtos, serviços e marketing com melhorias significativas nas práticas de negócios, nas relações externas, na organização e nas relações do trabalho. O renomado professor Clayton Christensen, da *Harvard Business School*, nos anos 90 publicou o livro “O Dilema da Inovação” que teve grande repercussão mundial sobre o conceito de Inovação, que na sua opinião deveria ser melhor explicado em duas categorias: inovação incremental e inovação disruptiva.

As inovações incrementais se referem aos novos produtos, processos ou serviços que permitem às empresas serem mais competitivas no curto prazo. As grandes empresas, atuando em mercados tradicionais com produtos já consolidados, são ótimas em desenvolver esses tipos de inovações. Isso porque, em geral, seus mercados já estão

estabelecidos e são muito conhecidos por tais empresas. Ocorre que existem também inovações mais arriscadas e complexas. Christensen chamou tais inovações de disruptivas. Essas permitem a exploração de mercados ainda inexistentes, que demandam, dentre outras coisas, conhecimentos, estratégias ainda não dominadas até mesmo pelas empresas mais inovadoras. (CHRISTENSEN, 2012)

Para inovar as empresas precisam traçar estratégias para garantir o seu sucesso no curto e no longo prazo, preparando-se para momentos de crise e instabilidade econômica. “Portanto a inovação pode e deve atuar nos dois cenários, curto e longo prazo, mas sempre com o foco em buscar rotinas mais adequadas ao ambiente e às tendências do mercado em constante mudança” (TROPOS, 2020). Um exemplo clássico foi o caso da locadora de vídeo que não viu a necessidade de inovar, não acreditou no negócio de streaming (*Blockbuster* contra *Netflix*). Quando viu a importância de investir, os grandes investimentos necessários foram bloqueados, pois os investidores entenderam que isso iria “minar a rentabilidade”. Esse “erro de cálculo” levou a *Blockbuster* à falência em poucos anos. E casos como este são extremamente comuns nas grandes empresas, como explica Clayton Christensen em seu livro “O Dilema da Inovação”.

Inovação disruptiva, termo cunhado por Clayton Christensen, descreve um processo pelo qual um produto ou serviço se enraíza inicialmente em aplicações simples na base de um mercado e depois sobe implacavelmente no mercado, eventualmente substituindo concorrentes estabelecidos.

Como as empresas tendem a inovar mais rápido do que as necessidades de seus clientes evoluem, a maioria das organizações acaba produzindo produtos ou serviços que são, na verdade, muito sofisticados, muito caros e muito complicados para muitos clientes em seu mercado.

As empresas buscam essas “inovações sustentáveis” nas camadas mais altas de seus mercados porque isso é o que historicamente as ajudou a ter sucesso: cobrando os preços mais altos de seus clientes mais exigentes e sofisticados no topo do mercado, as empresas alcançarão a maior lucratividade.

No entanto, ao fazer isso, as empresas inadvertidamente abrem a porta para “inovações disruptivas” na base do mercado. Uma inovação disruptiva permite que toda uma nova população de consumidores na base de um mercado tenha acesso a um produto ou serviço que, historicamente, só era acessível a consumidores com muito dinheiro ou muita habilidade.

As características de negócios disruptivos, pelo menos em seus estágios iniciais, podem incluir: margens brutas mais baixas, mercados-alvo menores e produtos e serviços mais simples que podem não parecer tão atraentes quanto às soluções existentes quando comparados com as métricas de desempenho tradicionais. Como essas camadas mais baixas do mercado oferecem margens brutas mais baixas, elas não são atraentes para outras empresas que estão se movendo para cima no mercado, criando espaço na parte inferior do mercado para o surgimento de novos concorrentes disruptivos (LUND, 2019)

### 3.3 Mercado imobiliário na era digital

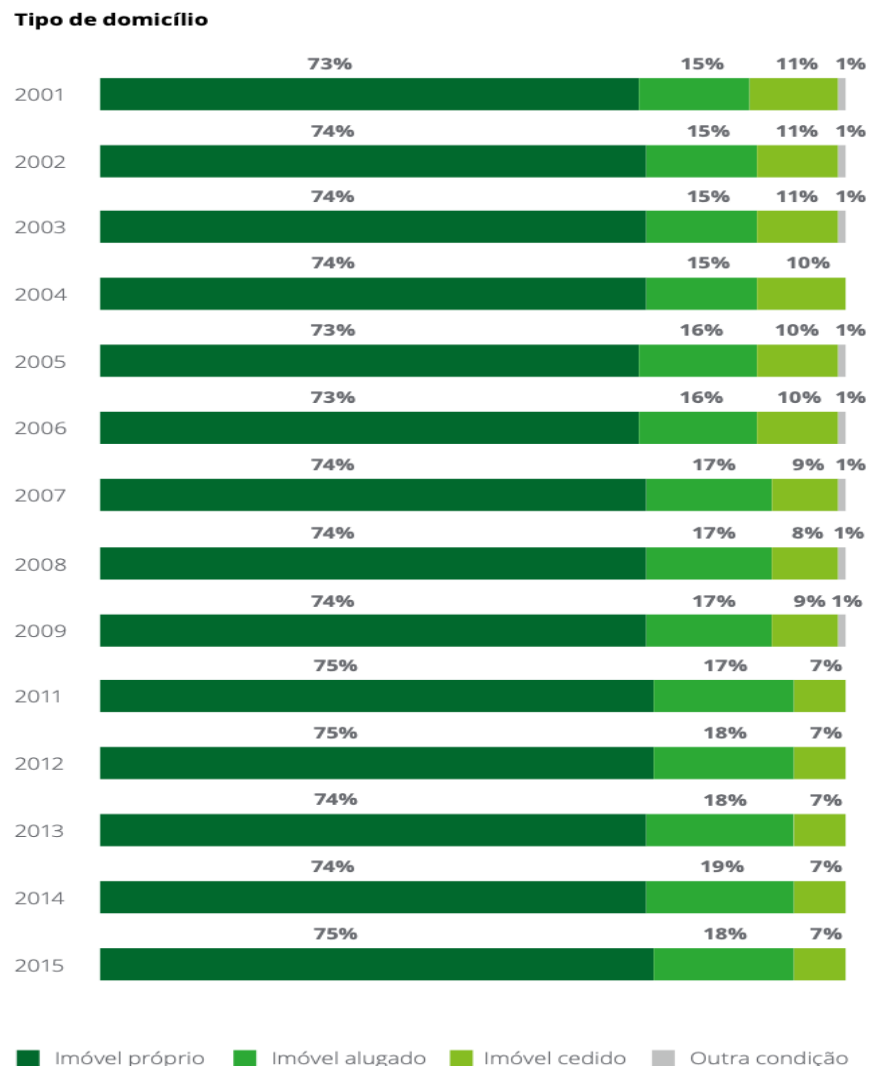
Nesta seção, pretende-se apontar os principais tópicos sobre o mercado de imóveis brasileiro, vislumbrando impactos econômicos, mercadológicos e suas implicações. Assim,

contextualizando principalmente as inovações tecnológicas recentes. Este processo visa abordar principalmente o conceito de inovações tecnológicas na locação de imóveis rumo à transformação digital.

### 3.3.1 Projeções de locações de imóveis

Nesta subsecção, abordar-se-á as projeções do futuro do aluguel de imóveis de acordo com análises demográficas detalhadas por tipo de domicílio. “O número de domicílios alugados no País cresceu 83% entre 2001 e 2015, saltando de 7 milhões para 12 milhões no período” (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019). No contexto geral este crescimento é moderado, passando de 15%, por ano, em 2001 para 18%, por ano, em 2015. Já o percentual de imóveis próprios se manteve na faixa de 75% neste período, conforme quadro 2.

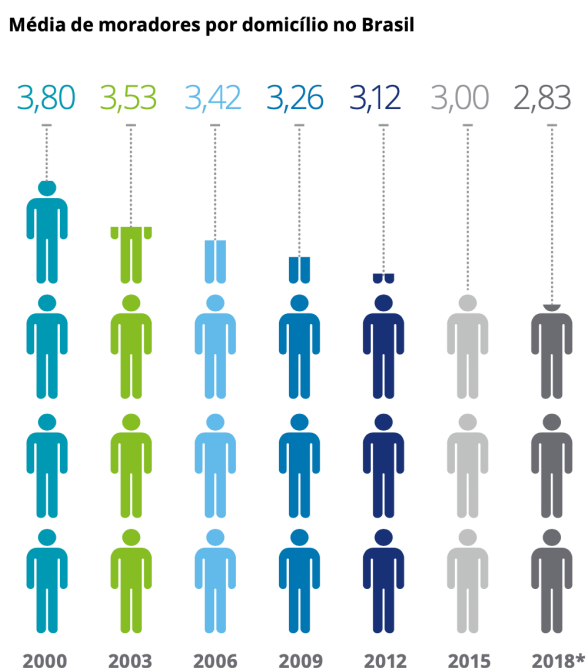
Quadro 2: Tipo de domicílio



Fonte: IBGE (PNAD)

De acordo com as projeções dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) o índice de moradores por residência vem diminuindo desde 2001. “A projeção realizada pela Deloitte corrobora essa tendência, ao indicar que, em 2018, havia 2,83 moradores por residência. Dessa maneira, é possível concluir que a transformação do perfil demográfico do brasileiro passará a ser residências de formatos mais compactos” (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019, p.12), conforme projeção na figura 3.

Figura 3: Média de moradores por domicílio no Brasil



\* Projeção Deloitte. Fonte: IBGE (PNAD)

O índice FipeZap de locação residencial acumula uma alta de 0,29% nos últimos 12 meses encerrados em abril de 2021 - resultado que mantém a variação do preço médio do aluguel abaixo da variação dos preços medida pelo IPCA/IBGE (+6,76%) e pelo IGP-M/FGV (+32,02%). À exceção de São Paulo e de Porto Alegre, onde o índice registra recuos de 3,65% e 2,46%, respectivamente, as demais capitais monitoradas apresentam variações positivas, ordenadas da maior à menor da seguinte forma: Recife (+5,05%), Goiânia (+4,69%), Belo Horizonte (+3,84%), Salvador (+3,52%), Brasília (+2,28%), Florianópolis (+1,39%), Curitiba (+1,19%), Fortaleza (+0,99%) e Rio de Janeiro (+0,79%).

