

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Nuriele da Silva Dias

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS  
NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis  
2019

Nuriele da Silva Dias

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS  
NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área de concentração: Administração Estratégica  
Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dias, Nurielle da Silva  
ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS NOVAS  
TECNOLOGIAS NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO  
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS / Nurielle da Silva Dias ;  
orientadora, GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA FIATES, 2019.  
35 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Adaptação. 3. Estratégia. 4. Novas  
tecnologias. I. FIATES, GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

Nurielle da Silva Dias

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS  
NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de novembro de 2019

---

Profª. Márcia Barros de Sales, Dra.  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Profª. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª. Kellen da Silva Coelho, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos  
meus pais, Reni e Beatriz,  
aos meus irmãos e ao meu  
noivo Maico. Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus por mais esta conquista e por permitir que eu tenha ao meu lado tantas pessoas especiais.

Aos meus pais Reni e Beatriz, por todo carinho, amor e dedicação. Aos meus irmãos, Franciele, Rodrigo, Eduardo, Vitória, Viviane, Vitor e Mariana pelo companheirismo, pelas risadas e conversas, vocês são os melhores presentes que a vida poderia ter me dado.

Ao meu noivo Maico que sempre esteve ao meu lado durante toda esta caminhada, desde a emoção da aprovação no vestibular até a ansiedade pela apresentação do TCC. Por todo amor, dedicação e paciência.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Gabriela Gonçalves Silveira Fiates por todo suporte e incentivo, por acreditar em mim e no meu trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina e seu corpo docente pela oportunidade da minha formação.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram e acreditaram na concretização deste trabalho.

*“Inteligência é a capacidade de se adaptar à mudança.”*

(Stephen Hawking)

# **ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

## **RESUMO**

A novas tecnologias estão presentes no nosso cotidiano e são utilizadas por diversas organizações, dos mais diversos setores, para oferecer melhores serviços aos seus clientes, mantendo-as competitivas em um mercado cada vez mais exigente. Este artigo teve como objetivo analisar a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com colaboradores de imobiliárias, potenciais clientes e observação em sites das organizações estudadas. Os resultados obtidos permitiram identificar que as empresas buscam adaptar-se e aderir às tecnologias utilizadas por seus concorrentes e pelo público, no entanto, há muitas tecnologias novas já utilizadas por outros países ainda pouco exploradas na região e que poderiam ser aderidas como diferencial estratégico competitivo.

**Palavras-chave:** Adaptação. Estratégia. Novas tecnologias

## **ABSTRACT**

New technologies are present in our daily lives and are used by various organizations from different sectors to offer better services to their customers, keeping them competitive in an increasingly demanding market. This article aimed to analyze the influence of new technologies on the strategy of real estate companies in Grande Florianópolis. Data collection was performed through interviews with real estate developers, potential clients and observation on the websites of the organizations studied. The results allowed us to identify that companies seek to adapt and adhere to the technologies used by their competitors and the public, however, there are many new technologies already used by other countries still little explored in the region and that could be adhered to as a competitive strategic differential.

**Keywords:** Adaptation. Strategy. New technologies



## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, a adoção de novas tecnologias tem sido um dos principais diferenciais nas organizações, permitindo que se mantenham em um mercado altamente dinâmico e exigente (ABREU; CANDIDO, 2002). Este novo cenário demanda uma capacidade contínua de mudança e adaptação das empresas de maneira geral, e configura um grande desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade para as empresas de mercado tradicional para as quais o papel da tecnologia era visto como secundário.

A incorporação de novas tecnologias permite a modernização das organizações, possibilitando que as mesmas prestem melhor atendimento aos seus clientes, além de um sistema de informações, controle e gerenciamento que auxilia na obtenção de menores custos e melhores resultados. (GONÇALVES, 1994; MOREIRA; QUEIROZ, 2007)

O setor imobiliário de compra, venda e locação de imóveis, enfoque deste artigo, é um ramo bastante tradicional no mercado e que não tem a tecnologia como seu produto final ou foco de seu negócio. No entanto, também vem sentindo a necessidade de adotá-la no desenvolvimento de suas atividades para aproximar-se de seus clientes, atender suas necessidades, gerar satisfação por meio de abordagens modernas e, desta forma, perpetuar-se no mercado, manter-se competitiva e lucrativa. (CROWSTON; SAWYER; WIGAND, 2005) Esta necessidade, exige destas empresas constante atualização e para muitas, a adoção de novas tecnologias ainda pode ser vista como diferenciação no mercado.

A Grande Florianópolis destaca-se por seu potencial turístico, pela presença de expressivas instituições de ensino superior e por abrigar um dos mais promissores polos tecnológicos do Brasil. Sua cidade-sede, Florianópolis é a capital brasileira com maior índice de desenvolvimento humano municipal (PNUD/2010) e em 2019 atingiu a marca de 500.973 habitantes (IBGE/2019).

Neste contexto, e diante da ausência de conteúdos científicos voltados diretamente para a área de adaptação estratégica tecnológica no setor imobiliário de compra, venda e locação de imóveis, emerge a problemática deste artigo: qual a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis?

Para responder tal problema, buscou-se **analisar a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis**. Os objetivos específicos estabelecidos foram: (i) descrever o ambiente em que as empresas do ramo imobiliário de compra, venda e locação de imóveis estão inseridas; (ii) descrever as novas tecnologias que estão sendo adotadas no setor; (iii) identificar as motivações para a adoção das

mesmas; (iv) verificar em que momento do ecociclo das empresas as tecnologias estão sendo inseridas; e (v) analisar os resultados obtidos e dificuldades enfrentadas no processo de adoção.

Este artigo contribui, do ponto de vista teórico, para o incremento da produção científica na área de Administração voltada para adaptação estratégica no que tange a transformação tecnológica em um setor tradicional, especificamente o ramo imobiliário de compra, venda e locação de imóveis. Destaca-se que em pesquisa exploratória na base SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library* e no Google acadêmico não foi encontrado nenhum artigo nesta temática, apenas em periódicos internacionais. Contribui adicionalmente para a formação profissional da autora, pois permite a reflexão e assimilação do conhecimento adquirido na academia, bem como a aquisição de novos conhecimentos na área estudada. E finalmente, servirá de fonte de conhecimento para organizações do ramo imobiliário que, conseqüentemente, poderão refletir acerca de suas práticas e posicionamento estratégico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, serão apresentados conceitos e discussões acerca dos temas que embasam essa pesquisa. Primeiro será exposto o conceito de adaptação estratégica, os fatores que a condicionam e suas conseqüências para a organização. Em seguida, discute-se o tema novas tecnologias e o impacto das mesmas para as organizações. Por último, serão abordadas as mudanças no setor imobiliário.

### **2.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Adaptação organizacional estratégica é resultado do ajuste das capacidades da organização às adversidades do ambiente, considerando o comportamento organizacional reativo e o proativo envolvido nesta dinamicidade. (HREBINIAK; JOYCE, 1985). As mudanças organizacionais podem, portanto, serem oriundas de questões internas ou externas à organização, que exigem adaptação constante às novas condições impostas pelo ambiente e geram por conseqüência aprendizagem organizacional.

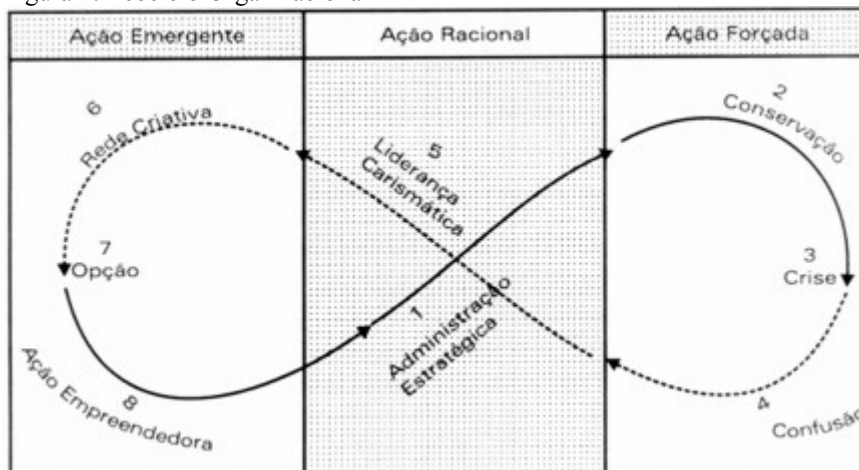
Cunha (1996) compreende a adaptação estratégica como um processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente, tal que ocorre transformação para ambos. Na organização a transformação ocorre na tentativa de atender melhor as novas demandas do ambiente, já o ambiente é modificado pelo reflexo das estratégias da organização durante seu processo de adaptação.

