INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM UMA IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE

INNOVATION IN ORGANIZATIONAL PROCESSES AND CUSTOMER RELATIONSHIP IN A SMALL REAL ESTATE AGENCY

WALTER DA SILVA COSTA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

NELSON ROBERTO FURQUIM
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM UMA IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE

Objetivo do estudo
Propor a implementação de sistema CRM integrado a site e chatbot para centralizar dados, padronizar atendimento e estruturar pós-venda em imobiliária de pequeno porte.

Relevância/originalidade
Aplica inovação incremental e transformação digital em microempresa familiar, combinando ferramentas de baixo custo para superar limitações tecnológicas e gerenciais.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, fundamentada no método Problem Solving, com coleta de dados primários mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Principais resultados
A solução promoveu centralização informacional, redução de retrabalho e agilidade no atendimento, além de viabilizar o monitoramento sistemático do funil de vendas e a identificação de padrões de interesse dos clientes.

Contribuições teóricas/metodológicas
Evidencia a aplicação do Problem Solving em contexto de microempresa e articula os conceitos de inovação de processo, modelo dos 4C's e redes de valor.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece modelo replicável para imobiliárias de pequeno porte, democratizando o acesso à digitalização e promovendo melhorias na experiência do cliente.

Palavras-chave: Inovação, CRM, Transformação digital, Setor imobiliário, Processos organizacionais

INNOVATION IN ORGANIZATIONAL PROCESSES AND CUSTOMER RELATIONSHIP IN A SMALL REAL ESTATE AGENCY

Study purpose
To propose the implementation of an integrated CRM system with website and chatbot to centralize data, standardize service, and structure after-sales in a small real estate agency.

Relevance / originality
Applies incremental innovation and digital transformation in a family microenterprise, combining low-cost tools to overcome technological and managerial limitations.

Methodology / approach
Applied qualitative research, exploratory-descriptive in nature, based on the Problem-Solving method, with primary data collection through semi-structured interviews and documentary analysis.

Main results
The solution promoted informational centralization, reduced rework and service agility, in addition to enabling systematic monitoring of the sales funnel and identification of customer interest patterns.

Theoretical / methodological contributions
Evidences the application of Problem Solving in a microenterprise context and articulates the concepts of process innovation, the 4Cs model and value networks.

Social / management contributions
Offers a replicable model for small real estate agencies, democratizing access to digitalization and promoting improvements in customer experience.

Keywords: Innovation, CRM, Digital transformation, Real estate sector, Organizational processes

INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM UMA IMOBILIÁRIA DE PEQUENO PORTE

1 Introdução

O setor imobiliário exerce papel de destaque na economia brasileira, impactando o desenvolvimento urbano, a geração de empregos e a mobilização de investimentos. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2025), o segundo trimestre de 2024 registrou aumento de 7,0% nos lançamentos imobiliários e crescimento de 179,0% nas vendas em comparação com o mesmo período do ano anterior. Esse cenário evidencia a vitalidade do setor e a necessidade de adaptação das empresas às novas dinâmicas de mercado.

Inserida nesse contexto, a empresa Aline Santos - Negócios Imobiliários, com atuação em Pirassununga, SP, configura-se como uma pequena intermediadora de imóveis residenciais e comerciais. A organização, de base familiar, possui estrutura estratégica e operacional concentrada exclusivamente na proprietária, o que implica limitações de recursos humanos, tecnológicos e gerenciais. Embora posicionada em uma cidade com características econômicas favoráveis, a empresa enfrenta desafios comuns ao segmento, como a ausência de integração tecnológica em processos internos, dificuldades na sistematização do atendimento ao cliente e uso limitado de ferramentas digitais. A gestão da empresa baseia-se em planilhas manuais e no aplicativo WhatsApp como canal principal de comunicação, o que gera dispersão de informações, retrabalho e dificuldade no acompanhamento do funil de vendas.

Diante desse cenário, o presente relato técnico tem como objetivo propor a implementação de um sistema de gestão de relacionamento com clientes (CRM) simplificado, integrado a um site institucional e a um chatbot, para centralizar dados, padronizar o atendimento, reduzir deslocamentos presenciais e estruturar o pós-venda com registro de indicações em uma imobiliária de pequeno porte no interior do Estado de São Paulo. A intervenção proposta baseia-se no método *Problem Solving*, conforme Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), e foi conduzida por meio de diagnóstico institucional fundamentado em dados primários e secundários, seguido da proposição de uma solução tecnológica de baixo custo e de um plano de implantação estruturado.

