

CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS* DO MODELO DE NEGÓCIOS DE PLATAFORMAS DE AUTOSSERVIÇO NO RAMO IMOBILIÁRIO

Fernanda Mayumi Holanda Miyoshi

Sara Pomilio França

Shu Harn Mei

Lilian Aparecida Pasquini Miguel (Orientadora)

RESUMO

Este artigo trata do valor criado para os *stakeholders* das empresas que se utilizam do modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário. O surgimento da Internet colaborou para que muitos serviços se tornassem mais acessíveis e práticos aos seus usuários e dentro do ramo de imobiliárias não foi diferente. Novas empresas começaram a surgir nos últimos anos, após notarem a insatisfação dos clientes de imobiliárias tradicionais, e assim surgiram modelos, que por meio da tecnologia, reinventaram a maneira de compra e venda de imóveis no Brasil. Por isso, viu-se a oportunidade de aprofundar o estudo sobre quais são os valores criados pelas empresas que aderiram a esse modelo inovador que tanto satisfizeram e ainda satisfazem seus dois tipos de clientes, locador/comprador e locatário/proprietário. Foram realizadas pesquisas qualitativas com as empresas, envolvendo dados secundários e primários assim como quantitativas com os usuários dos serviços. Os resultados apontaram para o fato de que os modelos de plataformas imobiliárias propõem a diminuição da burocracia e utilização de novas tecnologias para oferecer serviços mais assertivos para seus clientes e com isso acabam criando valor para eles. E na visão deles, os valores enxergados estão associados à facilidade e praticidade atendidas pelas empresas digitais que as quais tomam para si os trâmites administrativos.

Palavras-chave: modelo de negócio, criação de valor, *stakeholders*, plataforma imobiliária

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços é o que mais cresce desde os anos 50 em comparação com o setor agrícola e industrial (SILVA; MENEZES FILHO; KOMATSU, 2016). De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2017 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços é o que responde pela maior parte do Produto Interno Bruto - PIB das economias desenvolvidas e em desenvolvimento, ela estimou que a atividade de prestação de serviços não financeiros movimentou cerca de R\$ 1,5 trilhão em receita operacional líquida. Desta receita, serviços de informação e comunicação compõe 22,5% e 2,4% são compostas por atividades imobiliárias (IBGE, 2019).

O avanço tecnológico intensificou-se de forma exponencial com o surgimento da internet,

transformando o modo de prestação de serviços como é conhecido hoje em dia. Após a compra do sistema operacional Android pela Google em 2005 e o lançamento do revolucionário Apple iPhone em 2007, aumentaram os investimentos nos smartphones, o que possibilitou a popularização do uso destes que, conseqüentemente, gerou o aumento de desenvolvimento de aplicativos móveis (*apps*). (COUTINHO, 2014).

De acordo com uma pesquisa sobre as características gerais dos domicílios e dos moradores 2018, realizada pelo IBGE (2019), de 2017 para 2018, houve uma expansão de cerca de 5,3% em domicílios alugados no Brasil, o que indica que o mercado de locação de imóveis tem aumentado nos últimos anos. Segundo Luís França, presidente da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (ABRAINC, 2020), o mercado imobiliário tem mostrado boas expectativas de crescimento em 2020, chegando a ter um aumento de 20% em lançamentos de imóveis de alto padrão.

Percebendo a proposta inovadora do modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário e a escassez de trabalhos científicos abordando essa temática, foi despertado o interesse do estudo da percepção do cliente em torno da criação de valor desse modelo. Sendo assim, a pesquisa tem como **objetivo geral** entender qual o valor criado pelo modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário para seus *stakeholders*.

Além disso, os **objetivos específicos** da pesquisa são: (1) entender o modelo de negócio de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário; (2) verificar o que é valor para o cliente do modelo de negócio em pauta; e (3) identificar quais são os *stakeholders* das empresas aderentes ao modelo estudado e qual o papel de cada um deles para a criação de valor. O próximo capítulo, referencial teórico, apresenta o conteúdo conceitual relacionado ao objetivo geral e objetivos específicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário

Existem diversas abordagens em relação a conceituação de modelo de negócios. Doganova e Eyquem-Renault (2009) defendem que a abordagem do *business model* transita entre visões essencialista, funcionalistas e pragmáticas. Na essencialista, os estudiosos fazem a representação de uma realidade, na funcionalista é questionada sobre “o que os modelos de negócios fazem?” e nas pragmáticas, a utilidade é a principal preocupação. A ferramenta de gestão interna é utilizada como instrumento para relacionamento externo.

O modelo de negócios é entendido como “orientador da arquitetura da empresa para entrega de valor.” (ARAUJO; ZILBER, 2013, p. 148). Zmogenski et al. (2009), faz uso de uma definição voltado para a linha de pesquisa em inovação em modelo de negócios, com a temática de *e-business*, eles entendem o conceito como “[...] da maneira pela qual a empresa será inovadora, e como gerará valor a partir da inovação.”

Na análise de modelos de negócios, Gumiero e Costa (2012) utilizam de componentes que condizem com a proposição de valor, a descrição de produtos/serviços, a arquitetura de valor e as fontes de receitas.

“Os modelos de negócios podem ser entendidos como sendo a relação criada entre os ambientes interno e externo das organizações, suas estratégias, estrutura e processo, indivíduos e cultura, e processos gerenciais. Estes componentes e sua inter-relação definem como a organização realizará sua participação no mercado.” (ALBERTIN; MOURA, 2003, p.15)

O conceito de valor é o componente mais prevalente nas áreas de abordagem do modelo de negócio, segundo Zott, Amit e Massa (2011, p. 1037). De acordo com Teece (2010), “A essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, incita os clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro.”

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) falam da importância do valor para o conceito de modelos de negócios, para os quais são constituídos por quatro elementos: a Proposição de valor para o cliente, a Fórmula de Lucro, os Recursos chave; e os processos chaves, sendo o primeiro considerado pelos autores, o mais importante.

Voelpel et al. (2005) abordam sobre a conexão do modelo de negócios exclusivamente ao aspecto valor: a proposta de valor para o cliente, a configuração da rede de valor para sua criação, e retorno para os *stakeholders*.

2.2 Criação de valor ao cliente

Valor é um conceito que pode ser definido de formas muito diferentes, pois, ao realizar uma análise de percepção de valor sobre um produto, podem ser consideradas uma grande variedade de características, além de existir um nível alto de abstração (ZEITHAML, 1988). Kotler e Keller (2012, p. 9) definem valor como “a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto”, portanto os autores incluem em sua definição as características físicas do produto, o serviço prestado por ele, seu preço e o esforço despendido para comprá-lo.

Além disso, definem valor percebido pelo cliente como “a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produtos e às características percebidas” (KOTLER; KELLER, 2018, p. 137). Na mesma linha de pensamento, Zeithaml (1988, p.14) define valor percebido como uma “avaliação geral de um consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado”. Já Lambin (1993) define de forma mais simples e cria o conceito de valor percebido da mercadoria para o comprador, o qual se baseia no conhecimento e entendimento completos do uso final do produto.

Por fim, Gamble, Stone e Woodcock (2004) definem, objetivamente, valor ao consumidor em três partes: a primeira é o aspecto monetário, a segunda é o custo adicional do consumidor para receber os benefícios que lhes interessam e a terceira é o valor que o consumidor recebe em troca do dinheiro pago.

Porém conhecer apenas o conceito de valor não é suficiente, é preciso compreender qual o significado de criação de valor também pois, de acordo com Jorgenson (2015, p. 1), “o propósito de uma organização é criar e agregar valor de forma suficientemente eficiente para gerar lucro acima do custo”, ou seja, o início de uma empresa começa a partir da criação de valor. O autor ainda complementa que “valor é criado por meio de um processo irreversível, que confere maior utilidade à ordem de um recurso a outros seres humanos”. Portanto, pode-se concluir que o valor é criado através do trabalho, o qual pode ser mecânico ou criativo, e, a partir da venda desse valor criado, a empresa lucra. Ellegaard, Geersbro e Medlin (2014) definem de forma mais simplificada que a criação de valor é a produção de um produto ou serviço que atenda às demandas dos clientes e, geralmente, envolve inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Além de conhecer a definição de criação de valor, é preciso compreender que existem várias formas de criar valor e que algumas são mais úteis do que outras. Para escolher qual forma deve ser optada, a empresa que deseja ser bem sucedida tem que se basear no conceito de que o que ela vende, seus processos e suas habilidades devem ser únicos e insubstituíveis. Uma empresa que cria valor a partir de uma *commodity* não se distingue de seus competidores e, portanto, não se torna

uma empresa de sucesso (JORGENSEN, 2015).

Porter (1985) fala sobre a forma de criação de valor a partir da cadeia de valor. A função da cadeia de valores é desmembrar a empresa em suas atividades relevantes e, assim, entender as fontes de custo e seus comportamentos e também os potenciais de diferenciação.