Nesse sentido, o IGP-M (indexador tradicional utilizado para reajustar os contratos de locação que subiu muito acima da inflação) não tem sido positivo para quem mora de aluguel. A descontinuidade do contrato de aluguel pode gerar muitos transtornos para o locatário. Desta

forma, ocorreram mudanças na forma de locação, conforme abordado por Alvarenga (2020):

os novos contratos de locação firmados pela plataforma passaram a ser reajustados pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado pelo IBGE, e não mais pelo **IGP-M**. Para os contratos firmados antes disso, a mudança será facultativa (ALVARENGA, 2020).

### **3.3.2 Tendências para o setor imobiliário**

Entre as grandes tendências está a diversificação dos imóveis para atender a pluralidade das pessoas que viverão em espaços comuns, compartilhados ou mesmo coabitando com a família, estas soluções devem se encaixar em vários perfis e conceitos de residência. Espaços que se integrem e privilegiam a convivência e a personalização dos ambientes, exigindo técnicas construtivas cada vez mais flexíveis que permitam modularização dos espaços e otimização dos custos finais para os moradores. Em função da escassez dos espaços urbanos principalmente nos grandes centros onde os imóveis tendem a ser cada vez mais compactos (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019).

O compartilhamento de espaços e serviços pode ser uma maneira de conciliar um estilo de vida dinâmico, e no qual as trajetórias de vida e carreira não são mais tão previsíveis, à pressão sobre custos em um espaço urbano que se torna valorizado e com imóveis diminutos. A nova maneira de compartilhar tem como base soluções apoiadas pela tecnologia e não prescinde de aspectos como segurança e privacidade. O aluguel se consolida como uma opção para uma geração que quer viajar, empreender e experimentar diferentes vivências. A compra de um imóvel, ainda desejada, pode ficar para quando o morador atingir a estabilidade financeira ou estabelecer família – o que tende a acontecer mais tarde para as próximas gerações do que para as anteriores. Vale, contudo, ressaltar que a atual burocracia do processo de aluguel ainda se coloca como um entrave a ser solucionado para garantir a eficiência e a praticidade exigidas pelas novas gerações (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019).

## 4 MÉTODO

O método qualitativo utilizado forneceu os meios para uma análise criteriosa que ajudou alcançar o objetivo do modelo de negócio proposto. Para identificar as principais dificuldades dos clientes, foi realizada uma pesquisa de viabilidade, buscando avaliar o índice de aceitação do modelo proposto junto ao público alvo.

Um grande número de empresas fracassa porque não analisam corretamente a real necessidade do produto ou serviço junto ao cliente; e então, descobrem tardiamente que a proposta não tem viabilidade, após terem realizado gastos e investimentos dispendiosos em estrutura e marketing. Normalmente uma *startup* leva um tempo razoável para dar retorno aos investidores, “atualmente o tempo médio para sair é de 6,8 anos e o seu retorno será em média cinco vezes.” (BRAGA, 2018).

O foco é realizar testes rápidos, onde os erros serão rapidamente percebidos, com baixo custo, desta forma é possível perceber rapidamente se o cliente se interessa pelo produto. Portanto, podemos considerar que esta etapa é uma das mais importantes a ser realizada de forma extremamente criteriosa e imparcial para determinar se o produto ou serviço agrega valor, oferecendo algo considerado importante para o cliente, nesta etapa é possível fazer as correções de percurso. Um dos principais objetivos é focar nas necessidades do cliente, entender os seus problemas e procurar saber se a solução oferecida satisfaz plenamente suas necessidades. “Valide as dores, para assim validar a solução” (BARBOSA, 2018).

A fim de atender os objetivos do trabalho, gerou-se principalmente três etapas: (i) a proposição de um modelo de negócio digital para locação de imóveis, (ii) o desenvolvimento de um Produto Mínimo Viável (MVP) referente a tal negócio, e (iii) a validação de tal modelo de negócio.

A terceira parte do método, que envolveu a validação de tal modelo de negócio compreendeu uma pesquisa qualitativa, que utilizou um roteiro de entrevista semiestruturado e o método de análise foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

## 5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS

O quadro 3 demonstra as informações referentes ao modelo proposto no decorrer deste capítulo. Para tanto, utilizou-se dos componentes do *Business Model Canvas*, a fim de facilitar a visualização.

### 5.1 Segmentos de clientes

O objetivo deste modelo de negócio é propor intermediação da locação de imóveis residenciais e comerciais, utilizando uma plataforma digital moderna de locação de imóveis. De forma a permitir a interação entre proprietários de imóveis e locadores, agregando valor, reduzindo burocracias na locação para o inquilino e para os proprietários de imóveis.

Os locadores serão os proprietários de imóveis residenciais ou comerciais que desejarem disponibilizá-los para locação em uma imobiliária diferenciada, moderna, com processos ágeis, transparentes e sem burocracia, que oferecerá sistemas online, inteligentes, automatizados, que oferecerão facilidades na locação, garantia no pagamento do aluguel e garantias de recuperação do imóvel ao término da locação. Este cliente poderá ser pessoa física ou jurídica. Os locatários serão os futuros clientes, pessoas físicas ou jurídicas que buscarão um imóvel residencial ou comercial para locação numa plataforma moderna sem fiador, ágil, descomplicada, que ofereça uma plataforma digital para realizar e acompanhar todas as etapas do processo de contratação, acompanhamento e administração do contrato e prestação de serviços. O público alvo destas locações serão principalmente os clientes das gerações X e Y que priorizam uma maior liberdade para viajar pelo mundo, estes clientes a princípio não estão capitalizados o suficiente para aquisição de imóvel ou ainda priorizam a liberdade de ir e vir.(CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019). Os corretores autônomos são profissionais credenciados no CRECI e não possuem vínculo a uma imobiliária, que possuem uma carteira de clientes e que desejam buscar parceiros e utilizar os recursos da plataforma para aumentar sua receita.

Quadro 3: Modelo de Negócio Canvas

### Imobiliária - Locação de Imóveis



Fonte: Elaboração Própria



## 5.2 Proposta de Valor

O principal objetivo desta proposta é disponibilizar uma plataforma inteligente, intuitiva, de fácil utilização que ajuda a desburocratizar a intermediação de locação de imóveis, conectando inquilinos e proprietários de forma ágil. Esta plataforma permitirá aos proprietários incluírem os seus imóveis e também disponibilizará recursos que possibilitam avaliação automática do imóvel baseada de acordo com as características informadas, como metragem, número de dependência, estado de conservação, localização e avaliação de mercado para aquele tipo de imóvel. O sistema também permitirá ao proprietário incluir as fotos dos imóveis que serão analisadas pela imobiliária antes de publicar no portal, bem como a documentação necessária. O site disponibiliza um sistema de agendamento de fotógrafo profissional para catalogar as fotos dos imóveis, o que permite uma visualização mais realista do local, sem a necessidade de visitá-lo.

Outra possibilidade do site é o agendamento do corretor para fazer o registro dos dados referente ao imóvel se necessário para acompanhar e realizar atendimento personalizado, inclusive colocando placas. O sistema também possuirá um módulo que permitirá comunicação direta com a imobiliária via *e-mail, Chat, WhatsApp, Telegram, Messenger* e outros. Neste módulo são registrados todos os eventos e comunicação com o cliente.

O cliente interessado poderá consultar os imóveis disponíveis para locação no site da imobiliária. O sistema permitirá diversos filtros para direcionar a seleção dos imóveis de acordo com o interesse do cliente e irá apresentar os imóveis de acordo com os filtros definidos pelo cliente que poderá visualizar todas as características dos imóveis consultados com fotografias, imagens, vídeos, infraestrutura do condomínio e da região.

O sistema disporá de recursos de agendamento de visita para comodidade do locatário, todas as operações são realizadas praticamente online pela internet, basta o cliente selecionar a opção de agendamento automático apresentando os horários disponíveis para agendamento. Caso o cliente tenha alguma dúvida, elas poderão ser respondidas via *Chat ou WhatsApp* ou ainda entrando em contato com um corretor para ajudar na sua escolha de mais imóveis de acordo com o interesse do cliente.

Se o cliente ainda tiver interesse, o sistema também oferece a possibilidade de realizar um pré-cálculo baseado na renda familiar necessária para locação do imóvel. Caso a negociação evolua, a imobiliária fará uma análise de crédito detalhada para avaliar se a proposta do futuro inquilino possui condições adequadas para alocar o imóvel desejado. Esta análise será realizada por um módulo robô de análise de crédito do sistema que fará as consistências baseado em

algoritmos, inteligência artificial, validando comprometimento de renda familiar, consultas a órgãos de validação de crédito e cadastro positivo, esta análise será realizada em minutos, se após todas as validações ainda surgirem dúvidas a imobiliária poderá complementar a análise manualmente.

Após a aprovação da análise de crédito o cliente poderá realizar o contrato sem fiador, o que evita uma série de burocracias como as idas ao cartório, seguro-fiança, cheque-caução e outros inconvenientes. Nesta modalidade o cliente deve possuir uma renda superior a 2,5 vezes o valor do aluguel, também será considerado o score de crédito e dívida para compor este valor. Após a análise criteriosa de crédito, o sistema emitirá automaticamente o contrato digital acordado com o proprietário e inquilino e será assinado digitalmente com assinatura eletrônica.

Se não for possível realizar o contrato sem fiador por motivos de análise de crédito, o cliente poderá optar por seguro fiança mensal diluído durante o prazo do contrato e com percentual de bonificação na renovação do contrato. O cliente ainda tem a possibilidade de fazer o contrato no modelo tradicional.

Após a realização do contrato será disponibilizado um sistema de forma segura correspondente às partes para acompanhamento, controle de pagamentos, emissão de boletos, meios de pagamento, extratos, informes, históricos e demais demonstrativos. Este sistema também permitirá comunicação direta com a imobiliária.