Acerca dessa reciprocidade, na década de 80, Hrebiniak e Joyce (1985) já identificavam a existência de duas abordagens para a adaptação estratégica: a determinista e a

voluntarista. Enquanto a primeira observa o ambiente como fator principal para a definição das estratégias de uma organização, influenciando e restringindo ações, a voluntarista confere à organização o livre arbítrio, dotando-a de capacidade para tomar decisões, criar condições e manipular o ambiente organizacional para as mudanças que acredita ser pertinentes.

O processo de adaptação estratégica pode estar ligado também ao próprio ciclo de vida das organizações. Alguns estudos analisaram organizações a partir do princípio de que, grande parte delas, passa por diferentes fases durante o seu desenvolvimento. O estudo de Adizes (1998) é um deles, que analisou o comportamento da organização considerando os estágios de nascimento, crescimento, envelhecimento e morte. Para o autor, é papel dos gestores auxiliar a empresa nas dificuldades inerentes a cada uma dessas etapas. Outro estudo que se destaca é o que trata do Ecociclo Organizacional desenvolvido por Hurst (1996). O modelo consiste em um ciclo infinito de crises e renovações (Figura 1) e defende que o conhecimento dessa trajetória permite que a organização possa antecipar-se diante do que pode acontecer.

Figura 1: Ecociclo Organizacional



Fonte: Mintzberg et all (2000)

O modelo divide o processo de transformação organizacional em dois meio-arcos: o arco dianteiro ou de desempenho (linha contínua da fase 8 a 3) e arco traseiro ou de aprendizado (linha pontilhada da fase 4 a 7). Sendo o arco dianteiro o ciclo convencional e o arco traseiro o ciclo de renovação. Nesse contexto, o arco dianteiro é composto pelas seguintes fases:

Fase 8 – Ação empreendedora - marcada pela rápida exploração e colonização do espaço inexplorado e disponível a partir da criatividade e das escolhas realizadas.

Fase 1: Administração estratégica – marcada pela formulação de processos através de tentativa e erro, pela aprendizagem e conseqüentemente melhoria de processos. Nesta fase a empresa amadurece e busca por eficiência diante de um mercado mais maduro e competitivo.

Fase 2: Conservação – marcada pelo “enfraquecimento” da competitividade, onde a estratégia pode tornar-se obsoleta e a organização tem a necessidade de especializar-se, o que pode torná-la vulnerável à catástrofes.

Fase 3: Crise – marcada por turbulência e redução da organização. A versão menor da empresa busca o ressurgimento do sucesso através de práticas voltadas ao negócio central, que permitiu o sucesso anterior e buscam por inovação.

Enquanto o arco dianteiro do modelo é constituído pelas fases:

Fase 4: Confusão – marcada pela agitação após a crise e surgimento de líderes carismáticos que buscam emergir a organização através da disseminação de valores e crenças organizacionais.

Fase 5: Liderança carismática – marcada por discursos de um líder que busca dar exemplo do comportamento que espera dos indivíduos e estimula a criatividade, inovação e capacidade empreendedora da equipe.

Fase 6: Rede Criativa – marcada pelo estímulo a criatividade e engajamento de indivíduos que interagem em torno de projetos, ideias e oportunidades.

Fase 7: Escolha – marcada pela necessidade de analisar o conhecimento adquirido através do processo criativo, avaliar e implementar novos projetos e ideias.

Por meio da análise do Ecociclo Organizacional, pode-se perceber a necessidade de renovação constante da empresa, alcançada através de implementação de mudanças organizacionais que a permitem sair da crise rumo a um novo ciclo de desempenho e aprendizado. Através do Ecociclo, dentre outras análises, é possível identificar e descrever se a ação da empresa é emergente, racional ou coagida, ou seja, permite identificar se a mudança implementada foi de caráter reativo ou proativo. Levando em consideração tal abordagem, em 2011, Sausen e Vleiger, buscaram analisar a adaptação estratégica organizacional do Setor de Tecnologia de Informação da cidade de Ijuí/RS. Através de sua coleta de dados, os autores conseguiram levantar eventos críticos e identificar as fases do ecociclo nas empresas estudadas, o que lhes permitiu efetuar uma análise consolidada do setor e posterior identificação de mudança no ecociclo, uma nova possibilidade de configuração, não prevista no modelo proposto por Hurst. Nesta nova configuração, nas fases de crise e confusão surge uma trajetória não prevista e o retorno à fase de gerenciamento estratégico, ou seja, diante de uma crise, a empresa não seguiu pela trajetória de aprendizado e sim pela que lhe proporcionou apenas desempenho econômico-financeiro no curto prazo.

Diversos modelos buscam analisar as mudanças organizacionais e explicar como o processo de adaptação estratégica ocorre nas organizações, estudos, como o realizado por

Rosseto e Rosseto (2005) entendem que a adaptação organizacional ocorre quando, sob novas pressões do ambiente, gestores identificam, analisam e implantam estratégias para atender as novas demandas do mercado, ou seja ajustam-se à nova realidade através de mudanças organizacionais.

Wood Jr (2009, p.15) acredita que “não há opção à mudança” e aponta a procura intensa das organizações por uma postura de antecipar-se às mudanças ao invés de apenas reagir as alterações exigidas pelo ambiente. As empresas que se sobressaem são as que conseguem se adequar à nova realidade, através de ações que atendam às pressões sofridas, minimizando impactos negativos e maximizando os impactos positivos através do aproveitamento de oportunidades (CASSOL; DIAS; ROSSETTO; TONIAL, 2014). Ao estudar adaptação estratégica em uma organização de ensino superior, Moraes e Querino (2014) puderam identificar transformações oriundas de demandas tanto internas quanto externas à organização, que administradas corretamente, permitiram que a mesma conseguisse desenvolver seus serviços, obter destaque e reconhecimento no cenário em que atua.

Wood Jr (2009) acredita ainda que um fator determinante para o desempenho organizacional, é a socialização dos colaboradores através da difusão de valores e ressignificações. Uma vez que as pessoas e toda a estrutura organizacional são influenciadas, a performance da organização durante o processo de mudança e adaptação depende dos recursos humanos envolvidos. Nesse contexto, Abatecola (2012) acredita que a classificação dicotômica dos trabalhos sobre o tema não consegue compreender a complexidade do processo.

Já no início dos anos 2000, Motta (2001) apontava que a mudança não é um processo fácil e que os indivíduos tendem a vê-la como uma ameaça, algo arriscado e incerto, uma vez que tira sua estabilidade ao movê-los de suas zonas de conforto, alterando suas rotinas de trabalho e exigindo novas formas de desempenhar suas atividades.

Diante desse contexto de insegurança que surge em torno da mudança, cabe ressaltar a importância da comunicação organizacional e a necessidade de envolver os indivíduos no processo de mudança desde seu início, quando da percepção de sua necessidade ou oportunidade. A participação efetiva promove nos indivíduos o sentimento de pertencimento e responsabilidade para com processo de implementação. Através da conscientização da importância de tais alterações para a organização, os colaboradores poderão compreender os benefícios esperados ou adquiridos, evitando desta forma ansiedade por parte dos envolvidos e resistência a tais mudanças (CERIBELI; MERLO, 2013)

Embora o tema não seja recente, Sausen e Zaluski (2018, p. 14) ressaltam que “as mudanças organizacionais são uma necessidade do atual cenário mundial, neste contexto, a

capacidade de adaptação das organizações podem diferenciá-las frente ao mercado competitivo”. Diante disso, no tópico que dá sequência a fundamentação teórica deste artigo, será abordado um dos fatores presentes no cotidiano das organizações e que deve ser considerado no desenvolvimento de estratégias organizacionais: as novas tecnologias e os aspectos envolvidos na sua adoção por parte das organizações.