A partir do conhecimento desses potenciais, a empresa pode ganhar vantagem competitiva ao executar mais eficazmente suas atividades estrategicamente importantes. De acordo com o autor, essas atividades são chamadas de atividades de valor e são divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias incluem a criação física do produto, a venda e transferência para o comprador e a assistência pós-venda e são divididas em cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e assistência técnica. As atividades de apoio ajudam as atividades primárias e são divididas em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Gertner (2013) complementa a ideia de Porter dizendo que a empresa consegue lucrar a partir do valor criado por ela quando utiliza a cadeia de valor pois, a partir disso, ela cria sua estratégia e identifica oportunidades de proporcionar aos consumidores algum valor que eles estejam dispostos a pagar. Porém, ele afirma que as empresas não devem focar apenas em construir uma vantagem competitiva, mas sim em desenvolver capacidades e recursos que sejam melhores que a de seus competidores.

Essas capacidades podem envolver tanto redução de custos das atividades da cadeia como reformulação da cadeia de valor, de forma que a satisfação do cliente seja alcançada. O autor finaliza dizendo que gerenciar uma cadeia de valor é muito importante pois, além dela ajudar a definir uma estratégia de longo prazo, a empresa também consegue atingir vantagem competitiva através da análise das atividades internas da empresa.

Entretanto, é preciso compreender que a cadeia de valor também apresenta algumas limitações e conflitos. O primeiro conflito está relacionado ao preço que os consumidores estão dispostos a pagar pela qualidade dos produtos ofertados. Devido à concorrência global, mudança de tecnologias e nas demandas do mercado, os consumidores passaram a esperar uma maior qualidade dos produtos e serviços. Mas, apesar das expectativas de qualidade terem aumentado, os consumidores também passaram a estar mais dispostos a pagar menos pelos produtos. Por conta disso, as empresas precisam se atualizar e mudar suas estratégias de criação de valor para o cliente, a partir da atualização de seus recursos ou da invenção de novos (VOROS, 2002). O segundo conflito está relacionado à velocidade de resposta das empresas às demandas dos consumidores. As empresas precisam utilizar o tempo a favor delas, ou seja, como uma prioridade competitiva para se tornarem um concorrente baseado em recursos, o que significa “responder rapidamente às demandas dos clientes, produzir produtos que atendam às suas necessidades, ver claramente o ambiente competitivo, adaptar o maior número possível de ambientes de negócio e localizar novas fontes de valor inovadoras” (GERTNER, 2013, p. 2). O autor conclui que a cadeia de valor ideal inclui fornecedores, clientes internos e outros atores que tenham participação de forma que todos tenham um mesmo objetivo e respondam prontamente às necessidades dos consumidores.

Complementando a ideia de Porter da cadeia de valor, Day (1994) aborda que as empresas orientadas ao consumidor possuem determinadas capacidades que as diferenciam de seus competidores e, uma empresa ser orientada para o mercado significa que ela conseguiu compreender seus consumidores e conseguiu satisfazê-los mais.

Além disso, a orientação ao mercado mostra o quanto a empresa conseguiu aprender sobre seus clientes, concorrentes e membros do canal, o que faz com que ela tenha uma maior capacidade de se transformar de acordo com os eventos e tendências do mercado atual e futuro. O autor define capacidade como “conjuntos complexos de habilidades e aprendizado coletivo,

exercidos por meio de processos organizacionais, que garantem uma coordenação superior das atividades funcionais” (DAY, 1994, p. 2).

A importância dessas capacidades fica explícita ao perceber que são elas que definem a empresa e não as necessidades satisfeitas pela organização. Se essas capacidades forem utilizadas de dentro para fora, a empresa poderá explorar todas as possibilidades externas, ou seja, do mercado que a interessam. Por isso, elas podem ser chamadas de capacidades “de fora para dentro”, pois ao serem identificadas possibilidades no mercado, a empresa consegue definir qual a sua capacidade mais adequada para atuar no cenário identificado.

Para que a empresa consiga tornar-se orientada ao consumidor e, conseqüentemente, se diferenciar de seus consumidores, ela precisa não apenas identificar as suas capacidades especiais, mas também focar em construí-las. Day (1994) sugere um modelo para que uma empresa possa identificar as suas próprias capacidades, o qual funciona a partir da criação de mapas detalhados dos conjuntos de atividades nos quais as capacidades são empregadas. Isso mostra que as capacidades são seus processos definidos, os quais abrangem várias funções e níveis organizacionais, além de envolver muita comunicação entre todas as partes que compõe organização.

Portanto, é possível afirmar que as capacidades e os processos organizacionais estão extremamente ligados, porque são essas capacidades que vão permitir que as atividades envolvidas nos processos de uma empresa sejam executadas com excelência.

Outro conceito definido por Day (1994, p. 3-4) é o das competências essenciais, que segundo o autor são “as capacidades de uma organização que abrangem e suportam várias linhas de negócio”, as quais são diferentes dos ativos comerciais e corporativos. Além das capacidades da empresa, os ativos dela, os quais são “as dotações de recursos que a empresa acumulou” (1994, p. 2), também podem ajudá-la a se manter acima de seus competidores, ou seja, também podem ser considerados vantagem competitiva.

Entretanto, o que difere as capacidades dos ativos é o fato de que não é possível atribuir valor monetário para as capacidades, além do fato delas estarem profundamente enraizadas nas rotinas e práticas organizacionais, não podendo, assim, serem comercializadas ou imitadas. Com relação às capacidades especificamente, sua importância estratégica consiste exatamente no fato delas contribuírem no alcance de vantagem competitiva sustentável, além de uma lucratividade superior.

Numa outra linha de pensamento, Raval e Gronroos (1996) acreditam que exista um fator muito importante também na criação de valor, além do produto ou serviço oferecido, que é o relacionamento com o cliente. Para os autores, o valor percebido pelo cliente não se resume a episódios esporádicos, mas sim à responsabilidade da empresa na criação de um relacionamento de longo prazo a partir do atingimento das expectativas do cliente. Kotler e Keller (2018, p. 135) complementam que “as empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos com eles, e não apenas com produtos; são hábeis em engenharia de mercado, e não apenas em engenharia de produtos”.

Por fim, é importante ressaltar como a criação de valor é vantajosa para todas as partes. Gregorio (2013) afirma que a criação de um novo valor é interessante para o criador, para seus clientes, a comunidade em que eles estão inseridos e para seus competidores. Além disso, o autor menciona que um novo valor traz alguns benefícios, como eficiência alocativa, que é definida como o desenvolvimento econômico a partir da “alocação de recursos existentes [...] para o canto da fronteira de possibilidades de produção”; eficiência adaptativa, que é definida como o desenvolvimento econômico a partir da expansão da “fronteira de possibilidades de produção de

uma população”; e o impulso para que outras empresas possam desenvolver novos valores ou aprimorar os já existentes.

2.3 Stakeholders

Tendo em vista o modelo de plataformas de autosserviço, é necessário identificar os *stakeholders* das empresas que aderiram a esse modelo e suas funções para a criação de valor.

O estudo mais aprofundado sobre o gerenciamento voltado para *stakeholders*, conforme De Colle et al. (2010), está ligado à resolução de três problemas que surgiram no final do século XX, sendo eles: como o valor é criado em um mundo globalizado e dinâmico; a tênue relação entre capitalismo e ética; e como gerentes devem pensar para criar mais valor e saber interligar negócios à ética.

Com tais questões levantadas, emergiram teorias, como a teoria dos *stakeholders*, que pressupõe que empresas que adotam processos que buscam entender como suas relações com grupos, que são afetados por elas e que as afetam, funcionam e mudam ao longo do tempo, os problemas antes mencionados poderiam ser solucionados, isto é, as empresas que entenderem como seus clientes, fornecedores, funcionários, *stockholders*, comunidades e gestores interagem, conseguiriam criar e negociar valor junto à esses grupos (DE COLLE et al., 2010).

De acordo com Freeman e McVea (2001), essa abordagem busca enfatizar a gestão ativa do ambiente de negócios, relacionamentos e a conciliação de interesses compartilhados, isto pelo fato de que a ideia de um gerenciamento voltado para os *stakeholders* sugere que os gestores devem elaborar e implantar processos para satisfazer todos os grupos com participação no negócio, integrando relacionamentos e interesses dos *shareholders*, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, o que conseqüentemente asseguraria o sucesso a longo prazo para a empresa.