Como medida de segurança a imobiliária garante o pagamento do aluguel para o proprietário, [...]ainda que o inquilino esteja inadimplente. Além disso, o sistema intermediará todas as conversas e negociações que locador e locatário possam vir a ter, quanto a reformas e questões semelhantes (PEREIRA, 2019).

O pagamento do aluguel em dia dentro do prazo do contrato, mesmo que o inquilino venha atrasar ou ficar inadimplente só é possível porque a imobiliária terá seguro para carteira de clientes que garantem um percentual de inadimplência previamente definido. A imobiliária possui em seu portfólio seguro de proteção para o caso de encerramento de contato para cobrir eventuais reparos na saída do inquilino que poderá ser contratado pelo proprietário.

A plataforma de aluguel poderá disponibilizar dados e índices da região sobre violência e segurança, qualidade e proximidade de serviços públicos (saúde e educação), dados sobre a rede de comércio e serviços próximos, indicadores de acesso aos meios de transporte, indicadores de conforto acústico, serviços ofertados na rua (gás encanado e fibra ótica, entre outros) e dados relevante sobre o imóvel e a infraestrutura do condomínio (CORDEIRO; BAGGIO; FRANÇA, 2019).

### 5.3 Canais

Os canais servem para entender as diversas formas como a empresa entrega propostas de valor para os clientes. A plataforma digital deve ser compatível e permitir acesso através dos principais dispositivos de mercado, deve possuir recursos de comunicação online através de sistema de *Chat*, o aplicativo também possibilitará o cadastramento de clientes e interessados que possibilitam acesso personalizado com funcionalidades distintas de acordo com o perfil de locador, locatário, de corretor ou interessados nos serviços da plataforma. Os clientes cadastrados no portal possuirão acesso aos recursos de agendamentos, filtros imóveis de interesse e receber avisos, obter suporte.

A imobiliária também utilizará os principais canais de mídias sociais para uma rápida comunicação e interação unidirecional com atuais e futuros clientes de forma direta ou indireta para atender todas as suas necessidades. Atualmente as mídias e redes sociais permitem um maior alcance e são um excelente meio para interação online da marca com o cliente de forma ágil e eficiente. Também são uma excelente solução dinâmica para realizar anúncios de imóveis, marketing.

Outra boa oportunidade estratégica de marketing são as Bases de *Leads* que vem crescendo no mercado onde alguém forneceu suas informações de contato como nome, *e-mail*, telefone e outro item importante é a confirmação do aceite para receber informações de marketing sobre imóveis. A plataforma disponibilizará tela de contato para interessados em imóveis. Nestes casos os dados de acessos serão todos registrados, inclusive a preferência de imóveis consultados.

Com o crescimento do mercado digital, as empresas não estão medindo esforços para atender este mercado consumidor que está cada vez mais conectado, buscando formas mais rápidas, eficientes e personalizadas de atendimento. A imobiliária também intermediará e cadastrar imóveis direto com um corretor pelo *WhatsApp* e *Telegram*, ou ainda, atenderá de forma tradicional para aquele público que preferir atendimento por telefone, *e-mail* ou presencial.

A imobiliária utilizará as mídias sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Linkedin* e outros, para publicidade, propaganda e anúncios patrocinados de imóveis através da página específica da imobiliária (SANTORO, 2020b). Publicação de imóveis chaves em portais de imóveis pagos como Zap Imóveis, Vivareal, ImovelWeb, OLX (SANTORO, 2020a).

#### **5.4 Relacionamento com clientes**

Neste modelo de negócio o cliente possui maior liberdade e opções para realizar negócios, o que está sendo proposto de uma forma disruptiva, através de uma plataforma digital moderna que possui um módulo de comunicação com o cliente em tempo real ou por meio de agendamento com um profissional designado para o atendimento personalizado. Este atendimento pode ser virtual ou presencial no cliente ou na imobiliária, desta forma o cliente tem maior liberdade de atendimento. Considerando um serviço diferenciado, o relacionamento de credibilidade deve ser construído atendendo a todos os clientes independentes de faixa etária ou geração. A relação de confiança pode ser considerada um dos primeiros passos para conhecer o cliente, criando uma relação de proximidade, procurando antes de mais nada, entender as suas necessidades. O foco será deixar o cliente à vontade, respeitando suas escolhas, demonstrando que não se trata apenas de um negócio, mas que o principal objetivo é a resolução do problema apresentado.

Outro fator importante nesta modalidade de negócio são as garantias financeiras oferecidas para o proprietário do imóvel e as facilidades de locação com contratos sem fiador totalmente digital com análise automática e garantindo o compromisso firmado em contrato com pagamento em dia, dando tranquilidade para os clientes. O propósito é desburocratizar, e facilitar o processo de locação de imóveis, aproximando todas as partes, proporcionando facilidades através de uma plataforma digital que permita comodidade, disponibilidade, informações e comunicação segura.

A imobiliária procurará atender às necessidades do cliente quanto a visitas ao imóvel de forma amigável e cordial, em datas e horários previamente agendados e devidamente registrados em sistema. A imobiliária possui uma boa equipe de corretores capacitados para prestar um bom atendimento, mantendo o cliente informado em todo período do contrato. O site da imobiliária permitirá interação com sistema de atendimento para registro de problemas relacionados aos imóveis, reclamações, sugestões, elogios, solicitações e avisos. Todos os eventos ficarão registrados no sistema e poderão ser acompanhados pelos clientes e avaliados após a conclusão.

#### **5.5 Fontes de receita**

A principal fonte de receita das imobiliárias sobre locação de imóveis é basicamente um percentual sobre o valor do aluguel, que pode variar de imobiliária para imobiliária, mas a princípio é o valor do primeiro mês de aluguel e nos demais meses do contrato, as imobiliárias

tradicionais costumam cobrar os 10% sobre o valor de locação conforme definido pelo Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI). Mas em alguns casos este percentual poderá ser bem superior, podendo chegar a 16% quando a garantia é da imobiliária. Para este modelo de transações digitais a proposta de valor é a primeira parcela do aluguel e 8% sobre as demais parcelas com os encargos para agenciamentos realizados com exclusividade e 9% para agenciamentos sem exclusividade.

## 5.6 Recursos principais

Através da base de clientes com informações bem organizadas será possível conhecer melhor os clientes da imobiliária; o que é fundamental para melhorar o funcionamento, o crescimento das negociações e das tomadas de decisões estratégicas, aproveitando as oportunidades. Pode-se extrair informações como tipos de imóveis, taxa de administração, ticket médio, região, imóveis vagos, imóveis alugados, rentabilidade e outros. À medida que a carteira cresce, temos informações estatísticas mais precisas. Com o uso de ferramentas adequadas e uso de inteligência artificial, será possível extrair informações e determinar predominância como valores de aluguéis mais precisos, regiões mais locais, rentáveis, prazos médios de locação e a necessidade do cliente.

Atualmente as novas plataformas digitais estão mais modernas e inteligentes permitindo ao cliente alugar um imóvel sozinho por meio da internet de forma rápida e sem burocracia. Porém, também é possível mesclar este serviço recorrendo a um corretor e ou imobiliária física, caso o cliente prefira um produto personalizado que agrega mais valor e um atendimento diferenciado.

As plataformas digitais de mercado trouxeram novas soluções para otimizar todas essas atividades, como a plataforma digital para gestão, são ferramenta permite que os negócios do setor imobiliário otimizem suas atividades, reunindo suas informações e estratégias num único ambiente e de forma automatizada trazendo diversos benefícios como ganho de produtividade, aumento da receita e maior vantagem competitiva.

Primeiramente, é importante compreender o que é uma plataforma digital especializada em gestão de locação de imóveis. Essa solução nada mais é do que um software ou sistema que automatiza e integra as atividades realizadas por uma empresa do setor imobiliário, Comercial, Administrativo e Financeiro.(ENTENDA TUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA PLATAFORMA DIGITAL PARA A GESTÃO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEIS | SNAP SYSTEMS, 2018).

O sistema mobile é um aplicativo gratuito disponível para as plataformas *Android* e *iPhone iOS*, o aplicativo permitirá extrair o máximo de recursos e informações qualificadas sobre imóveis para locação. Através do aplicativo o usuário pode pesquisar e visualizar todos

os imóveis disponíveis na base de dados da plataforma, agendar visitas, fazer propostas, fechar contrato de locação, gerenciar todos os pagamentos e boletos e informes.

Na plataforma digital o ERP poderá ser considerado um módulo especializado em gestão de locação de imóveis que permite um controle total dos negócios da imobiliária, integrando completamente a base de dados de imóveis e clientes. Esta solução de sistema integra a base de dados dos imóveis e clientes, automatizando as atividades realizadas pelos setores comerciais, administrativos e financeiros.

## **5.7 Atividades-chave**

Neste cenário, a captação de imóveis pode ser considerada como a atividade principal de uma imobiliária digital. Como especificado anteriormente, tanto o locatário quanto o locador possuem total liberdade de escolha de atendimento através da plataforma digital, ou ainda, por intermédio de corretores, vistoriadores, fotógrafos e demais profissionais da imobiliária de forma presencial.

Aos clientes interessados na locação de imóveis, a imobiliária oferecerá uma plataforma moderna, simples, intuitiva e de fácil utilização. A plataforma oferecerá diversas opções de filtros e possibilidades de buscar e visualizar todas as características dos imóveis selecionados, agendamentos de visitas, todas as validações necessárias para locação do imóvel sem fiador, acompanhamento de cada etapa de locação, assinatura de contrato digital. E através do sistema ERP será possível administrar a prestação de contas mensalmente durante o contrato e todas as demais etapas controladas pelo sistema e pela equipe de profissionais das áreas comerciais, administrativas, financeiras, jurídicas, suporte e demais áreas envolvidas. O cliente também possuirá acesso à plataforma de acordo com cada etapa e funcionalidade dentro do sistema. Convém salientar que em todas as etapas a plataforma oferecerá vasta informação online para esclarecimento de dúvidas e auxílio em todos os itens e telas.