## 2.2 NOVAS TECNOLOGIAS

Na primeira Revolução Industrial, iniciada no final do século XVIII, o surgimento da máquina à vapor possibilitou a substituição das ferramentas manuais por máquinas. Ocorrida 100 anos depois, a segunda Revolução Industrial trouxe o motor movido a combustão, a eletricidade, novos produtos químicos e as primeiras tecnologias de comunicação, como o telégrafo e posteriormente, o telefone. Tais acontecimentos sustentaram o desenvolvimento tecnológico dos anos seguintes e permitiram a configuração do cenário atual de novas tecnologias. Já no final do século XX, Fernandes e Alves (1992) apontaram o surgimento de uma nova sociedade, onde o impacto das novas tecnologias exigiria das organizações novas formas de produzir seus bens e serviços. Desde então, tecnologias avançadas, como a automação, robotização e informatização tem permitido otimizar tanto os processos produtivos, como os administrativos, tornando-os mais simples e informatizados, promovendo a redução de custos e desperdícios. (MOTTA, 2001). No entanto, a evolução tecnológica não se restringiu aos limites do setor industrial, houve um transbordamento que levou a tecnologia para as casas e para a vida dos cidadãos. Para suprir esses interesses e necessidades da sociedade, as empresas começaram a buscar por inovações tecnológicas, que permitiam maior eficiência organizacional através da otimização de processos, gerando produtos e serviços de maior qualidade a custos menores (CANDIDO; ABREU, 2002).

Atualmente as organizações do século XXI atuam em uma economia digital, baseada na utilização e dependência de tecnologias como computadores, softwares, hardwares e redes de comunicação, como a Internet por exemplo, dentre outras tecnologias de maior ou menor complexidade. Neste contexto, Tecnologia de Informação (TI) trata-se do conjunto de sistemas de computação utilizados por determinada organização com a intenção de prestar suporte às pressões organizacionais vindas de um ambiente em constante mutação, que demanda respostas rápidas. As pressões amenizadas pelo uso da TI são classificadas como:

- Pressão de mercado: oriundas da economia global e a forte competição, assim como a natureza mutável da força de trabalho e existência de clientes cada vez mais conhecedores da disponibilidade e qualidade de produtos e serviços;

- Pressão da tecnologia: advindas da inovação e obsolescência tecnológica e da sobrecarga de informações e

- Pressões sociais: oriundas da responsabilidade social. (POTTER; RAINER; TURBAN, 2005)

Adicionalmente, novas tecnologias de computação e telecomunicação permitem que as organizações aumentem sua capacidade de armazenar, registrar e analisar grandes quantidades de informação, de forma segura, imediata e flexível. As informações em questão podem ser utilizadas para melhoria de processos, controle, transações, tomada de decisão e comunicação, dentre outras ações organizacionais (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Atualmente, as organizações contam com a disponibilidade de ferramentas modernas como computadores, notebooks, tablets, smartphones, internet e sistemas de informação modernos para auxiliar seus profissionais no desempenho de suas atividades cotidianas. (ANDRADE; BARBOTIN; MARTINS; ROCHA, 2015). No entanto, segundo os autores, a implantação de uma nova tecnologia de informação e comunicação em uma empresa não representa por si só garantia de sucesso, pois é necessário capacitar os funcionários que irão utilizá-la para que a opere de forma adequada e eficiente, mantendo o caráter competitivo da nova tecnologia adotada. Além disto, é necessário conscientizar os funcionários das potencialidades da nova ferramenta e motivá-los a aprimorar seu uso.

No tópico seguinte serão abordadas as mudanças no setor imobiliário ocorridas devido ao surgimento e desenvolvimento das novas tecnologias apresentadas nesta seção, utilizadas atualmente pelo setor como ferramenta competitiva e de apoio à realização de suas atividades.

### 2.3 MUDANÇAS NO SETOR IMOBILIÁRIO

Assim como os demais setores da economia, o setor imobiliário tem necessidade de adaptar-se ao ambiente em que está inserido, tendo constantemente que mudar seus processos para melhor atender seu público. Dentre os fatores que exigem adaptação organizacional estão as novas tecnologias, a cada dia mais utilizadas pelas imobiliárias com o intuito de aproximar-se de seus clientes e como meio de obtenção de vantagem competitiva.

Isaac Megboluge (1997, p. 22) afirma que as tecnologias como computadores, softwares, o intercâmbio de dados eletrônicos, base de dados, ferramentas multimídia (áudio, vídeo, gráficos) e a própria Internet estão reformulando e acelerando os processos do setor imobiliário. Em seu artigo, o autor aponta potenciais benefícios para o setor, ao adotar novas tecnologias: menor custo de fechamento, processamentos mais rápidos, maior objetividade,

maior consciência das opções de imóveis disponíveis, melhores oportunidades de educação do consumidor e análises de mercado mais ágeis e criteriosas.

Neste contexto, um estudo divulgado pelo *Journal of Information Technology* ressalta que o processo de trabalho de agentes imobiliários tradicionais é a cada dia mais influenciado e moldado pelo uso das TICs. O estudo realizado por Crowston, Sawyer e Wigand (2005) buscou identificar as mudanças que ocorreram no setor imobiliário residencial americano, decorrentes do aumento do uso das TIC e a influência destas mudanças na estrutura do setor. Pode-se identificar por meio deste estudo três principais mudanças percebidas:

(i) Mudanças no processo de transação

A informatização durante o processo de transação permitiu observar mudanças na forma de pesquisa dos consumidores que, a cada dia mais, a fazem por conta própria na Internet, antes de entrar em contato com um agente imobiliário, trazendo mais objetividade ao processo, pois este irá até o agente com uma lista curta de imóveis previamente selecionados. Neste caso, a TIC intermedia o processo entre agente imobiliário e consumidores ao possibilitar a criação de listas online de pesquisa

A criação de listagens agregadas para visualização pública online permite que vendedores e compradores tenham maior acesso a informações relevantes. O uso de smartphones, e-mails e sites sofisticados, por exemplo, permitem um melhor fluxo de informações entre agente imobiliário e seus clientes, facilitando a transação. Formulários digitais e aplicativos *online* permitem a automação de algumas etapas da transação.

A informatização contribui assim, para que corretores e consumidores possam explorar negócios alternativos, novos modelos e arranjos. Mudanças são percebidas também nos esforços contínuos para efetuar alterações no processo de fechamento da transação através da simplificação dos documentos e da possibilidade de torná-lo totalmente online.

(ii) Mudanças no papel da informação

Maior transparência no acesso à informação através da criação de sites que divulgam imóveis e permitem comparações como de localização, preços dentro outras características, facilitando a visualização de agentes imobiliários e consumidores. É perceptível também a necessidade de criação de padrões para estruturas de dados digitais imobiliários tal que fornecedores de softwares de vendas e gestão, específicos para o ramo imobiliário, veem entrando agressivamente no mercado. Diante desta nova realidade, é crescente os debates sobre controle e propriedade dos dados e a vantagem competitiva envolvida.



(iii) Mudanças no papel da intermediação

A intermediação entre clientes e proprietários é realizada através do agente imobiliário, no entanto, através da disseminação das TIC esse processo sofreu alterações, uma vez que o contato agente-consumidor começa mais tarde, após pesquisa prévia por informações na Internet.

Corroborando com a ideia de mudança de papel da intermediação e levando em consideração a utilização da Internet e tecnologias inteligentes, os autores Andruskevicius, Kaklauskas e Zavadskas (2005) defenderam em seu estudo a importância de um Sistema de Apoio à Decisão na Negociação de Imóveis baseado na web. Através deste sistema, os consumidores especificam seus requisitos e restrições e o sistema busca por imóveis de corretores online. Ao fim de seus testes, os autores puderam chegar à conclusão de que o sistema pode criar valor ao permitir a identificação de alternativas, a criação de uma tabela de negociação inicial baseada em dados reais, auxiliando o consumidor escolha mais racional, além de análise das alternativas de empréstimos oferecidas por bancos.