Como decorrência do pensamento de que o entendimento e consideração dos *stakeholders* são primordiais para a realização de uma estratégia, Kotler e Keller (2018) apontam que o modelo do organograma tradicional, que coloca no topo a alta gerência e por último os clientes, já é considerado ultrapassado em tempos modernos, e que empresas que dominam o marketing consideram o organograma moderno orientado ao cliente. Dessa forma, existem empresas, que em razão do poder que os consumidores vêm ganhando com os avanços tecnológicos, foram criadas com o cliente no topo do modelo, e que utilizam dessa estratégia para obter vantagem competitiva (KOTLER; KELLER, 2018).

Day (1994) aborda a orientação voltada para o mercado como uma junção de capacidades das quais os gestores da organização devem se guiar, sendo elas a capacidade de perceber as mudanças do mercado, e o chamado “*customer-linking*”, descrito como a capacidade de alcançar uma relação de cooperação com seus consumidores, fazendo com que a companhia consiga responder às suas necessidades com agilidade e procedimentos bem definidos.

Um bom gerenciamento das relações com clientes não é apenas benéfico para as partes em discussão, mas para toda a cadeia a qual elas estão inseridas, uma vez que quando uma organização tem uma comunicação clara e busca resolver os problemas em conjunto, também conseguirá agregar valor à sua cadeia, por meio da conciliação das necessidades de todas as partes (DAY, 1994).

Em uma pesquisa feita por Slater e Narver (1994), também foi sustentada a ideia de um benefício gerado às empresas que levam em consideração seus *stakeholders*. De acordo com os autores, na maior parte dos casos, as companhias que aplicam recursos significativos para entender seus consumidores e competidores, e coordenam atividades de todas as funções da

empresa para um esforço para criação de valor integrada, costumam alcançar maior rentabilidade relativa, crescimento em vendas e sucesso em novos produtos. À vista do que já foi dito, é de suma importância, para a criação de uma estratégia adequada para a geração de valor, o conhecimento de quais e quem são os *stakeholders* de sua organização.

No entanto, para se conseguir identificar os *stakeholders* das empresas que aderiram ao modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário, é primordial se conceituar o termo. De acordo com Freeman e Reed (1983), a noção da palavra, de maneira simplificada, vem de que uma organização deve ser responsável por outros grupos, além dos *shareholders*, e esses são grupos que possuem uma participação (*stake*) nas ações da corporação, isto é, *stakeholders*.

Contudo, para melhor utilização do termo em uma teoria de gerenciamento, essa definição não deve ter um cunho genérico, sendo propostas duas definições mais específicas, uma noção ampla, composta por grupos amigáveis e hostis à empresa, e uma noção restrita, que identifica grupos externos que são estrategicamente importantes (FREEMAN; REED, 1983).

Friedman e Miles (2006) complementam a definição de Freeman e Reed (1983), dizendo que é importante para a identificação dos grupos de *stakeholders* determinar o que deve ser considerado como referência, se são aqueles grupos ou indivíduos cruciais para o alcance dos objetivos da corporação ou se são aqueles simplesmente afetados pelas ações dela para atingimento de seus objetivos.

Tendo em vista a ideia de Freeman e Reed (1983), Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem três características a serem consideradas: o poder, a legitimidade e a urgência. O poder deve ser avaliado pela capacidade de impor suas vontades em oposição à da organização; a legitimidade deve ser considerada algo maior e mais compartilhada que apenas uma percepção própria, pode ser definida e negociada de maneiras diferentes dependendo do nível dentro da organização; e, por fim, a urgência deve ser considerada como o resultado multidimensional, gerado pelo poder e legitimidade, que propõe dinamismo ao sistema de identificação.

Mitchell, Ale e Wood (1997) justificam o uso desse método de identificação em razão da definição restrita apresentada por Freeman e Reed (1983) enfatizar a legitimidade daqueles que não têm poder de influência por via de contratos, trocas, títulos legais, direitos, e interesses pessoais gerados pelas ações da empresa, e dessa forma, permitir que grupos influenciadores com poder corrompam o andamento das operações, fazendo com que as reivindicações daqueles com legitimidades não sejam atendidas pela organização.

Hart, Stuart e Sharma (2004) dividiram os *stakeholders* em dois grandes grupos, sendo eles: os “core” *stakeholders*, aqueles que são visíveis e facilmente identificáveis com uma participação nas operações atuais, o que lhes permite ganhar um lugar de posicionamento pela virtude de seu poder, legitimidade ou urgência de seus pedidos, podem ser citados os clientes, concorrentes, funcionários e fornecedores; e os “fringe” *stakeholders*, aqueles periféricos, ao passo que geralmente estão desconectados ou invisíveis à empresa.

Para a elaboração desse trabalho, portanto, foi levado em consideração as classes propostas por Mitchell, Agle e Wood (1997), que tem como intuito separar os *stakeholders* de acordo com o alto ou baixo nível de poder, legitimidade e urgência e considera *stakeholder* definitivo apenas aqueles que tiverem todas as categorias altas, isto é, as entidades que possuem poder e legitimidade para começar uma coalizão e a quais os gestores devem sempre dar prioridade a suas demandas.

Visto a importância da orientação voltada ao cliente por Kotler e Keller (2018) e Day (1994), foi selecionado o grupo dos consumidores como *stakeholder* a ser estudado. Segundo a definição de Hill e Jones (1992), a relação entre consumidores e a empresa consiste em uma troca

de dinheiro por um valor esperado, sustentando, então, a ideia da relação em virtude da criação de valor.

Dessa maneira, quando se analisa a relação dos clientes para as organizações, vemos que entender suas necessidades e demandas é vital para a criação de valor. Observando o modelo de plataformas de autosserviço, chega-se à identificação dos *stakeholders* que serão estudados, sendo eles as pessoas que desejam alugar um imóvel e por isso pagarão uma taxa pelos serviços oferecidos pela companhia, isto é, os locadores, e aqueles que disponibilizam seus imóveis para locação na plataforma almejando um preço justo, ou seja, os locatários.

O próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos em que se desdobram de forma mais completa os detalhes da execução da pesquisa realizada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visto que o estudo envolve a percepção sobre a criação de valor no modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário, a pesquisa teve como sujeitos dois públicos, sendo eles as empresas que se enquadram dentro do modelo estudado e os *stakeholders* dessas empresas.

Para o entendimento da percepção das empresas que possuem um modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário, foram entrevistados representantes profissionais das empresas atuantes nesse mercado. Enquanto, para o entendimento da percepção dos *stakeholders*, foram definidos como clientes que já utilizaram os serviços das empresas definidas anteriormente. O público-alvo destes foram pessoas físicas da faixa etária de 18 a 70 anos, residentes no estado de São Paulo, que já contrataram os serviços de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário, isto é, já alugaram/venderam um imóvel ou colocaram seus imóveis para aluguel/venda em alguma das plataformas listadas.

Essas pessoas foram acessadas por meio da procura em redes sociais ou via indicação. Nas redes sociais, a abordagem foi por meio de postagens em grupos específicos voltadas para quem contrata ou contratou os serviços das plataformas de autosserviço no ramo imobiliário, e foram entrevistados aqueles que responderem que já utilizaram os serviços e estiveram dispostas a realizarem uma entrevista. No total foram entrevistados 12 usuários das plataformas e 2 representantes de empresas. Foram também, coletados dados secundários nos sites das próprias empresas de plataforma de autosserviço imobiliário sobre seu posicionamento em relação a criação e entrega de valor. Nas revistas, de como são expostos pela mídia. Nas redes sociais e em sites de reclamação, foram considerados os depoimentos dos usuários destas plataformas.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um roteiro semiestruturado apresentado no Apêndice A.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise interpretativa de texto (FLICK, 2009), cujas perguntas foram formuladas com base nos aportes teóricos abordados neste trabalho. A técnica de análise interpretativa de texto, a qual, de acordo com Flick (2009), possui a característica de entendimento da fala do entrevistado, com base em sua percepção manifestada na fala sobre a temática estudada.

O próximo capítulo apresenta os dados coletados e a análise da pesquisa realizada.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Dados Secundários

O modelo de negócio das plataformas de autosserviço imobiliário apresentado na

pesquisa refere-se ao modelo de negócio digital, por meio de uma plataforma elaborado para solucionar um dos problemas do mercado imobiliário tradicional brasileiro. Para desenvolver um modelo de negócio digital é necessário identificar uma “dor” e pensar em soluções existentes de como resolver este problema (DUTON, 2012).

O modelo de negócio da Empresa 1 é baseado em uma plataforma multilateral, que conecta proprietários de imóveis a locadores ou compradores. Ela agrega valor aos dois lados com a principal estratégia, a qual busca diminuir o excesso de trâmites administrativos do sistema de locação e compra/venda com o intuito de facilitar esse processo para os clientes. Atualmente, a empresa presta seu serviço de aluguel em 38 cidades do Brasil, todas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste e de compra e venda no Estado de São Paulo e Rio de Janeiro (PEREIRA, 2019).