As equipes administrativas, financeiras e jurídicas poderão fazer a gestão dos contratos de locação através do sistema de ERP, assim como os clientes que terão acesso às informações financeiras e demais dados referentes ao imóvel contratado para seu acompanhamento. A análise de crédito será realizada pela imobiliária através de um robô que fará a análise de crédito e risco, acessando os diversos órgãos do mercado para este fim, além destas consultas o próprio sistema utiliza recursos de inteligência para esta análise.

Nesta área é possível realizar desde atividades de captação e criação de perfil de cliente, até o atendimento e organização das tarefas físicas da gestão por meio de diversas funcionalidades como:

- Seleção automática de corretor responsável pelo cliente;
- Registro de todos os atendimentos e solicitações dos clientes;
- Cadastramento de clientes interessados em anúncios divulgação nos portais;
- Captação de clientes provenientes de ligações telefônicas, *e-mail*, *Chat*, *WhatsApp* e demais meios de comunicação;
- Cadastramento e análise de parceiros;
- Cadastramento do perfil do cliente de acordo com as características financeiras e imóvel desejado;
- Agendamento de visitas virtuais ou presenciais;
- Aprovação de propostas automatizadas;
- Encaminhamento de propostas para área de análise manual;
- Processo de locação;
- Agendamento automatizado de vistorias;
- Publicação automática de laudos técnicos;
- Emissão e assinaturas de contratos automatizados;
- Atividades que permitam acompanhar os processos de locação.

O cadastramento de cliente pode ser realizado online pelo próprio cliente e todas as etapas de cadastramento do imóvel para locação, além disso, o cliente pode entrar em contato com a imobiliária e solicitar o auxílio de um corretor num atendimento personalizado. O sistema de gestão na plataforma digital possui funcionalidades para automatizar as atividades administrativas, financeiras, permitindo que os profissionais da imobiliária realizem suas funções de forma mais rápida e eficiente, deixando de perder tempo e prestem um bom atendimento aos locadores e locatários durante a vigência dos contratos, tais como:

- Automação dos principais processo do faturamento;
- Geração automática de lançamento do aluguel e taxas administrativas;
- Geração de arquivo de remessa para cobrança bancária;
- Importação e processamento do arquivo de retorno de cobrança;
- Geração envio de faturas por *e-mail* para o locatário;
- Envio de SMS informado valor da fatura e data de vencimento;

- Repasse automático do valor do aluguel para o proprietário independente de pagamento;
- Controle de pagamentos e reembolsos de contas de consumo e taxas quando inclusas no aluguel;
- Acompanhamento a vigência de contratos e apólices de seguros;
- Cálculos de prêmio e valores de coberturas de seguro;
- Automação dos cálculos de renovação de contratos de locação;
- Solicitação online de manutenção para imóveis;
- Acompanhamento das atividades de manutenção e devidos prazos;
- Registro online de despesas, anexando recibos, notas fiscais, forma de pagamento e acompanhamento;
- Agendamento de vistoria de forma otimizada o processo de desocupação;
- Controle das funcionalidades do fluxo financeiro;
- Automatização e controle de fluxo dos pagamentos;
- Atualização e emissão de relatórios contábeis, IR e outros lançamentos contábeis;
- Recebimento do aluguel por cartão de crédito;
- Controle de aluguéis em aberto;
- Gestão de cobranças e inadimplência;
- Atualização de saldos de contas corrente;
- Emissão de nota fiscal eletrônica.

Pode-se considerar que são grandes os benefícios gerados pelo sistema da plataforma digital.

Fica evidente que o sistema de gestão otimiza as atividades dos profissionais, uma vez que oferece a automação de muitas de suas funções. Com isso, a equipe tende a aumentar sua produtividade, permitindo que consultores façam o controle de mais contas, com mais qualidade.

Outro benefício trazido pela plataforma digital é a redução de erros manuais e problemas com perda ou danos de documentos, que podem resultar em diversas dores de cabeça para o negócio — como multas, juros e até mesmo processos legais. Com a automação, a empresa reduz os riscos trazidos por essas falhas.

A satisfação dos clientes também tende a aumentar. Isso porque os consultores têm mais tempo para oferecer atendimentos agradáveis e personalizados. O acesso a informações e automação de atividades também contribui, uma vez que, agora, eles podem encontrar opções de imóveis e emitir propostas em questão de minutos.

Além disso, ao adotar o sistema de gestão e passar a fazer seus processos de forma digital e automatizada, a empresa ganha a possibilidade de acompanhar uma tendência importante do mercado: a construção de estratégias omnichannel (SNAP SYSTEMS, 2018).



Não se pode deixar de considerar a aplicação do sistema de CRM como uma ferramenta importante para gerenciar todas as atividades de vendas, englobando os clientes atuais, passados e futuros. Informações como essas possibilitam que a imobiliária invista em potenciais clientes. Os dados obtidos por meio dos leads, *e-mail* e mídias sociais auxiliam as empresas a alavancar vendas potenciais, uma vez que a ferramenta ajuda a compreender as necessidades dos clientes.

## **5.8 Parcerias principais**

Podem ser considerados como principais parceiros os fornecedores pessoa física ou jurídica que fornecem ou prestam serviços de interesse da imobiliária e que agregam valor ao negócio. As imobiliárias parceiras e corretores autônomos poderão captar imóveis para locação, que serão colocados na plataforma e em caso de locação, a comissão sobre o agenciamento irá para a parceria correspondente, tanto o imóvel quanto o cliente ficarão associados ao parceiro para controle das comissões.

Todos os corretores de imóveis precisam ser credenciados pelo CRECI (Conselho Regional dos Corretores de Imóveis) para exercer a profissão de corretor, garantindo maior segurança e transparência para o cliente e a imobiliária que está tratando com um profissional devidamente registrado junto ao órgão, tendo que cumprir direitos e deveres para manter essa profissão. Os bancos também são uma ponte muito importante na intermediação financeira com serviço de conta corrente, cobrança bancária e depósitos para os locatários. Neste negócio podem ocorrer inadimplências; neste sentido, a imobiliária utilizará parcerias com empresas especializadas em recuperação de crédito, bem como órgãos de registro de devedores.

Para garantir o pagamento do aluguel em dia, a imobiliária buscará no mercado seguradoras para assegurar a carteira de clientes, garantindo a modalidade de aluguel sem a necessidade de fiador para o contrato de locação, e também o pagamento do aluguel em dia, considerado um grande problema para muitos clientes. Desta forma é possível diluir o custo dentro da carteira de clientes oferecendo uma proposta diferenciada das imobiliárias tradicionais.

O serviço de vistoria e fotografia poderá ser realizado por corretores próprios, ou por terceiros, desde que devidamente credenciados pela imobiliária. Os pequenos reparos solicitados pelo inquilino do imóvel, podem ser realizados por parceiros credenciados pela imobiliária, indicação do proprietário do imóvel, ou ainda, pelo inquilino, desde que considere as práticas de mercado, fazendo três orçamentos. Também será utilizado um provedor de serviço em nuvem para hospedar o portal da imobiliária, bancos de dados, sistema de *e-mail*,

chat server integrado a plataforma, serviço de DNS domínio, software de gestão como ERP imobiliário, CRM para acompanhamento estatístico e marketing, certificado digital do site. O provedor de serviço em nuvem deve garantir alta disponibilidade, segurança, serviços em camadas e servidores diferentes. Segundo *Gartner*, o *Amazon AWS* é considerado o melhor provedor para computação na nuvem. “Os 10 melhores provedores de armazenamento na nuvem, segundo o *Gartner*”(COMPUTERWORLD, 2013).

## 5.9 Estrutura de custo

Para este modelo foi considerada a estrutura de custos da imobiliária, foram mapeados os custos mensais, anuais, infraestrutura e implantação. Estes custos podem ser fixos e variáveis e de fácil visualização permitindo um perfeito acompanhamento das despesas que podem variar de acordo com a carteira de imóveis e despesas relacionadas. Os custos estimados foram definidos para a imobiliária digital no quadro 4.

Quadro 4: Projeção de custo mensal e implantação

Descrição	Unidade	Valor Estimado
<b>Sistemas</b>		
Hospedagem na Nuvem (Site, Base de Dados, <i>e-mail</i> e Domínio)	Anual	1.300,00
Locação e Manutenção dos Sistemas	Mensal	3.500,00
<b>Publicações em Portais</b>		
ZAP Imóveis, Vivareal, ImovelWeb, OLX e Outros	Mensal	3.500,00
<b>Marketing e Mídias Sociais</b>		
Agência de Marketing	Mensal	1.300,00
Manutenção de Praças	Mensal	500,00
<i>Google Ads</i>	Mensal	1.500,00
Facebook Ads e Instagram	Mensal	1.200,00
Sistema de Chat	Anual	1.800,00
<b>Pessoal</b>		
Recepção	Mensal	2.109,94
Administrativo/Financeiro	Mensal	3.101,00
Assessoria Jurídica	Mensal	1.500,00
<b>Outros</b>		
Fotógrafo	Por Imóvel	80,00
Placas e Adesivos internos e externas para imóveis	Por Imóvel	45,00

Pesquisa Cadastral	Por Aluguel	250,00
Corretagem	Por Aluguel	
<b>Despesas Administrativas</b>		
Material de Expediente	Mensal	150,00
Suprimentos	Mensal	200,00
Luz/Água	Mensal	450,00
Internet/Telefone	Mensal	400,00
Aluguel	Mensal	2.500,00
<b>Total</b>		<b>25.385,94</b>
<b>Infraestrutura e Equipamentos</b>		
Móveis sob medida		35.000,00
Ar-condicionado		3.500,00
Impressoras		2.250,00
Computadores		9.000,00
Bebedouro		550,00
Cafeteira/louças		1.500,00
<b>Customização e Manutenção dos Sistemas</b>		
Desenvolvimento <i>Web Site</i>		45.000,00
<b>Total</b>		<b>96.800,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

O investimento inicial em infraestrutura e aprimoramento do módulo de interface do sistema web é um pouco elevado, mas com isso é possível atender a todos tipos de público de forma personalizada num ambiente agradável, tecnológico e ágil. Entre os custos mensais podem ser considerados investimentos: os anúncios em portais, marketing e mídias sociais para difundir o modelo e a marca. Estes custos crescerão de acordo com a evolução da carteira de clientes, que por sua vez também impactará no quadro de pessoal necessário para administrar os novos negócios, clientes e a carteira de imóveis alugados.