A dinâmica dos negócios imobiliários exige a incorporação de diversas ferramentas tecnológicas em seu cotidiano, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento do seu Marketing Digital. Aplicativos, blogs, redes sociais, tablets, smartphones, computadores, Código de resposta rápida (QR Code), Sistemas de Posicionamento Global (GPS) e Realidade Aumentada (RA) são tecnologias atualmente incorporadas por vários corretores de imóveis e que estão mudando a forma como estes profissionais comunicam-se com seus clientes. (GOODWIN; STETELMAN, 2013)

Em um estudo nesta área, Casaca e Florentino (2014) procuraram entender como as novas tecnologias influenciam e como são utilizadas por duas empresas imobiliárias do segmento Premium (imóveis de luxo) em Portugal. Os resultados permitiram a identificação de valor agregado aos negócios e Marketing Digital das organizações através da implementação de novas tecnologias. Após análise dos dados, os autores puderam identificar que redes sociais e dispositivos móveis são elementos nos quais as empresas estudadas planejam investir como forma alternativa de impulsionar, captar clientes potenciais de desenvolver sua promoção e marketing. Tais empresas mostraram-se bastante interessadas em novas tecnologias e soluções mais atuais para estar mais próximo de seus clientes e acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas.

O fácil acesso a informação e forte presença do consumidor nos meios *online* de comunicação exigem dos profissionais de marketing do setor imobiliário adaptação diante de um público que demanda respostas rápidas e relacionamento com as empresas que procuram,

tornando os meios virtuais uma importante ferramenta para alavancagem de vendas, imprescindível para as organizações atuais e novos empreendimentos. (OLIVEIRA; PEREIRA; SOUZA; TEIXEIRA, 2018)

Na seção que dá sequência a este artigo abordará os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os métodos adotados na pesquisa, pois é necessário conhecer as construções mentais que permitiram atingir dos objetivos almejados.

Quanto à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois buscou identificar, descrever e compreender a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas de mercado tradicional, especificamente do setor imobiliário, com uso de dados não mensuráveis numericamente. De acordo com Minayo (2001), o estudo qualitativo tem como objeto de estudo o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que não podem ser reduzidos à variáveis numéricas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois buscou informações sobre o objeto de estudo, com o objetivo de descrever os fatos e fenômenos da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987). O cunho descritivo deste estudo está na necessidade de descrever o ambiente em que as empresas estudadas estão inseridas e como se portam diante das novas tecnologias adotadas, para melhor analisar a situação atual.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se por um estudo multicaso, pois o método permite apresentar evidências mais convincentes (YIN, 2005). Através do estudo de mais de uma organização, do mesmo setor e região, pode-se fazer comparações e conhecer com maior profundidade a realidade destas empresas, que apesar de semelhantes, apresentam suas peculiaridades.

Para realização da pesquisa proposta, foram estudadas imobiliárias da Grande Florianópolis, selecionadas por serem as maiores da região e/ou por apresentarem em sua publicidade algum apelo tecnológico. Para os fins a que se destina este estudo, foram coletados dois tipos de dados: primários e secundários. Como fonte de dados secundários, utilizaram-se livros e artigos científicos que substanciaram os fundamentos teóricos que permitiram uma melhor compreensão do tema e embasamento para a análise dos dados coletados. Para obtenção de dados primários utilizou-se de entrevistas semiestruturadas com gestores, corretores de imóveis e potenciais clientes além de observação no site das imobiliárias analisadas. O grupo de imobiliárias estudado encontra-se caracterizado no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização do grupo estudado.

<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>	<b>Nicho</b>	<b>Porte</b>	<b>Idade</b>	<b>Participantes</b>
Imobiliária A	Florianópolis	Compra, Venda e Locação	Pequeno	30 anos	01 gestor
					01 consultor
Imobiliária B	São José	Compra, Venda e Locação	Pequeno	35 anos	01 gestor
					01 consultor
Imobiliária C	São José	Compra e Venda	Pequeno	5 anos	01 gestor
					01 consultor
Imobiliária D	São José	Locação	Médio	40 anos	02 gestores
					01 consultor
Imobiliária E	São José	Compra, Venda e Locação	Médio	19 anos	01 gestor
Imobiliária F	Palhoça	Compra e Venda	Pequeno	4 anos	01 gestor
Imobiliária G	São José	Compra, Venda e Locação	Pequeno	15 anos	01 gestor

Fonte: Elaborado pela autora.

A entrevista elaborada e aplicada aos gestores, corretores possui 08 perguntas, sendo estas do tipo aberta. Os roteiros estão disponíveis em Apêndice. Quanto aos potenciais clientes houve a aplicação de entrevista com 11 perguntas, sendo as 05 primeiras utilizadas para caracterização dos respondentes, conforme Quadro 2. Os participantes foram escolhidos ao acaso, no entanto, buscou-se abordá-los em locais variados, como faculdade, supermercados, shoppings centers dentre outros, com o intuito de abranger uma maior quantidade de perfis.

Ao todo foram obtidas 62 entrevistas válidas, consideradas nesta pesquisa. Os critérios utilizados para invalidação de entrevistas foram: entrevistado menor de idade e/ou que nunca utilizou serviço de compra, venda ou locação de imóveis, tais entrevistas não foram contabilizadas. A caracterização da amostra pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2: Caracterização do grupo estudado.

Número de potenciais clientes entrevistados				62	
Sexo	Feminino			Masculino	
	64,52%			35,48%	
Idade	Média	Maior Ocorrência			
	32 anos	24 anos			
Estado Civil	Solteiro	Casado	U. Estável	Viúvo	
	41,94%	51,61%	4,84%	1,61%	
Escolaridade	Fundamental	Médio	Superior	Pós-Graduação	Outros
	0	58,06%	32,26%	9,68%	0
Renda	Até 1 salário mínimo	De 1 a 2 salários mínimos	De 2 a 3 salários mínimos	De 3 a 4 salários mínimos	Acima de 4 salários mínimos
	4,84%	38,71%	37,10%	11,29%	8,06%

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro. Os dados coletados foram examinados e interpretados com o uso da técnica de análise de conteúdo, que permite analisar numericamente a frequência com que determinados termos, construções mentais e referências ocorrem em determinado texto, podendo com isso inferir ênfases e relevâncias de determinados elementos no discurso dos entrevistados. A análise de conteúdo possui três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento de dados, inferências e interpretação. (BARDIN, 1977)

A pré-análise consiste em organizar o material, o primeiro contato com as informações coletadas. Na sequência ocorre a organização dos documentos que serão utilizados para análise e a formulação de hipóteses. A exploração tem como objetivo administrar as decisões tomadas na primeira fase, nela ocorre a separação, contagem e categorização das informações. Na fase de tratamento dos dados, inferência e interpretação, o objetivo é tornar os dados válidos e significativos, desta forma, as informações obtidas podem ser comparadas com as informações já existentes sobre determinado tema.

Após a transcrição, as respostas dos questionários foram categorizadas e posteriormente confrontadas com a bibliografia apresentada sobre o tema, possibilitando as interpretações apresentadas na próxima seção.

#### 4 RESULTADOS

Os resultados e a discussão dos resultados são descritos nesta seção, conforme os objetivos estabelecidos para esta pesquisa.

A Macrorregião da Grande Florianópolis é composta por 16 municípios, dentre eles Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu. Florianópolis, a cidade-sede, é a capital brasileira com melhor índice de desenvolvimento humano municipal (PNUD/2010) e atingiu neste ano (2019) a marca de 500.973 habitantes (IBGE/2019). A região destaca-se pelo seu potencial turístico, pois é composta por belas praias e paisagens naturais, o que lhe torna um dos destinos turísticos mais procurados no Brasil. Além disto, possui expressivas instituições de ensino superior – dentre elas a Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Estado de Santa Catarina e constitui um dos mais importantes e promissores polos tecnológicos do Brasil.

Para realização deste estudo, procurou-se entrevistar funcionários de imobiliárias das cidades mais populosas da região: Florianópolis, São José e Palhoça. Segue na sequência os resultados obtidos a partir das entrevistas de gestores (identificados com a letra “G”) e consultores/corretores de imóveis (identificados com a letra “C”).

Quanto à percepção das empresas em relação ao motivo das tecnologias afetarem seus negócios foi percebido que as principais categorias que emergiram dos dados foram: mudança do público consumidor; aumento da concorrência e tendência do mercado. A manifestação dessas categorias pode ser melhor compreendida a partir do Quadro 3.