O site da Empresa 1 disponibiliza uma plataforma na qual o usuário interessado pode colocar os filtros de acordo com a preferência. Nos anúncios, possuem fotografias do imóvel e imagens 360°. Havendo negócio, o futuro inquilino passará por uma análise de crédito realizado pela empresa, não é necessário um fiador e nem depósito antecipado. O contrato é digital, e a assinatura eletrônica. Uma outra inovação introduzida pela startup é a utilização de algoritmos e estatísticas para diminuir a chance de inadimplência de seus clientes, um método que vem se mostrado eficaz. E quando há pendência por parte do inquilino durante o contrato ativo, a empresa assegura o pagamento ao proprietário do imóvel.

Os principais valores criados por eles são aluguel de casas e apartamentos sem trâmites dificultosos, como fiador ou cheque caução para o inquilino, ao mesmo tempo em que garante ao proprietário confiança, pois recebe o pagamento do aluguel em dia. A Empresa 1 também fica responsável por entrar em contato com o inquilino para resolver pendências, caso o pagamento não seja efetuado, e se responsabiliza por eventuais reparos, necessários ao fim do contrato, oferecendo, então, uma proteção para o proprietário. Além disso, para ter grande parte de sua operação funcionando virtualmente, a companhia utiliza-se da tecnologia e design para garantir segurança em todas as etapas, desde o cadastro e fotos do imóvel, para os locadores, até a assinatura do contrato de aluguel, para ambas as partes.

Em sua conta na rede social *Instagram*, a Empresa 1 sofre diversos ataques de clientes que ficaram insatisfeitos com o serviço da empresa. No site de reclamações ReclameAqui, a Empresa 1 já obteve mais de 6 mil reclamações, das quais 77% foram solucionadas e 68% dos clientes voltariam a fazer negócios com a empresa. Das reclamações postadas, 70% são referentes à imobiliária, sendo os problemas mais recorrentes relacionados à locação (55%). A maioria dos problemas na plataforma estão relacionados com o mau atendimento no SAC, com um total de 639 reclamações, seguido por dificuldade para locação (525 reclamações) e cobrança indevida (500 reclamações).

O modelo de negócio da Empresa 2 foca na utilização de inteligência e análise de dados. Ela é uma startup que trabalha com a compra, reforma e venda de imóveis. A empresa trabalha com uma base de dados ampla do poder público, imobiliária, incorporadora. Ela oferece todos os serviços numa só plataforma, desde a busca, visitas, proposta, suporte jurídico para as documentações, reformas com a empresa parceira e suporte na mudança com os parceiros da empresa.

Para os clientes compradores, a empresa apresenta as seguintes vantagens: possibilidade de reformar o imóvel, ajuda na intermediação da negociação com os bancos no momento de realizar financiamento imobiliário e desconto para serviços de parceiros. Para os vendedores, a empresa apresenta as seguintes vantagens: possibilidade de agendar a visita de um fotógrafo profissional, gerenciar o anúncio de seu imóvel, serviços de assessoria imobiliária para diminuir

a burocracia envolvida na venda, plano de reforma de imóvel para valorizá-lo no mercado e possibilidade de antecipação de até 60% do valor da venda do imóvel.

Na plataforma de reclamações ReclameAqui, desde 2017 a empresa obteve 35 reclamações, das quais 33 foram no período de outubro de 2019 a outubro de 2020. Os problemas mais frequentes na plataforma estão associados com os termos propaganda enganosa, descumprimento de contrato e problemas na finalização da compra. Em sua conta na rede social *Facebook*, a empresa possui diversas avaliações negativas, entretanto, a maior parte delas são de pessoas afetadas pelos serviços prestados de reforma pela empresa.

O modelo de negócio da Empresa 3 foca também na compra e venda do imóvel, porém diferente da Empresa 2, na qual a empresa na maioria das vezes compra o imóvel, reforma e depois revende, a Empresa 3 em suma é uma imobiliária digital que conecta os compradores aos vendedores.

O que diferencia a Empresa 3 de uma imobiliária tradicional é que possuem uma plataforma onde o comprador pode definir os filtros de acordo com sua necessidade. Segundo uma publicação da revista EXAME, a empresa se distingue ao oferecer um time de especialistas ao longo do processo de compra e venda, deixando de ser totalmente automatizada, onde buscam entender as reais necessidades dos clientes e apresentar oportunidades adequadas para o seu momento, opções de financiamento, suporte jurídico que atua na frente burocrática do negócio mitigando os riscos jurídicos, analisando documentações e elaborando contratos e fornecer uma tecnologia que provê a melhor experiência para seus clientes.

Isto inclui fotos profissionais para que o cliente tenha a real noção do espaço antes de visitá-lo pessoalmente, tour virtual que permite o cliente entrar virtualmente no imóvel e avaliação do valor do imóvel com base em indicadores de mercado e algoritmos matemáticos. O atendimento é personalizado, pois a empresa entende que a transação de compra e venda de um imóvel é um momento único e se disponibilizam no suporte do começo ao fim da operação.

No site da Empresa 3, existe uma parte dedicada à depoimentos de clientes e situações das quais dificultavam o processo de compra/venda de imóveis, dentre eles se encontram clientes falando que a empresa teve boa comunicação, o que levou a um sentimento de acolhimento, e que é uma empresa inovadora e está revolucionando o mercado brasileiro. No site de reclamações ReclameAqui, a empresa obteve 8 reclamações desde sua abertura, sendo 37,5% delas relacionada à qualidade do serviço prestado. Ademais, 62,5% das reclamações estão relacionadas aos proprietários dos imóveis.

O modelo de negócio da Empresa 4 é voltada para aluguel popular. A empresa acredita que todos deveriam ter direito a um bom lugar para viver, sem que seja necessário comprometer a maior parte da renda mensal ou ser prejudicado pela burocracia de alugar um imóvel.

Por meio do uso de tecnologia facilita a dinâmica de encontrar uma casa, juntamente com o apoio das pessoas que auxiliam nas indicações pelos amigos em busca do novo lar. A empresa segue a mesma linha do serviço de aluguel da Empresa 1, onde propõe um aluguel sem fiador, mas o diferencial dele é que não é necessário comprovação de renda para alugar uma casa. O único processo necessário para a análise de crédito é o preenchimento de uma ficha com os dados do futuro inquilino e cópias de documentos pessoais. A análise é flexível e não importa se o futuro inquilino possui problemas no Serasa ou SPC.

A *startup* Empresa 4, como dito anteriormente é uma empresa que tem como proposta permitir que todos os brasileiros consigam ter um lar, e por isso, acreditam que no aluguel popular para o alcance desse objetivo. Segundo um artigo do site da Empresa 4, mesmo pessoas com nome negativado ou incluídas no serviço de proteção ao crédito possuem a possibilidade de ser aceitos. No mesmo artigo, a empresa declara que promete segurança e suporte aos proprietários, garantindo

pagamentos e assumindo os gastos em casos de quebra de contrato.

Em sua página na rede social Facebook, a empresa apresenta 20 avaliações, sendo 18 delas positivas. Das avaliações postadas, os clientes apoiam a iniciativa e confirmam que a promessa de segurança para o proprietário e facilidade para o inquilino. Entretanto, dentre os comentários negativos, o principal motivo de crítica é a falta de resposta por parte da empresa.

4.2 Análise da percepção das empresas:

Este item busca entender o segundo objetivo específico proposto para este estudo, por meio de entrevistas com um total de duas empresas. Uma delas presta serviço de venda de imóveis (Empresa 3) e a outra aluguel de imóveis (Empresa 4). A análise da pesquisa qualitativa seguiu o seguinte objetivo: entender o modelo de negócio de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário.

Questões a serem respondidas:

- Qual o modelo de negócio da empresa.

Ambas as empresas se autointitulam como imobiliárias, portanto o modelo de negócios delas é uma imobiliária, porém prestam diferentes tipos de serviços e apresentam diferenciais distintos. A Empresa 3, que realiza apenas venda de imóveis, justifica isso ao dizer que, no fim das contas, é paga uma taxa de corretagem pelo serviço prestado por eles e detalha o que mais compõe seu modelo de negócio. Além disso, a maioria dos clientes da Empresa 3 são pessoas da classe A e B. De acordo com eles, eles ainda querem atingir a classe C e pouco da D, mas por enquanto ainda não entraram nesses mercados.

Em termos de modelo de negócio, sendo bem simplista, é uma imobiliária. O que isso difere do mercado em geral? Primeiro ponto, enquanto numa imobiliária comum o corretor é autônomo, na nossa empresa os nossos vendedores não são corretores, eles são de fato vendedores, normalmente B2B. Segundo ponto, que, em termos de modelo de negócio, a gente vai até escritura e faz tudo virtual. Em resumo, o modelo de negócio é uma imobiliária, mas na prática a gente fatia todo esse processo em especialização de funções. (Empresa 3)

Já a Empresa 4, que presta serviço de aluguel de imóveis, atua com uma classe específica da população, diferente da Empresa 3 e, portanto, apresenta diferenciais distintos em seu modelo de negócio.