A comissão de corretagem normalmente é paga com o valor equivalente ao da primeira parcela do aluguel do imóvel para contratos de longo prazo, para locação por temporada com prazo de até 90 dias a comissão deverá corresponder a 30% sobre o valor recebido. Estes honorários deverão ser pagos no recebimento do primeiro aluguel, salvo ajustes definidos entre as partes. Esta corretagem é dividida entre dois tipos de serviços ou profissionais diferentes:

- Corretagem sobre o processo de captação de novo imóveis para locação, neste caso o corretor faz todo o processo junto ao proprietário acompanhado ou fazendo todas

etapas do cadastro no imóvel, fotos e demais itens e colocando site, ou ainda indicando o imóvel para locação.

- Corretagem sobre o processo de locação do imóvel, neste caso o corretor irá auxiliar o locador na escolha do imóvel desejado, agendar e acompanhar as visitas e dar o encaminhamento ao processo de locação.
- Outro custo diretamente relacionado ao modelo de negócio é o seguro da carteira de imóveis locados que é o principal destaque do negócio, garantindo a locação sem fiador e a inadimplência com pagamento em dia ao locatário.

## 6 PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP) DA SOLUÇÃO

Baseado no Modelo de Negócios Canvas proposto e na análise dos sistemas do Vista Software e do Quinto Andar, foi possível elaborar um produto mínimo viável (MVP). MVPs servem como uma versão preliminar de um produto, tanto para planejamento, quanto para a validação de sua viabilidade. Dentre as possibilidades de MVP estão: protótipos, elaboração de telas, apresentação de slides, *landing-pages* (BLANK, 2013). Para a elaboração deste MVP seguiu-se principalmente com a elaboração das telas e a descrição das funcionalidades desta plataforma.

No decorrer da construção deste modelo foi possível perceber diferentes tipos de atividades e funcionalidades, não sendo viável o desenvolvimento de todas as atividades. Mesmo em um modelo digital, temos ainda, tarefas que necessitam de interação humana, desta forma podemos dividir estas funcionalidades em etapas e tipos diferentes. De forma geral, as atividades podem ser realizadas através da plataforma de forma automática, semiautomática, ou através de processos manuais onde não contam com o auxílio de software. Existem também as atividades realizadas pelos colaboradores da retaguarda da imobiliária, pelas empresas parceiras e pelos clientes.

### 6.1 Processo de locação digital de imóveis

Para o processo de locação, a imobiliária disponibilizará uma plataforma disponível para computadores e smartphones (com sistemas Android e IOS), permitindo aos futuros clientes acesso a uma ampla carteira de imóveis. O sistema contará com recursos de pesquisas inteligentes de imóveis. A seguir, a figura 4 ilustra o módulo do sistema de consulta de imóveis e demais etapas de negócio para atender todas as demandas do cliente.

Figura 4: Tela busca de imóveis para locação



Fonte: Elaboração própria com a ferramenta figma

Este módulo de pesquisa de imóvel oferece funções para interação do cliente com a base de imóveis, com uma interface de fácil utilização e entendimento com diversas funcionalidades

de filtros que foram planejadas para entregar a melhor experiência de navegação e resultados precisos nas consultas de imóveis de acordo com as escolhas dos clientes. Os filtros foram planejados numa ordem cronológica para permitir pesquisas de imóveis classificados de acordo com as escolhas das características dos imóveis desejados.

O cliente poderá realizar uma busca geral com todos os imóveis no sistema sem a aplicação de filtros de pesquisa, pode escolher um filtro específico, pode escolher filtros aleatórios, ou ainda todas as opções de filtros. A combinação dos filtros se ajustará automaticamente de acordo com as combinações selecionadas na ordem de grandeza das solicitações e a disponibilidade na carteira de imóveis.

No campo “cidade” o cliente deve informar ou buscar a cidade que deseja alugar um determinado imóvel, se o cliente estiver na cidade desejada ele pode buscar a sua localização através do ícone de busca de geolocalização. No campo “localização, código do imóvel”, o cliente poderá buscar todos os imóveis de uma determinada rua informando o nome da rua, assim como um imóvel específico informando o endereço completo, ou o código do imóvel que deseja buscar. O campo “tipos de imóvel” permitirá múltiplas filtros, em que o cliente poderá escolher entre apartamento, casa, casa em condomínio, cobertura, escritório, lojas e outros. O campo “bairro” é auto ajustável e permite múltipla seleção, o cliente poderá escolher entre um ou diversos bairros na consulta. Nos campos “dormitórios, vagas, e banheiros”, o cliente poderá escolher o número de dormitórios, vagas e banheiros. No campo “faixa de valor”, o cliente escolherá ou informará o intervalo de valor do aluguel desejado. No campo “relevância”, o cliente poderá escolher a ordem de relevância de valor.

Após a aplicação dos filtros desejados, o sistema apresentará todos os imóveis que obedeceram aos requisitos de filtros selecionados e com detalhamento dos imóveis com informações do tipo de imóvel, endereço, bairro, cidade, descrição, valor do aluguel e o valor total do aluguel com taxas. Caso o cliente queira visualizar todos os detalhes de um determinado imóvel, deve selecioná-lo, clicando sobre a foto. Após a seleção, o sistema apresentará nova tela com todos os dados detalhados do imóvel escolhido.

Nesta etapa, o sistema apresentará a tela da figura 5 com informações do imóvel com imagens de boa qualidade, que compreendam a 360º de todos os cômodos e fotos profissionais. Também poderá apresentar vídeos e mapas da localização, auxiliando na rota de navegação integrada ao *Google Maps*, no caso de visitação do imóvel.

Figura 5: Tela detalhamento de imóveis para locação



Fonte: Elaboração própria com a ferramenta figma



Neste momento é possível visualizar outras informações detalhadas dos imóveis como: iluminação, posição solar, gás central, referência de localização, móveis que permanecerão no imóvel, infraestrutura do condomínio como piscina, sala de jogos, salão de festas, churrasqueira, quiosque, segurança 24 horas, porteiro eletrônico, portaria virtual, prédio com elevador. Ou seja, todos os recursos disponíveis de acordo com cada tipo de imóvel residencial ou comercial.

A partir deste momento, pode-se considerar as seguintes etapas para o processo de locação de imóveis:

(i) O agendamento de visita é uma das primeiras etapas. Ela acontece quando o cliente localizou um imóvel de seu interesse na carteira de imóveis e deseja agendar uma visita que poderá ser de forma totalmente online; neste caso, o sistema exibirá a agenda com datas e horários disponíveis. Esta visita será intermediada pela imobiliária com o proprietário ou com o corretor a ser designado para atender este cliente. O acompanhamento será realizado durante todas as etapas da negociação com o cliente até a finalização do contrato e entrega das chaves. Todas as interações entre corretor, cliente e proprietário serão registradas pelo sistema e os avisos serão via *WhatsApp*, *SMS*, *e-mail* ou ainda, pelo sistema mobile para clientes cadastrados. Para efetuar o agendamento será necessária identificação do cliente, neste momento o sistema solicitará a autenticação ou cadastramento do cliente.

(ii) A visita virtual ao imóvel é um grande diferencial, principalmente agora com a pandemia. Ela pode ser realizada em tempo real, oferecendo ao cliente maior comodidade, evitando o deslocamento até o imóvel. Tanto o proprietário, quanto o corretor, poderão fazer a apresentação via vídeo para o cliente. Também é oferecida ao cliente a opção da visita presencial ao imóvel com horário agendado. Os tipos de visita possíveis serão definidos pelo proprietário no momento da disponibilização do imóvel na plataforma. Estes horários ficarão disponíveis para o cliente agendar sua visita.

(iii) O cadastramento do cliente no sistema começa com a solicitação do número de telefone celular de contato do futuro cliente com chave de acesso. Para garantir segurança, o sistema enviará um código de confirmação via *SMS*, *WhatsApp* ou *e-mail*. Este código de validade funciona com um *token* que deve ser informado logo em seguida no sistema para o prosseguimento do registro dos dados do pretendente. A figura 6 serve para *login* de acesso e o cadastramento de novos clientes.

Figura 6: Tela de login e código de segurança

9:41

← Imobiliária Digital

Acesso

País +55

DDD 99

Celular 999999-9999

Senha ●●●●●●●●●●

Esqueceu a Senha?

LOG IN

Não tem uma conta? [Cadastre-se](#)

Dupla autenticação de segurança

9 9 9 9

Receber código por SMS

Receber código por WhatsApp

Receber código por e-Mail

Q W E R T Y U I O P

A S D F G H J K L

↑ Z X C V B N M

123 space return

😊 🎤

Fonte: Elaboração própria com a ferramenta figma

Conforme a figura 7, a tela de cadastramento será de acordo com tipo de cliente que pode ser inquilino ou proprietário.

Figura 7: Tela de cadastramento de cliente

A imagem mostra a interface de usuário de um aplicativo móvel para o cadastramento de clientes. No topo, há uma barra de status com o horário 9:41, ícones de sinal de rede, Wi-Fi e bateria. Abaixo, uma barra de navegação contém um ícone de seta para trás e o título 'Imobiliária Digital'. O formulário principal, intitulado 'Cadastramento de Cliente', possui dois botões de seleção: 'Inquilino' (destacado em azul) e 'Proprietário'. Os campos de entrada são: 'Nome Completo', 'CPF', 'Nascimento', 'Telefone Fixo', 'e-Mail', 'CEP', 'Endereço' e 'Complemento'. Um botão azul 'CONTINUE' está posicionado abaixo dos campos. Na base da tela, um teclado virtual padrão do iOS é visível, com ícones de emojis e microfone.