Quadro 3: Motivos das tecnologias afetarem os negócios.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Público Consumidor</b>	27	<p>“Assim como eu tenho clientes de cinquenta anos pra cima, sessenta e ainda não adequam às novas tecnologias, em compensação eu tenho um outro tipo de cliente de trinta e cinco, quarenta que só fazem com tecnologias.” (G)</p> <p>“O cliente ficava muito tempo esperando e ele quando liga ele quer a resposta, então [...] a imobiliária foi se adaptando, foi criando sistemas internos pra gente se adequar a tecnologia, pra termos respostas mais rápidas.” (C)</p> <p>“Hoje o cliente ele tá muito antenado digamos, ele tem acesso a muita informação, hoje o nosso papel aqui na verdade é [...] conduzir da forma correta aquilo que ele não tem conhecimento né ou seja ninguém é obrigado a conhecer um processo de compra do imóvel e a gente a gente é remunerado justamente pra isso.” (G)</p>
<b>Concorrência</b>	7	<p>“Quanto à pressão de outras imobiliárias é uma concorrência que tá saindo no mercado né, tipo imobiliárias que alugam (eu trabalho com aluguel aqui também) só virtual.” (G)</p>
<b>Tendência</b>	4	<p>“Tudo se tornou digital, acreditamos que em um futuro nada distante o fluxo de pessoas nas agências diminua drasticamente.” (C)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das evidências levantadas pode-se perceber que os gestores e corretores/consultores conseguem perceber a dinamicidade do setor e como este vem mudando ao longo dos anos com o surgimento de novas tecnologias. As categorias refletem a forte pressão externa sofrida pelas organizações entrevistadas, caracterizando a adaptação organizacional com fortes traços da abordagem determinística onde o ambiente externo, neste

caso, o público consumidor, a concorrência e a tendência de mercado são fatores principais na determinação de estratégias de mudanças organizacionais. (HREBINIAK; JOYCE, 1985)

O público consumidor possui mais acesso a informação devido às tecnologias disponíveis no mercado, busca por meios ágeis para atendimento de suas necessidades e é bastante exigente, em contrapartida, a concorrência se mune de uma gama de novas tecnologias e se propõe a oferecer facilidades como o atendimento e fechamento 100% virtual, reforçando uma tendência do comércio através de ambientes virtuais.

Quanto à percepção da importância da tecnologia no desempenho das atividades realizadas e a representação da mesma no atingimento dos objetivos da empresa, as principais categorias que emergiram das entrevistas realizadas foram, conforme Quadro 4: agilidade, otimização de processos, objetividade e visibilidade da marca.

Quadro 4: Importância da tecnologia e representação da mesma no atingimento dos objetivos da empresa

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Agilidade</b>	8	<p>“Sem a tecnologia hoje é muito difícil tu conseguir desempenhar a função. [...]é possível ainda fazer algo sem a tecnologia, mas é praticamente 100% com.” (G)</p> <p>“Rapidez, segurança das informações, enfim sei bem te dizer como ela ajuda em tudo.” (C)</p>
<b>Otimização de processos</b>	5	<p>“Para nós é importante, tudo digitalizado pra evitar papel, protocolos desnecessários...” (G)</p>
<b>Objetividade</b>	4	<p>“Toda vez que a gente adota uma nova tecnologia o resultado é praticamente imediato [...] por exemplo, um dia me deu uma louca “eu vou fazer um anúncio de imóvel, vou colocar um Google Forms dizendo assim: Você quer realizar seu sonho clique aqui” e aí naquele Google Forms tinha tudo que precisa pro cara preencher uma proposta de financiamento na Caixa Econômica, todos os dados dele, simples, ele preencheu, o que aconteceu: quando o meu corretor entrava em contato com ele, ele já tinha tudo na mão, tudo o que ele podia fazer.” (G)</p>
<b>Visibilidade da marca</b>	2	<p>“A gente consegue atingir mais quem a gente quer, acaba sendo melhor visto, traz mais visibilidade consequentemente, traz mais visibilidade da marca, do produto, então neste sentido mesmo.” (C)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

No discurso dos entrevistados é possível identificar que a utilização de novas tecnologias no desempenho de suas funções representa eficiência na prestação do serviço imobiliário, o que corrobora com a teoria de Motta (2001) e Candido e Abreu (2002), pois de fato a informatização dos processos permite gerar serviços de maior qualidade à custos menores. A maioria dos entrevistados caracterizou as novas tecnologias como essenciais e indispensáveis, pois proporcionam à empresa maior segurança das informações, otimização dos procedimentos internos, além de maior visibilidade da marca por meio da Internet e seus ambientes virtuais.

Quanto às ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas dos entrevistados, levando em consideração a finalidade das tecnologias citadas, emergiram as categorias, conforme Quadro 5: gestão, comunicação, experiência virtual e Internet/redes sociais.

Quadro 5: Ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Gestão</b>	10	<i>“O nosso CRM, onde a gente consegue resgatar tudo que já foi trabalhado com cada cliente [...] é uma ferramenta bacana porque lá na frente a gente consegue aproveitar e trabalhar em cima do que a de cada perfil.” (C)</i>
<b>Comunicação</b>	12	<i>“Que eu vejo sim os corretores é bem... o Whatsapp, hoje em dia eles pedem tudo via whatsapp, tanto locação quanto venda.” (C)</i>
<b>Experiência virtual</b>	6	<i>“Todas as nossas placas tem (QR Code) [...]tem um espaço para código [...] então se a pessoa vai lá com QR code [...]ela já sabe, vai direto pra o perfil daquele imóvel no site e é monitorado.” (G)</i>
<b>Internet/redes sociais</b>	10	<i>“Seria Google, toda parte de palavras-chave, display, remarketing, a gente tem impulsionamento, mídia paga no Instagram no Facebook.” (C)</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

A mudança na forma de divulgação e comercialização de bens imóveis é perceptível na fala dos entrevistados, alguns profissionais mais antigos mencionaram a divulgação de anúncios apenas em jornais e a existência de catálogos impressos com fotos e informações de imóveis, o que foi descrito como de difícil manuseio e atualização. O CRM foi citado como um grande facilitador, pois permitiu a organização e armazenamento de uma grande quantidade de informações que facilitam os processos, o controle das transações, a tomada de decisão dos gestores e a comunicação organizacional, corroborando com Moreira e Queiroz (2007).

As ferramentas tecnológicas mais citadas de interação cliente-imobiliária foram o Whatsapp, os Portais de Imóveis (ZapImóveis, Viva Real, Chaves na Mão, dentre outros) e as Redes Sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, além do próprio site das imobiliárias, todas as entrevistadas possuem. O Tour Virtual foi citado por alguns participantes como ferramenta utilizada, no entanto a tecnologia recebe pouco destaque na fala e na divulgação no site das organizações.

Um dos gestores entrevistados citou que utiliza a tecnologia QR Code nas placas de seus imóveis e que a organização utiliza o contrato digital, onde o cliente assina o contrato de forma virtual, sem a necessidade da presença física dos envolvidos (cliente e avalistas, quando é o caso).

Pode-se perceber tanto nas entrevistas, quanto nos sites das imobiliárias que há ferramentas utilizadas pelo setor imobiliário em outros países, porém ainda não exploradas na região, como o GPS e Realidade Aumentada, por exemplo, citadas por Goodwin e Stetelman (2013). O próprio QR Code, tecnologia bastante disseminada e utilizada por diversas

organizações em suas atividades e/ou produtos é pouco explorada pelo setor imobiliário, tendo apenas uma menção nesta pesquisa.

Verificou-se neste ponto a necessidade de investimento em tecnologia e melhoria no Marketing Digital das organizações estudadas, pois os meios virtuais são ferramentas essenciais no desempenho comercial das organizações ao impulsionarem as vendas (OLIVEIRA; PEREIRA; SOUZA; TEIXEIRA, 2018).

Quanto à motivação para adesão das tecnologias utilizadas atualmente pelas empresas, surgiram as categorias disponíveis no Quadro 6: pressão do setor, pressão dos clientes e antecipação.