É uma imobiliária, só que ela apresenta uma análise flexível. A maioria dos nossos clientes são pessoas que não conseguem comprovar renda, pessoas que não têm fiadores dentro do estado. Então, a Empresa 4 veio com um modelo de negócio para tentar flexibilizar essa locação. A gente tem uma análise de confiabilidade, não é uma análise de crédito. A gente analisa o histórico de pagamento da pessoa através de algoritmo e esse é o nosso principal diferencial de tecnologia: a gente utiliza de inteligência artificial para conseguir fazer uma base de clientes muito segura. (Empresa 4)

- Como a empresa agrega valor para seus clientes e como ela se diferencia das demais.

De acordo com a Empresa 3, seus principais diferenciais são o fato deles resolverem todos os problemas relacionados a compra de imóvel em um só lugar e o fato deles realizarem o processo de compra do imóvel muito mais rápido que o mercado comum, além deles também prezarem por apenas levarem compradores com potencial de compra para olhar seus imóveis, não dando falsas

esperanças para os vendedores.

Para o comprador do imóvel, a gente fala que você tem um *one stop shop*, onde você resolve todos os seus problemas. Você quer chegar aqui e tudo o que você precisar a gente consegue resolver. Se você decidir comprar um imóvel, a gente acha o imóvel para você, a gente negocia, aprova crédito, a gente consegue te conectar com quem você precisa. Então a gente resolve todo o seu processo. Por ser um lugar que resolve tudo, *one stop shop*, você tem lugar de segurança. Do lado da pessoa que vende o imóvel, que é o proprietário de imóvel, é muito mais uma coisa de ter fluxo de clientes para vender mais rápido. Isso que a gente prega. E a gente de fato, dos imóveis que a gente já vendeu, nós vendemos num tempo três vezes mais rápido do que a média de mercado. A gente prezamos por velocidade e te conectar com compradores certos. Uma coisa que a gente fala muito pra quem quer vender casa é que a gente não leva fluxo de cliente aleatório. Eu não vou te dar um monte de potencial comprador, que não é verdade. Isso acontece em imobiliária de bairro. Cliente que a gente leva pro seu imóvel, ele tem potencial de compra para aquele imóvel de fato. (Empresa 3)

De acordo com a Empresa 4, seus principais diferenciais são a análise de confiabilidade deles e o atendimento humano, enquanto, de acordo com eles, outras empresas prezam por um atendimento o mais virtual possível.

A gente estuda o mercado. A cada trimestre a gente faz uma análise do mercado para ver se tem alguma concorrente que tenta trabalhar exatamente com o nosso tipo de cliente. Nós não temos concorrentes, ainda. Até onde eu sei. Nós fazemos nossa análise de confiabilidade há dois anos, ou seja, estamos dois anos na frente com nossa inteligência artificial, que foi estudada para dar uma tranquilidade maior para crescimento. Então, com dois anos de dados de clientes, a gente já consegue entender um pouco mais de mercado. Esse é o principal diferencial. Também tem o atendimento humano, que a gente não também tem concorrência para um atendimento humano em empresas que buscam uma escalada rápida. (Empresa 4)

- Quais os principais serviços oferecidos pela empresa.

Para entender quais são os principais serviços oferecido pela empresa, foi necessário entender quais são as principais características que possuem uma plataforma de autosserviço e ramo imobiliário e consequentemente entender quais são os principais serviços do modelo de negócio.

O que a gente faz é que, todo o nosso *listing*, quando você entra no site, todos os imóveis lá só são vendidos pela Empresa 3. Então você vai falar com o nosso time de vendas. Então não tem imobiliária plugada na Empresa 3. O que acaba acontecendo, sim a gente tem parcerias com imobiliárias, mas você vai falar com o nosso time de vendas e a gente intermedia com imóveis de outras imobiliárias, se for o caso. Então, quando você entra no site da Empresa 3, todos os imóveis são nossos. E as fotos desses imóveis e a gente que tira também, então isso não é o corretor que tira, não é nem, mesmo a gente tendo um time de vendas interno, não é nosso time de vendas que tira essas fotos, é um outro time, que está dentro do time de operações que no fim das contas faz todo esse processo. Então a gente acaba tendo especializações de funções. (Empresa 3)

O modelo de negócio é uma imobiliária, mas na prática a gente fatia todo esse processo em especialização de funções, para tirar fotos, a gente contrata fotógrafo profissional, a gente faz tudo virtual. A gente está agora mudando de tecnologia, estamos mirando 100% de imóveis de compra virtual para o ano que vem. A gente tem o processo de depois da escolha do imóvel, a gente também cobre. Então na hora que você escolheu o imóvel, vai entrar em negociação, a gente negocia e aí isso já mostra um pouco da diferença do nosso time. (Empresa 3)

O modelo de negócio, basicamente, dá flexibilidade, agilidade para um dos lados, e agilidade, na verdade, para os dois lados, e segurança para um lado. [...] Quando a gente trabalha com a “Habi” a gente consegue escalar esse nosso modelo. Então a gente pega uma imobiliária que vai trazer duzentos imóveis, a gente vai captar outra imobiliária que vai trazer mais duzentos. (Empresa 4)

Olha, a questão de similaridades: são plataformas digitais, toda a divulgação é feita de forma digital. A gente tem algum ou outro banner por ali, por aqui, alguma outra [...] Questão de similaridade é isso. A gente tem uma plataforma, se você entrar no site, você vai perceber que são parecidos em alguns aspectos. Tudo fica a disposição, como se fosse um catálogo digital. Em ambos os casos nós temos contratos digitais. [...] A questão das vistorias, a questão do próprio contato em si de locação, só o de locação é muito parecido. Administração e cessão de créditos são diferentes. (Empresa 4)

Com base nas citações anteriores, é possível ver que as empresas plataformas de autosserviço imobiliário possuem as seguintes características em comum: o uso de tecnologia com base em algoritmos tanto para aprovação, quanto para apresentação de melhores opções de alternativas para o locatário ou comprador, a desburocratização da parte operacional e jurídico, formas de captação de imóveis, atendimento mais rápidos e objetivos para tornar a experiência do usuário mais assertiva.

4.3 Análise da percepção dos *stakeholders*

Este item busca entender a primeira parte dos objetivos específicos propostos para este estudo, por meio de entrevistas com um total de doze clientes, como identificados no referencial, os locadores e locatários que utilizaram os serviços das empresas que aderiram ao modelo estudado. A análise da pesquisa qualitativa seguiu o seguinte objetivo: Entender qual o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário para seus *stakeholders*

Questões da pesquisa a serem respondidas:

- Como os *stakeholders* percebem os valores das empresas do modelo.

Quando perguntado quais os serviços utilizados pelos clientes, que estavam à procura de um imóvel, nas plataformas ou diretamente com a empresa, o agendamento das visitas aos imóveis foi um dos serviços mais mencionados pelos os clientes, seguido da utilização de ferramentas relacionadas à busca de imóveis. Esses serviços foram indicados por clientes de duas empresas com esse modelo, como evidenciado nas falas a seguir:

[...] eu usei bastante o filtro deles de bairros, de valores, de quantos quartos, tamanho. [...] Fiz uma lista de apartamentos e fui marcando as visitas, agendando pelo próprio aplicativo, né? E é uma coisa muito fácil assim, a gente não tem um contato direto com os corretores, a gente já agenda e assim já mandam para a gente um e-mail com telefone, com Whatsapp do corretor. (Inquilino 1)

[...] Nós utilizamos o agendamento com o corretor. foi tudo pelo aplicativo/site. E aí o máximo que aconteceu foi o cara entrar em contato pelo WhatsApp, né? Porque eles disponibilizam o telefone do corretor, para você entrar em contato com o corretor. (Inquilino 2)

[...] Eu só usei busca e agendamento de visitas mesmo. Porque no caso da Empresa 2, a

proposta, né, que a gente fez, eu fiz direto com o vendedor que tava tratando comigo sobre o imóvel, né? (Inquilino 3)

Entretanto, além dos itens anteriores, também foram mencionados outros serviços de não menor importância, como a interação com o proprietário, que são feitas por intermédio das plataformas das empresas, e a reserva antecipada de imóveis, pontos mostrados nas seguintes falas:

[...] mediação de conflitos entre mim e o proprietário. Quando houve situações em que eu precisava lidar com o proprietário, basicamente você tem uma ferramenta para gerar uma mediação que você consegue duas vantagens ali. [...] isso é bem legal, essa parte assim que deve ser muito prático porque eles mantêm uma distância segura entre o inquilino e o proprietário, mas ao mesmo tempo te dão os meios para você fazer perguntas, para você negociar e tudo mais, entre outras coisas. (Inquilino 4)

[...] Assim que eu gostei de um eu usei a funcionalidade de reservar, que naquela época você pagava 10% do valor do aluguel para reservar o imóvel e isso fazia com que todas as pessoas que tivessem na disputa, tipo se tivesse alguém ainda esperando para análise de documento, elas saíam da jogada, tipo você ficava como prioridade. (Inquilino 1)

Quando perguntado de uma maneira diferente, para entender o que os clientes enxergam como serviços prestados pela empresa, o serviço de intermediação, novamente, apareceu como resposta, mostrando que os clientes têm uma forte percepção das empresas do modelo como um intermediador em relação à outra parte. Essa recorrência pode ser vista nas falas a seguir:

[...] A primeira coisa que a empresa fez entre si foi intermediar a negociação entre a gente e o dono do apartamento para a gente chegar num consenso de valor que a gente queria chegar. (Inquilino 5)

[...] E assim, teve um serviço de intermediação também, que a gente pediu para que a dona tirasse algumas plantas, algumas coisas daqui. (Inquilino 2)

Além da intermediação, os outros serviços prestados pela empresa com maior frequência de citações foram a gestão do contrato, a análise de crédito e as vistorias sem cobrança a mais. Ademais, também foram mencionados o agendamento de visitas e o seguro, este último tendo menção única.