Fonte: Elaboração própria com a ferramenta figma

(iv) A formalização da proposta do futuro cliente pode ser realizada diretamente no sistema com a devida identificação, através de um *login*, que busca os dados cadastrais e solicitará os dados financeiros básicos para realização da etapa de validação do comprometimento de renda e as próximas etapas de análises necessárias.

(v) Será realizada uma análise de crédito rigorosa através das etapas apresentadas no sistema. A etapa essencial para o processo de locação de um imóvel acontece após a escolha

do imóvel e envio das propostas para o proprietário. Neste momento, dados pessoais como nome, CPF, natureza de renda e renda bruta mensal serão utilizados para aprovação prévia do crédito em questão de minutos. Após a aprovação inicial será realizada uma avaliação mais aprofundada e criteriosa, conforme etapas a seguir:

- Validação da situação financeira, que tem como objetivo reduzir os riscos e garantir o pagamento do aluguel. Após esta análise, vem a checagem da documentação que comprova as condições e capacidade financeira de arcar com o pagamento do aluguel.
- A análise de score é uma das etapas que o sistema fará além de uma série de análises e validações dos dados pessoais. Junto aos órgãos de proteção de crédito, através do CPF é verificado o cadastro positivo, ou se possui restrições, pendências em seu nome diretamente em sites como SCPC, Boa Vista e do Serasa.
- A avaliação de crédito é automaticamente realizada através dos dados financeiros informados, e também será analisado o comportamento financeiro e calculado o comprometimento da renda para o pagamento do valor do aluguel. Para esta análise será considerada a renda dos responsáveis pelo contrato, sendo possível incluir até 4 pessoas. A renda que irá compor o aluguel deve ser igual ou superior a 2,5 vezes o valor total do aluguel considerando todas taxas.
- A documentação e os comprovantes necessários para a locação podem ser anexados de acordo com os dados do perfil profissional. Também será possível enviar os documentos de forma tradicional.
- Os documentos solicitados variam de acordo com a natureza da atividade das pessoas que irão compor o contrato de locação.
  - **Funcionário CLT**
    - Contra cheque ou Holerite dos últimos 3 meses;
    - Carteira de Trabalho.
  - **Funcionário público**
    - Holerites dos últimos 3 meses.
  - **Aposentado ou pensionista**
    - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos;
    - Extrato trimestral do INSS ou Instituição Pagadora;
    - Recibos de pensão: 3 últimos meses completos.
  - **Autônomo profissional liberal**
    - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos.

- **Empresário;**
  - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos;
  - Contrato Social e/ou Declaração de firma individual.
- **Renda proveniente aluguéis;**
  - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos;
  - Contrato de locação.
- **Estudante/bolsista;**
  - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos;
  - Comprovante de pagamento de bolsa – 03 últimos meses completos;
  - Comprovante formal com registro do prazo de concessão da bolsa / contrato do estágio.
- **Diretor estatutário da empresa.**
  - Extratos bancários de pessoa física: 3 últimos meses completos;
  - Pró-labore de retirada mensal – 03 últimos meses;
  - Ata de Constituição ou Ata da última eleição de Diretoria.

(vi) A vistoria prévia do imóvel é uma etapa importante após a validação da documentação e aprovação de crédito pela imobiliária. Neste momento, o corretor responsável pela intermediação da locação verificará a disponibilidade de horário do futuro inquilino e do proprietário do imóvel que providenciará o agendamento. Esta vistoria é importante para ambas as partes envolvidas no negócio, porque serão verificadas todas as condições físicas do imóvel (estado dos móveis, pisos, paredes, elétrica e demais itens que ficarão no imóvel) e como deverá ser entregue ao final do contrato. O corretor é responsável por fazer o registro online dos itens que permanecerão no imóvel, bem como quaisquer avarias que deverão ser registradas com fotos. Após o registro de todos os itens e eventos, ambos devem assinar o relatório do laudo, esta assinatura pode ser feita digitalmente. Este laudo ficará disponível online no sistema para o proprietário e o inquilino e poderá ser visualizado e impresso a qualquer momento.

(vii) O contrato de locação será realizado após a assinatura do laudo e depois de que todas as pendências estejam solucionadas. A imobiliária gerará o contrato digital através do sistema com as informações cadastrais de ambas as partes e demais dados sobre o imóvel a ser locado. Este contrato de locação do imóvel firma o compromisso entre as partes através da imobiliária, e será disponibilizado digitalmente para o proprietário e o inquilino, podendo ser enviado por *e-mail*, se for solicitado, para revisão e validação das cláusulas e devidos ajustes em caso de necessidade. Após a validação do contrato vem a etapa da assinatura digital ou física

do contrato, conforme o cliente desejar. Depois da assinatura é liberada a chave do imóvel para o inquilino. A partir deste momento, as áreas administrativas e financeiras ficarão encarregadas de acompanhar e encaminhar qualquer demanda vinda tanto do proprietário, como do inquilino. É importante a utilização de um sistema de ERP inteligente para o setor imobiliário completamente integrado com os demais sistemas, que permita automatizar as etapas administrativas e financeiras, jurídicas e integração bancária, tributária e demais necessidades legais com emissão de notas fiscais eletrônicas. Também deve disponibilizar módulos financeiros com acesso para o proprietário e o inquilino.

(viii) A geração de boletos, o arquivo de remessa de cobrança bancária e recebimento de cobrança bancária serão automaticamente gerados, recebidos e processados. Será dada preferência para pagamento em débito em conta. O sistema permitirá a escolha das demais formas de pagamento existentes no mercado. Outra atividade automática é o arquivo de retorno, após importação o sistema faz consistência e contabiliza os pagamentos e encaminha aviso de pagamento ou inadimplência para o inquilino. O inquilino pode imprimir o boleto no módulo para o inquilino. O sistema também emitirá aviso lembrando a data do vencimento do aluguel. O inquilino poderá fazer contestações de cobranças direto no sistema.

(ix) O sistema faz automaticamente a prestação de contas para o proprietário, gerando e enviando o arquivo de remessa para o banco com o agendamento dos pagamentos para os proprietários independente do recebimento do inquilino. O proprietário recebe um SMS com aviso de crédito do aluguel. O proprietário também tem, à sua disposição, os dados financeiros referente ao imóvel alugado e pode acompanhar as prestações de contas mensalmente, extrato anual e informes de rendimento para o imposto de renda. O proprietário poderá aprovar o contestar valores direto pelo sistema.

(x) O reajuste do aluguel será realizado automaticamente pelo sistema de acordo com os prazos de reajuste e as taxas definidas. O sistema enviará comunicado conforme prazo definido no contrato para o proprietário e o inquilino sobre a data do reajuste, bem como, a taxa, valor da correção e o valor do aluguel reajustado.

(xi) A renovação de contrato pode ser automática, as condições do contrato devem ser cuidadosamente informadas no sistema para tomadas de decisões que repetem as condições contratuais.

(xii) A renegociação de contrato na renovação deve ser considerada. Outro fator importante é o índice IGP-M que está muito acima da inflação, muitas imobiliárias estão alterando para o IPCA, onde o índice de correção é menor.

(xiii) A rescisão de contrato pode ser solicitada pelo inquilino em qualquer momento antes do término do contrato, desde que observadas as cláusulas do contrato e multas. A solicitação da rescisão pode ser realizada através do sistema. O sistema enviará notificação para iniciar o processo de rescisão de contrato. A imobiliária entrará em contato com o inquilino para entender o motivo e proceder com as próximas etapas.

(xiv) O agendamento da vistoria para entrega do imóvel deverá ser realizado em conjunto entre a imobiliária, o proprietário e o inquilino. Antes deste agendamento, a imobiliária orientará o inquilino sobre a entrega do imóvel nas mesmas condições da vistoria inicial, também formalizando todos os acertos financeiros. No momento em que todas as pendências estiverem resolvidas e a vistoria realizada, o sistema gerará o contrato de rescisão que pode ser assinado digitalmente e o inquilino ficará responsável pela devolução das chaves do imóvel na imobiliária, que devolverá ao proprietário, ou o imóvel poderá voltar para a carteira de locação, se o proprietário autorizar.

## 7 VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PROPOSTO

O primeiro passo no desenvolvimento de uma solução deve ser a compreensão do problema dos clientes (BLANK; DORF, 2020). Dessa forma, um dos primeiros assuntos a serem investigados foi referente a quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo cliente na hora de alugar um imóvel no modelo tradicional, como estas dificuldades prejudicaram na negociação, como o cliente conseguiu solucionar essas dificuldades no passado, quais as informações que cliente considera mais importantes na hora de procurar por um imóvel para alugar, se o cliente pretende continuar utilizando o modelo atual de locação, quais as dificuldades enfrentadas após a locação do imóvel, como o cliente tem buscado as soluções para estes problemas.

Após a compreensão das dificuldades encontradas, propôs-se o modelo de locação digital que atenda todas as dificuldades encontradas pelo cliente de uma forma simples, objetiva, transparente, sem burocracia e que busque um atendimento automatizado e ao mesmo tempo personalizado. Esta adequação deve se estender inclusive após a implantação do modelo como uma forma de melhoria constante e garantir as melhores práticas no atendimento ao cliente na busca constante de satisfação do mesmo.

Foi realizado um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas previamente estabelecidas. Tal roteiro permitiu que os potenciais clientes expusessem suas necessidades e dificuldades na locação de imóveis. Esta pesquisa fornece subsídios para avaliar se o modelo digital atende às principais necessidades dos clientes no processo de locação de imóveis, trazendo diferencial competitivo no mercado. Esta pesquisa qualitativa pode ser considerada como parte de um estudo de validação do problema em uma análise inicial visando a viabilidade do modelo de negócio. Considera-se que este estudo é importante para validar a necessidade de mercado, evitando gastos e investimentos desnecessários para consolidar o negócio. “A validação é o ato de comprovar tudo o que é necessário ser verdade para que o seu negócio dê certo” (BARBOSA, 2018).

Foram realizadas 20 entrevistas, o tempo médio por entrevistas foi de 15 minutos. Os entrevistados eram de diferentes idades e áreas de atuação, conforme o quadro 5.