Quadro 6: Motivação para adesão de novas tecnologias

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Pressão do setor</b>	17	<p><i>“Foram aderidas porque o mercado nos obrigou pra isso.” (G)</i></p> <p><i>“Não é uma exigência, é uma necessidade em função dessa mudança de mercado, tu tem que se adaptar o mercado o mercado vai evoluindo vai mudando tu tem que te adaptando...” (G)</i></p> <p><i>“Tudo é uma exigência de mercado até pelo tamanho da empresa pela quantidade de imóveis que ela tem locada e ela é também uma empresa que ela tá na frente das outras quando tem essa questão da tecnologia justamente a gente tá investindo pela quantidade de setores e demanda de serviços que a gente tem então a gente não consegue mais trabalhar sem a tecnologia.” (G)</i></p> <p><i>“Acredito que foi mesmo adaptação de mercado né, porque de uns anos pra cá a tecnologia ficou envolvida em várias áreas, incluso a nossa que é o imobiliário né, então, é de extrema importância ter aderido essas aí ferramentas de tecnologia por exigência do setor.” (G)</i></p>
<b>Pressão dos clientes</b>	8	<p><i>“Claro que o cliente vai optar pra ir para uma empresa que já tem todas essas outras qualidades que a gente, por exemplo, se ficasse para trás, então perderiam-se clientes né.” (G)</i></p>
<b>Antecipação</b>	3	<p><i>“A gente busca estar sempre um pouco à frente dos demais [...] sempre busca novas tecnologias e mais por inovação do que por exigência assim tenta sempre dá uma largada na frente”. (G)</i></p> <p><i>“Eu acho que por exigência do público eu acredito que não porque a gente foi uma percepção mais nossa.” (G)</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A motivação mais citada pelos entrevistados foi a pressão do próprio setor que vem evoluindo aliado a tecnologia e as vantagens que ela proporciona ao ser implementada. Na percepção dos entrevistados, a adesão às novas tecnologias é um fator determinante do crescimento, competitividade e continuidade da organização no mercado em que atua.

Nota-se em alguns discursos a característica reativa das organizações entrevistadas, pois a maioria delas busca apenas acompanhar o ritmo das mudanças do setor, não querem ficar para trás. (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Observando tais relatos, levando em consideração o Ecociclo Organizacional de Hurst (1996), pode-se identificar traços da trajetória não prevista



apontada por Sausen e Vleiger (2011) em seu estudo: o comportamento das empresas mostra que as mesmas não seguem pela trajetória de aprendizado e sim pela que lhe proporcionou apenas desempenho econômico-financeiro no curto prazo, ou seja, após a fase de Crise e Confusão ela retoma a fase de Administração Estratégica e segue para a fase de Conservação para buscar por eficiência diante de um mercado mais maduro e competitivo.

No entanto, alguns gestores citaram que buscam antecipar-se às mudanças, pois almejam estar à frente, implementar e utilizar ferramentas inovadoras como diferencial competitivo, adotando assim a postura proativa apontada por Wood Jr (2009) e voluntarista (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Quanto à percepção das dificuldades encontradas para se implementar novas tecnologias no cotidiano das organizações, emergiram as categorias do Quadro 7: treinamento, custo e resistência.

Quadro 7: Dificuldades encontradas na implementação

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Treinamento</b>	7	<i>“A adesão dos profissionais, porque os profissionais têm que abastecer um sistema, então é todo esse trabalho de treinamento com a equipe pra poder fazer com que o sistema funcione.” (G)</i>
<b>Custo</b>	5	<i>“[...] tudo tem que se planejar bem porque estou aderir um sistema que vai ter um gasto tu não podes voltar atrás, se voltar é gasto jogar fora né então, isso tudo tem que ser muito bem estudado.” (G)</i> <i>“Alto preço e treinamento para implantação de novos sistemas.” (G)</i>
<b>Resistência</b>	9	<i>“É fazer os funcionários usarem e aderirem ideias com a gente, abraçarem...” (C)</i> <i>“As dificuldades somos nós, profissionais mais antigos no mercado, que temos uma certa resistência no aprendizado.” (C)</i> <i>“Eu acredito que a principal dificuldade são as pessoas porque, por exemplo, a tecnologia tá ali, o sistema tá ali, o aplicativo tá ali, só que as pessoas às vezes vem com uma mentalidade mais antiga, ou são pessoas que estão a muito tempo no mercado e aí acabam trabalhando sempre da mesma forma e aí quando chega uma coisa diferente para ser feito a pessoa acaba achando que não..., torce o nariz ou “não vou fazer por que do jeito que eu estava fazendo até agora funcionava.” (G)</i> <i>“Eles falam “ah, mas isso não funciona”, eles usam um argumento como dizendo que não funciona, bem na verdade para todas as outras pessoas que usam normalmente a coisa está funcionando. Então essa é a resistência realmente a aprender, a aprender a coisa nova.” (G)</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

A dificuldade mais citada pelos entrevistados gestores é a resistência dos funcionários que operam as tecnologias implantadas pela empresa. Por tratar-se de um setor bastante tradicional, muitos funcionários trabalham nas empresas há bastante tempo, desenvolvendo muitas vezes a mesma função da mesma forma durante muitos anos, então ao tirá-los de sua zona de conforto os mesmos ficam receosos quanto aos novos métodos propostos, conforme

teoria de Motta (2001), o que dificulta o treinamento e efetivação das novas ferramentas. Adicionalmente, a dificuldade de obter bons treinamentos das empresas que ofertam a tecnologia nova e os altos custos de implantação também são citados.

Quanto aos benefícios percebidos diante da adoção de uma nova tecnologia, pode-se identificar as categorias do Quadro 8: Faturamento, Redução de custos, Agilidade nos processos, Captação de novos clientes e Competitividade.

Quadro 8: Benefícios da adoção de uma nova tecnologia

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidências</b>
<b>Faturamento</b>	7	<i>“Novas tecnologias hoje ajudam a gente a economizar dinheiro e a ganhar dinheiro, a ganhar dinheiro rápido, essa é a sacada, é ganhar dinheiro.” (G)</i>
<b>Redução de Custos</b>	5	<i>“Eu fui pra mídia social, eu fui pra mídia online, porque a mídia off-line deixou de ter uma captação pra nós grande esse que é o detalhe, e hoje o custo tá se tornando mais barato pra mim. Porque pra teres uma base a cinco anos atrás a gente gastava em média uns 10.000 dólares mês, R\$ 40.000 no jornal, hoje com R\$40.000 tu faz muita coisa de mídia social sabendo trabalhar” (G)</i>
<b>Agilidade nos processos</b>	8	<i>“Resultado mais rápido, a gente recebe o interesse muito rápido então a gente consegue também atender rápido, fechar mais rápido, o que não costuma ser tão fácil fechar né, mas a gente consegue saber o que é interessante pra cada um, de forma rápida, torna o processo muito mais prático e ágil né e é isso, facilidade, agilidade, resultado...” (C)</i>  <i>“São os resultados rápidos e assertivos na identificação do cliente potencial.” (C)</i>
<b>Captação de novos clientes</b>	5	<i>“Eu penso que o principal benefício pra empresa é a captação de novos clientes, tanto clientes proprietários quanto clientes locatários.” (G)</i>
<b>Competitividade</b>	4	<i>“Os benefícios é de continuar no mercado e continuar vendendo e alugando né, aqui tem aluguel e venda, esse é o benefício, tu não ficar atrás no mercado, tu continuar no mercado.” (G)</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

O aumento do faturamento da empresa é perceptível para os gestores, grande parte deles citou o retorno financeiro como benefício da implantação e utilização de novas tecnologias.

A redução de custos para a empresa foi citada principalmente pela facilidade de utilizar os recursos virtuais, como a Internet, para divulgação de imóveis, o que somado às tecnologias utilizadas atualmente pelo setor, acarretou uma aceleração nos processos. Atualmente a facilidade de acesso à informação faz com que o público procure a imobiliária já com uma pré-seleção dos imóveis que possui interesse, tornando o trabalho do corretor/consultor mais objetivo e contribuindo para a captação de novos clientes. (MEGBOLUGE, 1997)

A implementação e adaptação às novas tecnologias é vista pelos entrevistados como fator fundamental para a manutenção da competitividade da organização, que precisa estar em sintonia com a realidade para manter-se no mercado. (SAUSEN; ZALUSKI, 2018)

Na sequência será apresentado os resultados obtidos a partir das entrevistas com potenciais clientes.

#### 4.1 RESULTADO - POTENCIAIS CLIENTES

A partir das respostas válidas, pode-se constatar que quanto a utilização dos serviços prestados por imobiliárias, 51 entrevistados já utilizaram o serviço de locação no papel de locatário de imóveis, 02 como locadores, 07 já utilizaram o serviço de compra e 02 de venda de imóveis.