[...] ele fez a confecção do contrato, passou pras duas partes. A gente conseguia fazer toda a assinatura, todo o trâmite acontece online, então, a gente fez assinatura. A vistoria é um serviço que a Empresa 1 presta. (Inquilino 2)

[...] Toda parte de avaliação de crédito, a gestão do contrato, incluindo mediação de negociação. Seguro é uma das coisas que eles fazem e acho que é isso. (Inquilino 4)

[...] Acho que tanto análise de crédito, quanto a questão da elaboração do contrato, tanto na questão do agendamento de visitas e a questão das vistorias, que eu acho que é um ponto bem forte, assim, eles têm um serviço muito bom da questão dos laudos de vistoria, tanto de entrada quanto de saída. (Inquilino 6)

Pode-se concluir que os clientes separam os serviços da empresa em duas partes: a primeira sendo antes da escolha do imóvel e, a segunda, após a escolha. Na percepção dos clientes, os serviços prestados pela empresa até a escolha do imóvel são a plataforma de busca online com filtros, o agendamento das visitas aos imóveis com os corretores, a mediação e a ferramenta de

reserva de imóveis. Após a escolha, os clientes citaram a intermediação como serviço prestado pela empresa. Além da gestão dos contratos e vistorias.

Para entender se as empresas do modelo estudado entregam os serviços esperado pelo modelo, foi perguntado se eles acreditavam que a empresa contratada ofereceu os serviços que ela promete. A maioria dos respondentes que alugaram imóveis pelas plataformas tiveram uma resposta positiva, implicando que as empresas oferecem sim os serviços prometidos.

- Como os *stakeholders* diferenciam essas empresas.

Para entendimento de como as empresas com o modelo estudado se diferenciam, na visão dos *stakeholders*, foi perguntado o que os levaram a escolher a empresa contratada ao invés de outras, tanto as imobiliárias tradicionais, quanto suas concorrentes digitais. Dentre as respostas dos entrevistados que estavam à procura de imóveis, o termo mais frequente foram "facilidade" e "praticidade". Como podemos ver a seguir, o modelo de negócios de plataformas digitais se diferencia das empresas tradicionais ao promover a facilidade dos trâmites administrativos:

[...] Eu acho que principalmente pela facilidade das questões burocráticas, não precisar de um fiador, ou fazer um seguro fiança e o processo ali é bem rápido na Empresa 1. (Inquilino 5)

[...] foi o único que eu vi que era diferente, que tinha um processo mais digital, enfim, tinha um processo mais... mais prático para fazer o processo. (Inquilino 6)

[...] O que contou mais foi a praticidade, tanto de contato, de ter acesso mais rápido ao proprietário, e a facilidade de achar os imóveis. (Inquilino 3)

Outros fatores decisivos na escolha estão associados ao sistema e manutenção da plataforma. Para eles, a organização do site para a realização de buscas e as atualizações constantes dos anúncios, permitindo uma precisão maior são importantes para a escolha da plataforma e, consequentemente, a contratação dos serviços:

[...] Bom, a primeira coisa que eu achei mais legal na Empresa 1 foi a precisão da informação. (Inquilino 4)

[...] Então, na Empresa 1, ele tinha um filtro melhor de pesquisa, né, você conseguiria pesquisar pelo mapa e tudo mais. Tinha mais filtros e também os outros sites, às vezes os anúncios eram meio desatualizados, então, às vezes tinha um anúncio, eu entrava em contato com o corretor e não obtia respostas, às vezes. (Inquilino 7)

[...] Assim, já tem um site bem organizado, com mapa, região, tudo aquilo que a gente precisa. (Inquilino 3)

Quando feita a mesma pergunta para os proprietários de imóveis, as palavras "facilidade" e "praticidade" também foram recorrentes em todas as respostas. Foram apontados também a escolha de uma empresa por ser a mais conhecida no mercado, assim como via indicação, e a vontade de experimentar um novo modelo de plataforma digital, como pode ser visto abaixo:

[...] Acho que a porcentagem de volta era maior, era mais fácil os trâmites... e eu contratei a Empresa 1 porque uma pessoa me indicou, que já tinha usado os serviços, e gostou. E era a mais conhecida na época que eu contratei também. (Proprietário 1)

[...] O que me levou a contratar o serviço da Empresa 1 foi a praticidade que eu tinha de poder deixar a chave com o corretor, na mão dele [...] Então, essa facilidade de ter o controle, saber o que está acontecendo, e saber quantas visitas foram agendadas e tudo mais, facilitou muito o aluguel deste imóvel. (Proprietário 2)

[...] É, na verdade não tem muitas no ramo. Eu queria uma plataforma digital para experimentar. [...] Então foi mais uma curiosidade para experimentar, ver se facilita bem a vida mesmo, via digital e não humana. (Proprietário 3)

As respostas obtidas mostram que ambos os lados que essas plataformas intermediam buscam uma empresa que tem como função diminuir as burocracias que as imobiliárias tradicionais costumam deixar para eles, isto é, facilitar o processo de locação e venda de imóveis. Além disso, nota-se como as pessoas que estavam à procura de imóveis possuem uma inclinação maior para o desempenho da plataforma quanto sua estruturação, fator ressaltado em diversas respostas.

- Como as empresas que aderiram ao modelo atendem às necessidades dos *stakeholders*.

Foi interrogado sobre a necessidade dos *stakeholders* no momento que decidiram contratar a plataforma de serviços e se esta última conseguiu suprir suas necessidades como usuário.

As necessidades se diferenciam entre os que procuram os imóveis para alugar ou comprar e os proprietários dos imóveis. Os que procuram imóveis, em sua totalidade nas entrevistas realizadas, são locadores que por algum motivo, estavam à procura de um imóvel, podendo ser pelo fato de mudança de cidade ou a procura de um espaço maior. Os que são proprietários dos imóveis, se viram no momento da crise, uma desistência dos antigos inquilinos, e tiveram que sair em busca de novos substitutos.

Os inquilinos que utilizaram as plataformas frisaram a não necessidade de um fiador, e a menor burocracia e o preço compatível com o imóvel dentro dos requisitos determinados, foram os principais motivos que os levaram a utilizar as plataformas:

[...] precisava achar um lugar mobiliado e que fosse perto do trabalho ou perto da faculdade. Então eram necessidades bastante específicas, eu precisava que fosse mobiliado porque quando eu saísse da casa eu não ia levar nada e eu precisava que ficasse dentro de uma determinada região e que o preço tivesse dentro de um range que eu tinha estabelecido para mim. (Inquilino 4)

A princípio, como sou de fora, eu não tenho fiador na cidade. Então o pessoal quando eu mudei pra cá, o pessoal falou que existe uma dificuldade de pedir fiador, deveria ter imóvel no nome na cidade e eu não teria [...] essa a condição. Aí me indicaram. [...] (Inquilino 9)

Maior parte dos inquilinos tiveram a necessidade atendida e superada como é possível visualizar nos depoimentos a seguir:

Sim, atendeu no ponto de vista de agilidade em todo o processo de locação, desde a procura até o contrato. A gente conseguiu fechar o contrato acho que em menos de 10 dias, entre a procura e a entrega das chaves. Porque assim, foram uns 2 dias... a aprovação da reserva foi assim quase que instantânea, por causa do score. E aí depois que o corretor dá o okay [...] (Inquilino 2).

Levando em conta que a necessidade era morar, sim, absolutamente. Eu consegui achar o lugar perfeito, acho que é um pouco além. Era o lugar que tinha exatamente tudo que eu queria. Foi no lugar que eu queria, pelo preço que eu queria, com as características que eu

queria. (Inquilino 4).