Quadro 5: Apresentação dos entrevistados

Identificação	Profissão	Idade
E1	Analista de sistemas	24
E2	Consultor	25
E3	Professora	25
E4	Investimentos	27
E5	Desenvolvedor de Software	27
E6	Administradora	27
E7	Desenvolvedor de Software	27
E8	Engenheiro Ambiental	28
E9	Social Media	28
E10	Publicitário	29
E11	Analista de sistemas	30
E12	Estudante	31
E13	Engenheiro de Software	31
E14	Editor de vídeo	46
E15	Arquiteto	46
E16	Médico	28
E17	Bancário	34
E18	Consultor	27
E19	Contador	60
E20	Empresário	30

Fonte: Elaboração própria

Nas entrevistas realizadas com os inquilinos do quadro 5, ficou evidente diversas dificuldades e problemas relatados pelos entrevistados que demonstraram um grau elevado de insatisfação com o modelo atual de locação, frustrando as principais expectativas frente às dificuldades para enfrentar e resolver problemas no modelo tradicional.

O roteiro das entrevistas realizado foi fundamental para proporcionar uma visão mais clara dos problemas enfrentados pelos clientes no processo de locação de imóveis. Estas dificuldades reforçam a importância de utilizar uma plataforma moderna, intuitiva, que disponibiliza informações detalhadas, autoexplicativas e que possibilita atendimento online, ou ainda, se for necessário, o atendimento personalizado a qualquer momento.

Com a análise das questões sobre os problemas de locação foi possível ter uma noção clara sobre o longo caminho a ser percorrido para consolidar a implementação do modelo proposto. O importante é contemplar as necessidades e reivindicações dos entrevistados, mas nem tudo se resolve com sistema. Isto ficou evidente diante das dificuldades de atendimento

encontradas pelos locatários de imóveis, desde o agendamento de visitas que poderia ser atendido de forma eficiente, inclusive sem o auxílio de sistema.

É importante conhecer o perfil do cliente e garantir o bom atendimento em tempo hábil, evitando problemas como o relato do entrevistado (E3), “Aluguei um imóvel e depois de um tempo começaram a aparecer problemas como vazamentos, problemas elétricos, entre outros. A imobiliária responsável não deu retorno por meses, e o não reparo dos problemas fez com que eu desistisse do apartamento.”

Com a validação dos problemas enfrentados, podemos definir os critérios mínimos de validação de forma mais assertiva, buscando minimizar os riscos de o modelo não atender às expectativas de ambas as partes interessadas no negócio, proprietário e inquilino. Todos os entrevistados relataram um determinado grau de dificuldade para realizar a locação de um imóvel. Nenhum dos entrevistados demonstrou satisfação plena com o modelo tradicional.

Para validar estes critérios foram analisadas as entrevistas e relatadas as dificuldades encontradas pela maioria dos entrevistados (E5, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E17 e E19) relataram dificuldades em relação à burocracia na apresentação de documentos e as garantias exigidas com a necessidade de um fiador, seguro fiança, caução, comprovação de renda e vínculo de outras pessoas para complementar a comprovação de renda. Os entrevistados (E8, E11, E14, E17 e E19) relataram que o título de capitalização seria uma opção para não utilizar um fiador, mas o valor despendido acaba sendo muito alto.

As dificuldades enfrentadas envolvem: dificuldades relacionadas com a qualidade das fotos postadas no site da imobiliária e dados imprecisos sobre os imóveis no site, a falta de informações sobre os imóveis, estes fatos foram relatados pelos entrevistados (E1, E3, E4 e E10). O entrevistado (E4), relatou a dificuldade de interação com a imobiliária, “Ter que ficar cobrando os profissionais para a negociação andar, após alugar ter que ficar cobrando o envio da cobrança do aluguel e a dificuldade em acessar os responsáveis”; o entrevistado (E5) teve transtorno na locação tradicional por falta de conhecimento e experiência atrapalharam no processo de locação, mas ele fez referência a “Plataformas intermediadores, como o Quinto Andar, ajudam bastante nesse sentido”.

As entrevistas também serviram para avaliar a viabilidade da solução, permitiu compreender as dificuldades encontradas pelos entrevistados no modelo tradicional, como o caso dos entrevistados (E7 e E13) que tiveram muita dificuldade em obter informações completas sobre o imóvel antes do agendamento da visita, acabaram alugando pelo Quinto Andar, que agilizou algumas burocracias e os imóveis possuem informações padronizadas (endereço completo, andar, fotos, infraestrutura).

Os relatos dos entrevistados (E7 e E13) demonstraram um retorno positivo sobre a proposta do modelo digital, reforçando e gerando oportunidades com grandes expectativas na implantação e desenvolvimento de uma plataforma digital com informações esclarecedoras no próprio site, com profissionais comprometidos com inovação, facilitando a vida do cliente, durante e após o processo de aluguel com comunicação eficiente e clara para resolver problemas dos clientes.

Para pessoas jurídicas, a principal dificuldade foi a necessidade de obter um avalista para a locação, o entrevistado (E19) relatou dificuldade em encontrar um imóvel que atenda às suas necessidades. “Obter um avalista para a locação, visto que os requisitos para tal são ser proprietário de imóvel quitado”. “Diante da dificuldade de obter o avalista, a alternativa é o depósito de caução como garantia, mas que esbarra no elevado valor a ser depositado”.

Os clientes também relataram dificuldades em solucionar problemas após a locação como apontado pelo entrevistado (E2) com falta de centralização dos pagamentos gerando uma grande perda de tempo, tendo que ficar cobrando o envio da cobrança do aluguel, problemas com morosidade no atendimento sendo necessário ficar cobrando os profissionais para a negociação andar e a dificuldade em acessar os responsáveis; o entrevistado (E11) encontrou dificuldade em “comprovar renda líquida de três vezes o valor do aluguel e condomínio, valores costumam ser muito elevados, independente do bairro”; o entrevistado (E14) relatou que, “optei por um título de capitalização para não ter que utilizar um fiador, mas o valor despendido acabou sendo alto”; já o entrevistado (E18) achou alto custo na entrega do imóvel e o custo do seguro fiança; o entrevistado (E20) relatou a dificuldade de encontrar um imóvel mobiliado e em boas condições de habitabilidade ofertados à locação. Ainda, no atual cenário muitos inquilinos ficam inseguros quanto a futura variação do IGP-M (que é o índice que reajusta a maioria dos aluguéis no Brasil), uma vez que tal índice teve uma oscilação positiva de 23,14% em 2020 conforme divulgado pela Fundação Getúlio Vargas.

Também foram relatadas muitas dificuldades que prejudicaram o processo de locação, como a omissão na assistência após a locação do imóvel para consertos de problemas de vazamentos, problemas elétricos, entre outros, provocando a desistência do imóvel e a migração para o Quinto Andar.

As informações que foram consideradas importantes pelos entrevistados na hora de locar um imóvel envolvem a obtenção de dados completos no site sobre a localização do imóvel taxas e impostos, informações sobre o estado de conservação e possíveis consertos foram consideradas importantes pelos entrevistados (E1, E2, E4, E6, E9 e E11); para o entrevistado (E5) importa o “Preço do aluguel, a localização, a arrumação e divisão dos cômodos do

apartamento;” já para o entrevistado (E6) importa o “Valor do aluguel, condomínio, condição do imóvel, relação com os proprietários e síndicos e benefícios do condomínio”; o entrevistado (E7) considerou importante o “Endereço completo, andar, que diferenciais o apartamento possui (varanda, hidro, vista livre, vaga de carro, etc), quantidade de quartos, m2, se aceita pet, informações de localidade (perto de metrô, shopping, etc), se é mobiliado ou não, tempo de contrato, valores (aluguel, IPTU, condomínio, seguro incêndio e valor total) e diferenciais do condomínio(portaria 24h ou piscina, elevador).”; o entrevistado (E19) considerou importante o detalhamento completo do imóvel a ser alugado, endereço, metragem, valor do aluguel, valor do condomínio, valor do IPTU, identificação dos meios de transporte público que passa no endereço (linhas de ônibus, metrô, vans, lotação) são requisitos necessários para a locação; para entrevistado (E20) importa “Se o imóvel está mobiliado. O valor do IPTU, do condomínio (se houver) e de outras despesas inerentes à locação (como, por exemplo, o valor do seguro contra fogo obrigatório). Se, na hipótese de o imóvel ser em condomínio, há alguma restrição quanto à permanência de animais no mesmo”.