Quanto ao meio de comunicação utilizado para entrar em contato com as imobiliárias, emergiram as categorias: Contato pessoal, Whatsapp, Site/Portais Imobiliários, Telefone e E-mail, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Meio de comunicação utilizado para primeiro contato

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidência</b>
<b>Contato pessoal</b>	32	<p><i>“Na maioria das vezes que aluguei fui até o local, até a imobiliária.”</i></p> <p><i>“Fui direto no local conversar.”</i></p> <p><i>“Fui pessoalmente até a imobiliária depois que vi o imóvel no site.”</i></p>
<b>Whatsapp</b>	28	<i>“Foi por Whatsapp, mandei uma mensagem e fui atendido por Whatsapp, a resposta é mais rápida.”</i>
<b>Site/Portais Imobiliários</b>	12	<i>“Entrei no site das imobiliárias mais conhecidas aqui da região e preenchi um formulário para que um corretor entrasse em contato comigo. No dia seguinte ele me enviou uma mensagem no Whatsapp.”</i>
<b>Telefone</b>	8	<i>“Eu vi o imóvel na internet, no site da imobiliária e liguei para falar com um corretor, para tirar algumas dúvidas.”</i>
<b>E-mail</b>	5	<i>“Eu enviei um e-mail pelo site da imobiliária pedindo informações. Daí no dia seguinte um funcionário ligou e me adicionou no Whatsapp para conversar.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados citou que quando precisou utilizar os serviços prestados por imobiliárias foi pessoalmente até a empresa para conversar e tirar dúvidas. O Whatsapp aparece com segunda maior frequência dentre as categorias citadas, alguns respondentes utilizaram a ferramenta para efetuar o primeiro contato com a empresa. Percebeu-se também que boa parte dos entrevistados que realizaram o contato pessoal deram sequência nos atendimentos utilizando o Whatsapp ou viram o imóvel previamente no site ou portais imobiliários antes de ir até a imobiliária. Tais informações permitem a percepção da forte presença do público consumidor nos meios *online* a importância do marketing digital para as organizações atuais. (OLIVEIRA; PEREIRA; SOUZA; TEIXEIRA, 2018)

O cenário permite identificar o investimento em redes sociais e dispositivos móveis como uma alternativa para as empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis, para impulsionarem suas vendas e maximizar sua captação de clientes, conforme identificado nas empresas estudadas por Casaca e Florentino (2014).

O telefone foi citado como meio de comunicação utilizado no primeiro contato, mas, na maioria das ocorrências houve uma pesquisa prévia por imóveis na Internet antes da ligação, e o próprio contato telefônico foi obtido no site.

O jornal não foi citado por nenhum dos entrevistados, o que confirma o discurso de um dos gestores entrevistados, de que a captação por este meio, tão utilizado alguns anos atrás, atualmente é bastante pequena.

Quanto ao conhecimento de algum outro meio de comunicação, além do utilizado para primeiro contato, emergiram as categorias: Redes sociais, e-mail e telefone, conforme Quadro 10.

Quadro 10: Conhecimento de outro meio de comunicação utilizado pela empresa

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Evidência</b>
<b>Redes Sociais</b>	26	<i>“Dava para enviar mensagens pelo Facebook e Instagram também, onde tinha vários anúncios.”</i>
<b>E-mail</b>	21	<i>“Tinha opção de enviar e-mail também.”</i>
<b>Telefone</b>	15	<i>“No site tinha o telefone da imobiliária, dava para ver o anúncio e ligar para conversar sobre o imóvel.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

As Redes sociais e o e-mail, ferramentas de comunicação virtual, foram bastante citadas pelos entrevistados. E a disponibilização destes meios de contato por parte das empresas é bem vista pelos seus potenciais clientes, pois lhe proporciona mais conforto e agilidade.

Quanto a opinião dos entrevistados de quais seriam as melhores ferramentas tecnológicas utilizadas pelo setor imobiliário e quais poderiam ser utilizadas para facilitar o serviço ou torná-lo mais atrativo emergiram as categorias disponíveis no Quadro 11.

Quadro 11: Melhores ferramentas utilizadas e quais poderiam ser utilizadas

<b>Categoria</b>	<b>Melhores ferramentas (Frequência)</b>	<b>Poderiam ser utilizadas (Frequência)</b>
<b>Redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp)</b>	54	52
<b>Fotos</b>	32	40
<b>Vídeos</b>	28	34
<b>Tour Virtual</b>	09	16
<b>Outros (Drones)</b>	-	01

Fonte: Elaborado pela autora.

Cerca de 20 entrevistados alegaram que as imobiliárias já utilizam as ferramentas tecnológicas adequadas. No entanto, os dados obtidos permitem visualizar que muitas

tecnologias utilizadas pelo setor a nível internacional, como as descritas por Goodwin e Stetelman (2013) são desconhecidas do público da Grande Florianópolis, provavelmente por não serem utilizadas na região, tal lacuna poderia ser vista por gestores e profissionais do ramo como um grande potencial competitivo mediante a adoção e utilização de tais ferramentas como diferencial.

Quanto ao conhecimento das ferramentas tecnológicas existentes e a avaliação da utilização das mesmas pelas imobiliárias emergiram as ferramentas disponíveis no Quadro 12.

Quadro 12: Conhecimento, utilização e a avaliação das novas tecnologias

<b>Ferramenta</b>	<b>Conhece</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Avalia</b>
<b>Internet</b>	100% Sim   0% Não	100% Sim   0% Não	<i>“Eu conheço todas. Acho que algumas imobiliárias tem o site muito ruim e difícil de achar as coisas.”</i>
<b>Whatsapp</b>	100% Sim   0% Não	93,54% Sim   6,46% Não	<i>“Eu já fiz muito contato durante o processo de aluguel através do Whatsapp, acredito que é o meio mais rápido.”</i>
<b>E-mail</b>	100% Sim   0% Não	74,37% Sim   25,63% Não	<i>“O e-mail já tá um pouco ultrapassado né, mas ainda é bem útil para enviar documentação e receber informações, promoções...”</i>
<b>Fotos</b>	100% Sim   0% Não	100% Sim   0% Não	<i>“Tem muito site com imagens ruins, de baixa qualidade.”</i>
<b>Vídeos</b>	100% Sim   0% Não	100% Sim   0% Não	<i>“São muito importantes, principalmente porque não temos tempo de visitar muitos imóveis, então o vídeo já descarta algumas opções.”</i>
<b>Tour Virtual</b>	46% Sim   54% Não	38,2% Sim   61,8% Não	<i>“Tive uma boa experiência com todas, menos o tour virtual, não sei o que é. É um vídeo?”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados disponibilizados no Quadro 12, a maioria dos clientes potenciais conhece e utiliza as ferramentas tecnológicas de Internet, Whatsapp, E-mail, Fotos e Vídeo, no entanto, o Tour Virtual, apesar de ofertado por várias imobiliárias da região e em pelo menos 3 das empresas entrevistadas, é pouco conhecida pelos clientes. Ao observar o site das organizações nota-se que a ferramenta tem pouco destaque e é pouco divulgada pelas mesmas, apesar de permitir e caracterizar os benefícios levantados por Isaac Megboluge (1997) como a objetividade, maior consciência das opções de imóveis disponíveis e melhores oportunidades de educação do consumidor.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo principal analisar a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis. Buscou-se em um primeiro momento a construção do referencial teórico para os temas aos quais tal pesquisa se embasa: adaptação estratégica, novas tecnologias e mudanças no setor imobiliário.

Os dados levantados permitiram constatar que a Grande Florianópolis, ambiente em que as empresas estudadas estão inseridas, possui muitas características que fomentam o seu setor imobiliário. A região é conhecida pela qualidade de vida que proporciona aos seus habitantes, suas belezas naturais, pelas universidades que abriga e seu potencial como polo tecnológico. Tais características levam muitas pessoas a desejar residir na localidade.

Através da leitura de artigos, em sua maioria estrangeiros, pode-se descrever as novas tecnologias utilizadas pelo setor a nível mundial. Atualmente o setor utiliza-se de ferramentas tecnológicas como computadores, smartphones, tablets, Internet, sites, aplicativos, redes sociais, fotos, vídeos, tour virtual, QR code, GPS, realizada aumentada, dentre outros, com o objetivo de aproximar-se de seu cliente, proporcionar melhores serviços e experiências. Cabe ressaltar que pouco se encontra de referencial teórico sobre tecnologia no setor imobiliário de autoria brasileira e até mesmo autores estrangeiros, como Casaca e Florentino (2014) sinalizaram a escassez de estudos na área. Além disso, percebe-se que o setor imobiliário da Grande Florianópolis não utiliza todas as ferramentas existentes para o setor, o que constitui uma lacuna e potencial competitivo para as organizações que investirem em diferencial tecnológico.