Os proprietários de imóveis, quando questionado sobre a necessidades deles na utilização da plataforma de autosserviço imobiliário, salientaram da procura por locatário ou comprador.

A segunda plataforma com quem eu entrei em contato foi a Empresa 1. Aí foi outra proposta, é outro imóvel que é só para alugar, não é para vender e a Empresa 1 trabalha na venda e na locação dos imóveis e aí o que eu fiz foi para isso. Eles também são rápidos, eles são mais rápidos para te atender e cadastrar o imóvel e colocar no site deles do que para outras coisas. Mas eles até têm uma assistência até.. não ruim, eu daria nota 7, 8, não posso dizer que seja ruim. [...] (Proprietário 9).

Para a primeira plataforma, foi a necessidade de alugar um imóvel, então precisava de agilidade e eu não tinha como ficar em contato com os clientes direto, devido de eu uma ficar trabalhando muito tempo, então deixei mais na mão do corretor da empresa que ficou com a chave. Ele mostrava imóvel. (Proprietário 1)

Em relação à necessidade ter sido suprida, todos os entrevistados que utilizaram as plataformas, afirmaram que foram supridas e maior parte delas com rapidez e sem necessidade de preocupação com a parte operacional, como acompanhar o corretor ou lidar com o inquilino diretamente.

Sim, [...] foram muito rápidos, eles avaliaram o imóvel com valor acima da imobiliária, fizeram uma vistoria sem eu precisar estar presente com fotos, com observações por escrita. Eu tive que assinar isso tudo eletronicamente. [...] Se o locatário atrasou no aluguel é problema dele com a empresa, [...] você sabe que você vai receber todos os dias 12 [...]. Então, por enquanto eu não tenho não tenho queixas, só tem elogios, né. É, está atendendo bem melhor do que a imobiliária convencional. (Proprietário 10)

Eu tenho certeza que iriam atender às necessidades, porque várias vezes que inquilinos quiseram me acionar e a Empresa 1 intercedeu, intermediou a situação e eu não tive dor de cabeça tanto no deslocamento quanto na resolução de problemas, isso pra mim é o mais que o esperado de uma prestadora de serviços. Então ela atendeu completamente a minha necessidade. (Proprietário 11)

Em sua maioria, tanto os locatários/compradores e os proprietários de imóveis se sentiram satisfeitos, pois suas necessidades foram atendidas e muitas vezes superadas pela rapidez do serviço da plataforma, pela desburocratização que as plataformas de serviços imobiliários tanto defendem.

Por meio da análise das entrevistas dos clientes, representantes e levantamento de dados secundários das empresas, é possível afirmar que a proposta de valor por parte do modelo de negócio de autosserviço imobiliários das companhias e seus clientes, estão em grande parte alinhadas, pois identificaram uma necessidade e oferecem uma solução que supriu essa necessidade dos clientes.

5. DISCUSSÃO

O modelo de negócio estudado segue a linha de pensamento de Zmogenski et al. (2009), pois utiliza-se da inovação com a temática de e-business, e gerando valor a partir disso. O modelo das quatro empresas abordadas, possuem em comum a utilização de tecnologia, algoritmos, estatísticas para oferecer melhores alternativas e amenizando os processos burocráticos para seus clientes. Como Voelpel et al. (2005) abordam a conexão do modelo de negócio ao aspecto valor, onde levou-se em consideração a proposta de valor para o cliente e o retorno aos *stakeholders*,

constatados nos levantamentos das entrevistas, que na sua totalidade, mostraram-se contentes com os serviços prestados, pois o modelo de negócio conseguiu atender as necessidades que fora prometido aos clientes.

Considerando os conceitos de valor e de criação de valor, é possível avaliar que os que mais se assemelham à percepção dos clientes entrevistados são os conceitos definidos por Zeithaml (1988) e por Ellegaard, Geersbro e Medlin (2014), respectivamente. O conceito de valor de Zeithaml (1988) se assemelha pois os clientes fizeram uma boa avaliação geral da empresa devido à vasta utilidade do serviço oferecido pela empresa, o que consequentemente acaba compensando o valor pago por esse serviço. Além disso, para eles, inclusive, é preferível pagar um valor um pouco mais alto de aluguel e fazer contrato com essas empresas do que pagar um valor menor fazendo por imobiliárias comuns do mercado, que, de acordo com eles, também, são mais burocráticas e na maioria das vezes fazem contratos obrigando o inquilino a arcar com gastos que não deveriam ser deles.

O conceito de criação de valor de Ellegaard, Geersbro e Medlin (2014) se assemelha, pois, as empresas que atuam nesse modelo de negócio encontraram uma oportunidade no mercado de oferecer um mesmo serviço de forma diferente do que as imobiliárias comuns sempre ofereceram, utilizando inovação e até mesmo serviços novos. Isso atendeu uma demanda do mercado que não era tão evidente, mas, uma vez que elas tenham criado essa nova forma de oferecer o serviço, fez com que os clientes não conseguissem voltar a utilizar as formas antigas e mais comuns do serviço, tornando-se, assim, um grande diferencial.

Essa ideia pode ser complementada pelo pensamento de Ravald e Gronroos (1996), em que, de acordo com os autores, o relacionamento com o cliente é tão importante quanto a criação de valor feita por uma empresa. Isso pode ser evidenciado no comportamento dessas empresas pois, o fato delas atingirem e muitas vezes até ultrapassam as expectativas do cliente, faz com que elas consigam criar um relacionamento de longo prazo com seus clientes, o que dá mais credibilidade para a empresa e cria um senso de responsabilidade com que elas estão oferecendo aos consumidores.

A linha de pensamento das empresas desse modelo de negócio também vai de encontro com as ideias de Kotler e Keller (2018), quando eles dizem que o organograma moderno deve ser orientado para o cliente, uma vez que o cliente deve ser o topo da pirâmide. Isso pode ser justificado pois essas empresas geralmente estão em busca de resolver algum problema ou incômodo que o cliente passe durante sua jornada de utilização de algum produto ou serviço. Portanto, quando vão tomar qualquer decisão estratégica, elas sempre pensam em como isso impactará seus clientes e se isso pode de alguma forma desfavorecer o cliente. E, caso aconteça, a estratégia delas é alterada.

Essa ideia pode ser complementada pelas ideias de Day (1994), pois uma das coisas com que essas empresas mais se preocupam é em estarem orientadas ao mercado, pois só assim elas conseguem perceber as mudanças do mercado e, consequentemente, resolver seus problemas e atender suas necessidades com agilidade e procedimentos bem definidos.

Se pode ver que quando a organização possui uma comunicação clara e busca a resolução do problema em conjunto com seus *stakeholders*, acaba agregando valor à sua cadeia (DAY, 1994), visto nos resultados das entrevistas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordado o modelo de negócios de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário e a criação de valor na perspectiva da empresa e de seus *stakeholders*, previamente, definidos como os clientes dessas empresas.

O objetivo geral deste artigo era entender qual o valor criado pelo modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário para seus *stakeholders*, o qual foi alcançado após uma análise de dados objetivos por meio de entrevistas com as empresas que aderiram a esse modelo e seus clientes. Constatou-se após essa leitura que para as empresas, esse modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário cria valor por meio da diminuição da burocracia e implementação de novas tecnologias para melhorar os serviços da plataforma, fatores não tratados pelas empresas tradicionais. Já para os clientes, verificou-se que os principais valores criados estão associados à facilidade e praticidade em relação ao mercado tradicional, necessidade atendida principalmente por serem empresas digitais e que tomam para si os trâmites administrativos.

O entendimento do modelo foi obtido por meio de entrevistas com as empresas que aderiram a esse modelo e por meio dos dados secundários. Por meio dessa investigação, constata-se que a principal característica do modelo de negócios de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário é a implantação da tecnologia e estatísticas para aprimorar o processo de locação e venda de imóveis, fator que as fizeram se diferenciar da imobiliária tradicional.

Os *stakeholders* estudados foram identificados no referencial teórico como os clientes, sendo estes aqueles que compraram ou alugaram um imóvel nessas plataformas, ou que anunciaram seus imóveis. Constatou-se que os *stakeholders* são, de fato, essenciais para a elaboração, não apenas das estratégias das empresas, como para o modelo delas, as quais demonstraram manter um modelo que coloca o cliente no topo e, portanto, como personagem principal para a criação de valor.

Ao verificar o que é valor para o cliente do modelo em pauta, chegou-se ao entendimento de que apesar do maior valor que essas empresas podem cobrar, as pessoas que buscam um imóvel ou que querem alugar as escolhem pela vasta gama de serviços oferecidos e por como essas empresas conduzem o processo de locação, o qual se torna simplificado, em relação ao tradicional. Dessa maneira, pode-se concluir que o valor enxergado por esses clientes está em boa parte no fato de ser um modelo voltado para a diminuição de burocracias e a facilitação e rapidez do processo de locação.