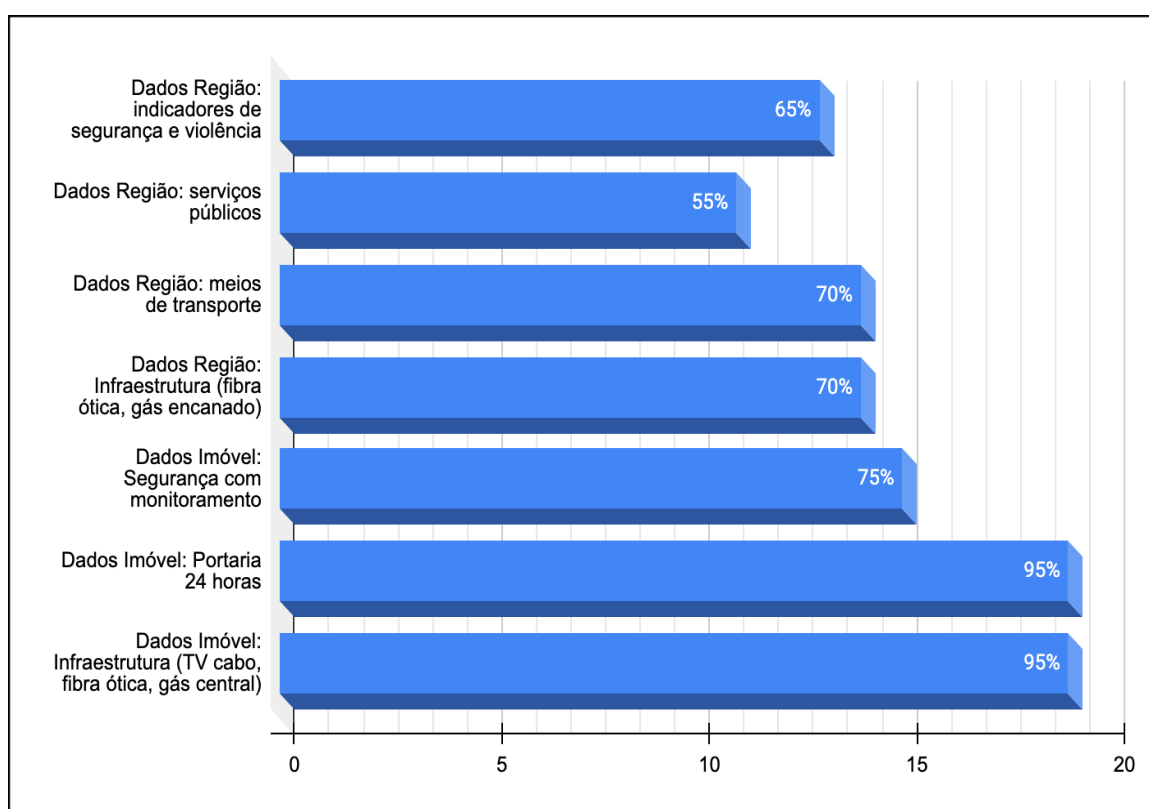
Entre as informações consideradas na hora de buscar um imóvel para alugar, a maioria considerou os valores (aluguel, IPTU, condomínio, seguro incêndio e valor total) como informações mais importantes, seguido da localização, estado do imóvel, condomínio, benefícios do condomínio (portaria 24h ou piscina, elevador), cláusulas do contrato, divisão dos cômodos, andar, e quais os diferenciais que imóvel possui (varanda, hidro, vista livre, vaga de carro), quantidade de dormitórios, se aceita animais de estimação e suas restrições de circulação, informações de localidade (por exemplo: perto de farmácia, shopping), se é mobiliado ou não, privacidade, aluguel sem fiador ou seguro fiança, metragem, informações claras e objetivas, inclusive com o endereço do imóvel, ensolarado, ventilação natural em todos os ambientes, tempo mínimo de contrato, garantias e custos adicionais, necessidade de caução/fiador, data de liberação, detalhamento completo do imóvel a ser alugado, identificação dos meios de transporte público que passam no endereço (linhas de ônibus, metrô, vans, lotação), requisitos necessários para a locação.

A maioria dos inquilinos pretende continuar alugando imóvel pelos próximos cinco anos e entre estes, a faixa etária predominante é de 24 a 31 anos, a maioria destes entrevistados fariam a opção pelo modelo digital se o contrato fosse sem fiador, ou se tivesse a opção de seguro fiança com o valor de um aluguel dividido em parcelas diluídas durante o prazo do contrato e com percentual de bonificação na renovação de contrato, ou caso nenhuma das opções anteriores fosse possível, consideraram importante a imobiliária aceitar fiador de qualquer localidade do país.

A disponibilidade do aplicativo mobile que possibilita realizar e acompanhar solicitações, reclamações, elogios, pagamentos, taxas, emissões de 2ª via de boletos, foi considerado importante por praticamente todos os entrevistados. A maioria considerou viável a realização de uma visita virtual ao imóvel, com a interação do proprietário ou do corretor. Todos os entrevistados recomendariam a imobiliária digital para um familiar, amigo ou colega.

No quadro 6 estão indicados os dados considerados importantes a serem disponibilizados pela plataforma digital, junto aos anúncios dos imóveis e da região.

Quadro 6: Importância dos indicadores da região e do imóvel



Fonte: Elaboração própria

## 7.1 Considerações finais

O objetivo da pesquisa e das entrevistas consiste em escutar e compreender os problemas encontrados pelos inquilinos nos modelos de locação tradicional, e após a constatação destes problemas, avaliar se o modelo digital proposto resolve estas necessidades, de forma simples, ágil, transparente e sem burocracia e que consiga atender a todos os públicos, de acordo com suas necessidades, sempre com um atendimento diferenciado. O modelo deve ser constantemente revisado e adaptado, conforme a evolução das necessidades e correções de

percurso, seja ele interno ou externo; buscando sempre a satisfação, tanto do locador, quanto do locatário.

Após a definição do modelo de negócio foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando um roteiro semiestruturado, aplicado a pessoas com perfis para possíveis clientes da plataforma proposta. Foram realizadas 20 entrevistas, com uma média de 15 minutos por entrevista e os principais resultados foram muito importantes para consolidar o caminho a ser trilhado na implementação deste modelo para uma plataforma digital. Ficou evidente os problemas de locação enfrentados pelos clientes no modelo tradicional e contemplados pelo modelo proposto.

As fraquezas são as incertezas do mercado de locação com a pandemia, principalmente na área de imóveis comerciais com a mudança de perfil de trabalho remoto.

O desafio inicial é consolidar uma boa carteira de cliente, permitindo maiores possibilidades de escolhas na hora da locação de imóveis.

A pesquisa forneceu embasamento na área de locações de imóveis, mas é necessário aperfeiçoar o modelo para a tomada de decisões junto à imobiliária. A partir disso, pode ser escolhido dois caminhos: desenvolvimento da plataforma para uso próprio ou como um modelo de negócio. Neste caso, a próxima etapa seria um estudo de viabilidade comercial do sistema.

As ações futuras seriam a implementação de um piloto de locação de imóveis e buscar no mercado sistemas que atendam os requisitos mínimos na área de locação e que sejam flexíveis possibilitando o desenvolvimento de acordo com as necessidades pretendidas, ou ainda, partir para um projeto de desenvolvimento próprio da plataforma.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Bianca. **Fim do IGP-M como índice do aluguel? Quinto Andar adota o IPCA em contratos | Exame Invest.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://invest.exame.com/mf/fim-do-igp-m-como-indice-do-aluguel-quintoandar-adota-o-ipca-em-contratos>. Acesso at: 4 Jul. 2021.

BADEN-FULLER, Charles; HAEFLIGER, Stefan. Business Models and Technological Innovation. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 46, n. 6, p. 419–426, 2013. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630113000691>. Acesso at: 1 Jun. 2021.

BARBOSA, Bruna. **Validação de hipóteses e sua importância - Tudo Sobre Startups.** [S. l.], 2018. Disponível em: <https://tudosobrestartups.com.br/a-importancia-da-validacao-de-hipoteses/>. Acesso at: 2 Aug. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 1ª Ediçãoed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win.** [S. l.]: BookBaby, 2013.

OECD. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data — The Oslo Manual. *In*: 3rd edned. Paris: [s. n.], 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** 1st eded. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1985 (para tradução brasileira)., 1912.

BLANK, S; DORF, B. **The startup owner’s manual: the step-by-step guide for building a great company.** Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020.

BRAGA, João Kepler. **Quanto um investidor ganha com uma startup?.** [S. l.], 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/quanto-um-investidor-ganha-com-uma-startup/>. Acesso at: 19 Aug. 2021.

COMPUTERWORLD. **Os 10 melhores provedores de armazenamento na nuvem, segundo o Gartner | Computerworld.** [S. l.], 2013. Disponível em: <https://computerworld.com.br/plataformas/os-10-melhores-provedores-de-armazenamento-na-nuvem-segundo-o-gartner/>. Acesso at: 11 Jul. 2021.

CORDEIRO, Giovanni; BAGGIO, Cláudia; FRANÇA, Luiz Antonio. Comportamento do consumidor de imóveis em 2040. **ABRAINC e Deloitte**, [s. l.], 2019. Disponível em:

<https://www.abrainc.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Abrainc-Pesquisa-v10.pdf>. Acesso at: 18 May 2021.

ENTENDA TUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA PLATAFORMA DIGITAL PARA A GESTÃO DE LOCAÇÃO DE IMÓVEIS | SNAP SYSTEMS. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://snapsystems.com.br/blog/entenda-tudo-sobre-a-importancia-da-plataforma-digital-para-a-gestao-de-locacao-de-imoveis/>. Acesso at: 9 Jul. 2021.

FREITAS, Antônio. **Era Digital: Como o Mercado Imobiliário tem reagido? - Blog Terreno Livre**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://terrenolivre.com.br/blog/era-digital-mercado-imobiliario/>. Acesso at: 26 May 2021.

OECD. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data — The Oslo Manual. In: 3rd edned. Paris: [s. n.], 2005.

OROFINO, Maria Augusta. **Mudanças em modelos de negócios para sobreviver à crise**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.mariaaugusta.com.br/modelos-de-negocios/>. Acesso at: 24 May 2021.

OROFINO, Maria Augusta. **Novos modelos de negócio: a estratégia do ponto, linha e plano**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.mariaaugusta.com.br/novos-modelos-de-negocio-e-a-estrategia-do-ponto-linha-e-plano/>. Acesso at: 27 May 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1st eded. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PEREIRA, Daniel. **Modelo de Negócio do QuintoAndar - O Analista de Modelos de Negócios**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-do-quintoandar/>. Acesso at: 24 Jun. 2021.

SANTORO, Paola. **21 Melhores Sites para Anunciar Imóveis em 2021**. [S. l.], 2020a. Disponível em: <https://praedium.com.br/blog/melhores-sites-para-anunciar-imoveis/>. Acesso at: 24 Jun. 2021.

SANTORO, Paola. **Onde Anunciar Imóveis: Os 8 Melhores Canais de Aquisição de Clientes**. [S. l.], 2020b. Disponível em: <https://praedium.com.br/blog/onde-anunciar-imoveis-os-8-melhores-canais-de-aquisicao-de-clientes/>. Acesso at: 24 Jun. 2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1985 (para tradução brasileira)., 1912.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. Disponível em: Acesso at: 29 May 2021.



TOTVS, Equipe. **Tecnologias disruptivas: conheça aplicações, impactos e novidades.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/inovacoes/tecnologias-disruptivas/>. Acesso at: 27 Jun. 2021.

TROPOS. **Tudo sobre Inovação: conceitos e práticas para inovar | Troposlab.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://troposlab.com/a-inovacao/>. Acesso at: 13 Jul. 2021.