A principal motivação para adoção de novas tecnologias por parte das empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis é a pressão da concorrência e público, o que sugere a característica determinista descrita por Hrebiniak e Joyce (1985), ou seja, a maioria das empresas se adapta em ação reativa ao ambiente, ressaltando que apenas dois gestores citou que tenta antecipar-se à mudança para estar um passo à frente de seus concorrentes.

Através do relato dos colaboradores das imobiliárias, foi possível perceber que a maioria das organizações apresentam em seu comportamento a mesma configuração de Ecociclo Organizacional (não prevista por Hurst em 1996) encontrada por Sausen e Vleiger (2011). Dessa forma, ao depararem-se com as fases de crise e confusão, ocorre o retorno imediato à fase de gerenciamento estratégico, onde a empresa adapta-se ao mercado inserindo novas tecnologias em seus processos, melhorando seu desempenho econômico-financeiro em curto prazo, porém ignorando o ciclo de aprendizado que poderia lhe proporcionar antecipação a novas mudanças à longo prazo.

Os resultados obtidos permitiram identificar que estudos nessa área são escassos e que o investimento em novas tecnologias é um grande diferencial competitivo para o setor imobiliário, visto a ausência de adoção de muitas tecnologias, já existentes em outros países.

As dificuldades encontradas por gestores remetem principalmente à característica tradicional do setor, que possui muitos colaboradores antigos e que tornam-se resistentes a mudanças, novas formas de realizar suas atividades que a anos são feitas da mesma forma, apoiada em suas experiências. Tal resistência acarreta a dificuldade de treinamento também observada por gestores.

Apontada por parte considerável dos entrevistados, o custo das novas tecnologias é fator determinante para a não adoção das mesmas, visto que muitos gestores e colaboradores tem ciência da existência de novas ferramentas, no entanto a organização não tem condições financeiras de obtê-las.

Fica como sugestão para trabalhos futuros o aprofundamento do estudo de adaptação estratégica tecnológica no setor imobiliário através da pesquisa de um maior número de organizações e formas de prestação de serviços. Sugere-se também o estudo da adaptação estratégica no setor levando em consideração outros fatores aos quais o mesmo precisa adaptar-se, além da tecnologia, tais como, a presença das novas gerações em seu ambiente de trabalho e a necessidade do setor estar preparado para atender pessoas de outros países que chegam na Grande Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

ABATECOLA, A. Organizational adaptation: an evolving debate. **European Academy of Management. Conference**, 2012.

ADIZES, Ichak. **O ciclo de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.

ANDRADE, Tabira S.; BARBOTIN, Maria A. S. P; MARTINS, Márcia M. M. T. S; ROCHA, Danielle M. Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como suporte às atividades do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, 2015.

ANDRUSKEVICIUS, Algirdas; KAKLAUSKAS, Arturas; ZAVADSKAS. Cooperative Integrated Web-Based Negotiation and Decision Support System for Real Estate. **Y. Luo (Ed.): CDVE 2005, LNCS 3675**, pp. 235 – 242, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. **Revista de Ciências da Administração**. v. 4, n.08, jul/dez. 2002.

CASACA, Joaquim A.; FLORENTINO, Teresa. Real Estate Brokers in Premium Segment - Marketing and Communication through Technologies. **European Real Estate Society (ERES)**, 2014.

CASSOL, Alessandra; DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETTO, Carlos Ricardo; TONIAL; Graciele. Estudo da adaptação estratégica e das capacidades estratégicas de uma empresa de papel e papelão ondulado. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 251-286, 2015.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013.

CROWSTON, Kevin; SAWYER, Steve; WIGAND, Rolf. Redefining access: uses and roles of information and communication technologies in the US residential real estate industry from 1995 to 2005. **Journal of Information Technology**, 2005.

CUNHA, C. A. **Adaptação estratégica em ambientes turbulentos**. Florianópolis, 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas: UFSC, 1996.

FERNANDES, Agnaldo Aragon; ALVES, Murilo Maia. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. O impacto das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, São Paulo, Brasil, 1994.

GOODWIN, Kimberly; STETELMAN, Sarah. Perspectives on Technology Change and the Marketing of Real Estate. **Journal of Housing Research**, v. 22, n. 2, pp. 91-108, 2013

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptational: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 3, p. 226-349, 1985.

HURST, D. K. **Crise e renovação: enfrentando o desafio da mudança organizacional**. São Paulo: Futura, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados: Florianópolis**. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/florianopolis.html>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019

MEGBOLUGE, Isaac F. Residential Real Estate in the Age of Information Technology. **Housing Finance International**, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 12-13 p.



OLIVEIRA, Claudinéia S.; PEREIRA, Luciane C.; SOUZA, Gabriela M.; TEIXEIRA, Tatiani F. **Você no comando: coletânea de TCC's do curso de administração da FUCAP.** Aplicação da metodologia dos 8 p's do marketing digital em uma empresa catarinense de construção civil. EDITORA FUCAP, 2018

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD).

**Ranking IDHM Municípios 2010.** Disponível em:

<<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-010.html>>.

Acesso em: 15 de outubro de 2019.

QUEIROZ, Ana Carolina S.; MOREIRA, Daniel Augusto. Novas tecnologias e confiança nas organizações: um estudo de caso no contexto hospitalar. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 42-55, 2007.

MORAES, Mário César Barreto; QUERINO, Mariana Pereira. O processo de adaptação estratégica da escola superior de administração e gerência: da concepção à percepção de seus gestores estratégicos. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 181-218, 2014.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan/jul. 2005.

SAUSEN, Jorge Oneide; ZALUSKI, Felipe Cavalheiro. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma cooperativa médica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, abr/jun. 2018.

SAUSEN, Jorge Oneide; VLEIGER, Carla Adriana Michalski. Adaptação estratégica organizacional: uma análise estratégica do setor de tecnologia da informação de Ijuí/RS, a partir do Modelo do Ecociclo Organizacional. **Revista Alcance**, v.18, n.4, p. 498-515, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, Efraim; RAINER JR., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional:** liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com os gestores e consultores/corretores**

1. Como você percebe que o setor imobiliário vem sendo afetado por novas tecnologias? Há pressões de concorrentes e/ou exigências de clientes?
2. Qual a importância da tecnologia no desempenho das atividades realizadas pela empresa?
3. Quais ferramentas tecnológicas são utilizadas? E em que áreas?
4. O que elas representam no atendimento dos objetivos da empresa?
5. Levando em consideração as ferramentas utilizadas atualmente, quais motivos levaram a empresa a aderi-las?
6. Em algum momento a empresa aderiu alguma tecnologia por exigência do setor ou do público?
7. Quais as dificuldades em implementar novas tecnologias?
8. Quais os benefícios para a empresa dessa adoção?

## APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os clientes potenciais

- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

- Idade: \_\_\_\_\_

- Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) União Estável

- Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Pós Graduação

( ) Outros

- Renda

( ) Até 1 salário mínimo – R\$ 998,00

( ) De 1 a 2 salários mínimos – R\$ 998,00 a R\$ 1.996,00

( ) De 2 a 3 salários mínimos – R\$ 1.996,00 a R\$ 2.994,00

( ) De 3 a 4 salários mínimos – R\$ 2.994,00 a R\$ 3992,00

( ) Acima de 4 salários mínimos – R\$ 3992,00

1 Você já utilizou os serviços de uma imobiliária? Se sim, qual serviço?

( ) Compra

( ) Venda

( ) Locação – como locador ou locatário? \_\_\_\_\_

2 Qual foi o meio de comunicação utilizado para entrar em contato com a empresa?

3 Ela disponibilizava algum outro meio de comunicação? Quais?

4 Na sua opinião, quais são as melhores ferramentas tecnológicas utilizadas por imobiliárias?

5 Quais ferramentas poderiam ser utilizadas para facilitar o serviço ou torná-lo mais atrativo?

6 Vou citar algumas ferramentas tecnológicas, gostaria de saber se você conhece, se utiliza ou já utilizou e como avalia o uso de tal ferramenta por imobiliárias:

Internet

Whatsapp:

E-mail:

Fotos

Videos

Tour virtual