Embora não apresente limitações significativas, sugere-se que o estudo seja expandido para um período mais longo e com mais empresas do ramo, que surgem a cada dia, de forma a que se possa estabelecer um *modus operandi* no modelo desse tipo de negócio.

A expectativa ao fim desse trabalho é poder oferecer um entendimento melhor sobre como o mercado tradicional imobiliário se inovou por meio da tecnologia, oferecendo uma nova proposta de valor para os *stakeholders* já existentes, e servir como base para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- ABRAINC. **Crescimento do mercado imobiliário deve se intensificar em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.abrainc.org.br/artigos/2020/01/27/crescimento-do-mercado-imobiliario-deve-se-intensificar-em-2020/>> Acesso em: 21 abr. 2020.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Enfoque gerencial dos benefícios e desafios da tecnologia de informação para o desempenho empresarial. Relatório de pesquisa No. 20/2003. [S.l.]: FGV-EAESP-NPP - **Núcleo de pesquisas e publicações**, [2003]. 140 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3026>>. Acesso em: 17 set. 2020.
- ARAÚJO, J. B. de; ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, jan./mar. 2013.
- COUTINHO, G. L. **A Era dos Smartphones: Um estudo exploratório sobre o uso dos Smartphones no Brasil**. Brasília. 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9405/1/2014_GustavoLeuzingerCoutinho.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- DOGANOVA, L; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, dez. 2009.
- DAY, G. S. **The Capabilities of Market-Driven Organizations**. Journal of Marketing, 1994.
- DE COLLE, S.; FREEMAN, R.; HARRISON, J.; PARMAR, B.; PURNELL, A. Stakeholder Theory: The State of the Art. **The Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 3, p. 403-445, 2010. DOI 10.1080/19416520.2010.495581. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235458104_Stakeholder_Theory_The_State_of_the_Art>. Acesso em: 13 maio 2020.
- DUTON, R. **“Empreende-DOR!”**. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/empreende-dor/>>. Acesso em: 20 Out 2020.
- ELLEGARD, C.; MEDLIN, C. J.; & GEERSBRO, J. **Value appropriation in business exchange – literature review and future research opportunities**. Journal of Business & Industrial Marketing, 2014.
- EXAME. **Déficit habitacional é recorde no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/deficit-habitacional-e-recorde-no-brasil/>>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2009.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Social Science Research Network Electronic Journal**, [s. l.], 2001. DOI 10.2139/ssrn.263511. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management>. Acesso em: 21 abr. 2020.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. **California Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983. DOI 10.2307/41165018. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. [S. l.]: OUP Oxford, 2006. 362 p. ISBN 0191533556, 9780191533556. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=knJ9mogBv6YC&lpg=PA4&dq=stakeholder%20definition&pg=PA10#v=onepage&q=stakeholder%20definition&f=false>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

GAMBLE, P.; STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing relationships with consumers**. Moscou: Fair Press, 2004.

GERTNER, Moryosseff Iris. **The value chain and value creation**. *Advances in Management*, 2013.

GREGORIO, Dante Di. **Value creation and value appropriation: an integrative, multi-level framework**. *The Journal of Applied Business and Economics*, 2013, p. 39-53.

GUMIEIRO, K. A.; COSTA, S. M. de S. O uso de modelos de negócios por editoras de periódicos científicos eletrônicos de acesso aberto. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 4, p. 100-122, out./dez. 2012.

HART, S.; SHARMA, S. Engaging Fringe stakeholders for competitive imagination. **The Academy of Management Executive**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 7-18, 2004. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4166031>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 131 - 154, 1992. DOI 10.1111/14676486. Disponível em: <http://faratarjome.ir/u/media/shopping_files/store-EN-1485783393-748.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2017**. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2017_v19_informativo.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2020.

_____. **Características gerais dos domicílios e dos moradores 2018**. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101654_informativo.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

_____. **Setor de serviços cresce 1,2% em setembro. 2019**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25967-setor-de-servicos-cresce-1-2-em-setembro>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 12, p. 57-68, dez. 2008

JORGENSEN, E. **Value creation**. *Evergreen Business Weekly*, 2015. Disponível em: <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-creation-is-the-foundation-of->

[business-how-to-define-it-measure-it-and-manage-it-147c92b87aca](#). Acesso em: 14 jun. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012, p. 09.

_____. **Administração de Marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018, p. 137.

LAMBIN, J. **Strategic Marketing: A European Perspective**. McGraw-Hill, 1993.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. DOI 10.2307/259247. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/259247>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. **The value concept and relationship marketing**. European Journal of Marketing, 1996.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994. DOI 10.2307/1252250. Disponível em: <www.jstor.org/stable/1252250>. Acesso em: 8 abr. 2020.

SILVA, C. M.; MENEZES O, N.; KOMATSU, B. **Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira**. Policy Paper Nº 19, Centro de Políticas Públicas do Insper, São Paulo, ago. de 2016. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Setor-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 172-194, abr./jun. 2010.

VOELPEL, S. et al. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 37-49, fev. 2005

VOROS, J. **Product balancing under conditions of quality inflation, cost pressure and growth strategic**. European Journal of Operational Research, 2002.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence**. Journal of Marketing, v. 52, julho, 1988.

ZMOGINSKI, A. S. et al. Co-criação de Valor: Inovação no Modelo de Negócio Obtendo Vantagem Competitiva. **Revista Jovens Pesquisadores**, ano VI, n. 10, p. 46-65, jan./jul. 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, jul. 2011.

APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DADOS SECUNDÁRIOS

PROBLEMA DE PESQUISA /// OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS ENVOLVIDOS	ASPECTOS PRINCIPAIS DE CADA CONCEITO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS
Qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders? /// Entender qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders	1. Entender o modelo de negócio de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário;	Modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Características do modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Quais são as características essenciais do modelo de plataformas?
			Funcionamento do modelo de negócio	Como é o funcionamento do modelo de negócio dessa plataforma?
	2. Verificar o que é valor para o cliente do modelo de negócio em pauta	Criação de Valor	Criação de Valor na plataforma	Como essas plataformas criam valor? Como a criação de valor influencia esse modelo?
	3. Identificar quais são os stakeholders das empresas do setor estudado e qual o papel de cada um deles;	Vantagem competitiva	Diferenciação em plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Como as empresas se diferenciam? Quais os diferentes valores criados pelas empresas deste modelo?

APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO EMPRESAS

PROBLEMA DE PESQUISA /// OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCEITOS ENVOLVIDOS	ASPECTOS PRINCIPAIS DE CADA CONCEITO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO
Qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders? /// Entender qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders	1. Entender o modelo de negócio de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário;	Modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Características do modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Qual o modelo de negócios da empresa? Quais são as características principais das empresas que possuem uma plataforma de autosserviço no ramo imobiliário?
			Funcionamento do modelo de negócio	Como o modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário funciona? Como a plataforma funciona?
	2. Verificar o que é valor para o cliente do modelo de negócio em pauta	Criação de Valor	Importância do valor para o cliente	Como a empresa busca continuar criando valor? Qual a importância de continuar criando valor?
			Criação de Valor na plataforma	Como a empresa acredita criar valor?
	3. Identificar quais são os stakeholders das empresas do setor estudado e qual o papel de cada um deles;	Stakeholder	Serviço	Quais são os serviços prometidos pela empresa?
		Vantagem competitiva	Diferenciação em plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Qual o diferencial da empresa? Como ela faz para criar vantagem competitiva sobre as concorrentes?

APÊNDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO CLIENTES

PROBLEMA DE PESQUISA /// OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS ENVOLVIDOS	ASPECTOS PRINCIPAIS DE CADA CONCEITO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO
Qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders? /// Entender qual é o valor criado aos clientes pelo modelo de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário para seus stakeholders	1. Entender o modelo de negócio de plataformas de autosserviço do ramo imobiliário;	Modelo de plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	Serviço	Quais foram, efetivamente, os serviços utilizado/prestado pela plataforma? Todas as suas necessidades foram atendidas?
	2. Verificar o que é valor para o cliente do modelo de negócio em pauta	Criação de Valor	Importância do valor para o cliente	Você acredita que a empresa que você contratou oferece os benefícios que ela promete?
			Criação de Valor na plataforma	Quais são os valores enxergados ao utilizar a plataforma?
	3. Identificar quais são os stakeholders das empresas do setor estudado e qual o papel de cada um deles;	Stakeholders	Identificação de stakeholders	Qual os serviço utilizado pelos clientes na plataforma?
		Vantagem competitiva	Diferenciação em plataformas de autosserviço no ramo imobiliário	O que te levou a escolher a plataforma que você utilizou? Qual você acredita ser o diferencial dela?