A inovação envolvida no projeto é incremental, com recombinação de ferramentas digitais pré-existentes em um fluxo integrado adaptado à realidade operacional de uma microempresa imobiliária familiar. A complexidade na implantação do projeto é média, decorrente da necessidade de organização de base de dados dispersa em múltiplos canais, definição de fluxos padronizados de atendimento e adaptação da proprietária a novas rotinas digitais. O projeto se associa aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

2 Referencial teórico

2.1 Inovação e seus tipos

Schumpeter (1942) e Chesbrough (2003) apontam que a inovação é motor do crescimento econômico. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018) define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado, ou de um processo ou método organizacional novo nas práticas de negócios. Furquim, Perez e Barbosa (2020) afirmam que a inovação constitui uma competência estratégica que ultrapassa a adoção de tecnologias, abrangendo a capacidade das organizações de redesenhar processos, culturas e modelos de negócio.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e OECD (2018), há quatro categorias principais de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. A inovação de produto refere-se à

criação de um bem ou serviço novo ou ao aprimoramento de um já existente. A inovação de processo refere-se à implementação de meios novos de produção, distribuição ou prestação de serviço, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional. No setor imobiliário, a digitalização e o uso de plataformas tecnológicas alteram a gestão de ativos e os processos de compra, venda e locação (Moro, Mendonça & Andrade, 2023). A solução proposta neste estudo caracteriza uma inovação de processo e incremental, ao alterar rotinas operacionais por meio da incorporação de métodos consistentes para registro de dados, organização de documentos e acompanhamento das etapas de atendimento (Weschenfelder, 2023).

2.2 Concorrência e transformação digital no setor imobiliário

O setor imobiliário estrutura-se a partir de fluxos de informação e de mecanismos regulatórios que influenciam a concorrência entre agentes. A incorporação de tecnologias digitais alterou as etapas de compra, venda, locação e administração de contratos, reduzindo custos de transação e ampliando a eficiência dos processos (Oust, Hansen & Pettrem, 2020). Modelos baseados em aprendizado de máquina e predição de preços aprimoram a capacidade de avaliação de ativos (Hjort, Pensar, Scheel & Sommervoll, 2022).

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de canais digitais, estimulando o crescimento de plataformas *online* de locação e venda de imóveis (Fidelis, 2023). As empresas que utilizam dados e integração digital demonstram maior capacidade de escalar operações, enquanto modelos tradicionais mantêm menor flexibilidade competitiva. A aplicação de *blockchain* e de contratos inteligentes trouxe novas possibilidades para o registro e a execução de transações imobiliárias (Saari, Junnila & Vimpari, 2022). A integração entre dados, serviços digitais e experiência do usuário tornou-se parte central da estratégia das empresas do setor.

2.3 Comportamento do consumidor e jornada do cliente

O comportamento do consumidor envolve processos mentais e emocionais que antecedem e seguem as ações de compra (Solomon, 2018). A teoria da ação racional, proposta por Fishbein e Ajzen (1975), sugere que o comportamento é influenciado por intenções comportamentais, moldadas por atitudes e normas subjetivas. No âmbito do mercado imobiliário, variáveis como tecnologia digital, *marketing online* e contexto social exercem influência ao moldar intenções de compra no segmento residencial (Rabby, 2022).

A análise do comportamento do consumidor envolve o conceito de jornada do cliente, que mapeia as etapas pelas quais um indivíduo passa desde a conscientização até a fidelização. A confiança é um fator de destaque, especialmente no que se refere à segurança na adoção de novas tecnologias. A personalização da experiência, facilitada por ferramentas digitais, pode aumentar o engajamento dos clientes, adaptando o conteúdo e o atendimento às necessidades individuais (Kim et al., 2020). No setor imobiliário, plataformas que analisam o comportamento dos clientes ajustam conteúdo e estratégias com base nas interações dos usuários, o que aumenta a retenção e o sucesso do negócio (Yang et al., 2023).

2.4 Cliente, custo, conveniência e comunicação (4C's)

O modelo dos 4C's — cliente, custo, conveniência e comunicação — estrutura uma abordagem de mercado orientada à demanda, na qual a criação de valor é organizada a partir das necessidades do cliente e dos processos que sustentam sua experiência ao longo da jornada de decisão (Lauterborn, 1990). No contexto do setor imobiliário, essa lógica se articula à complexidade transacional, à multiplicidade de agentes e à digitalização dos processos de intermediação.

Na dimensão cliente, a solução tecnológica deve estruturar mecanismos de captação, organização e análise de dados dos usuários, integrando perfis, preferências e histórico de

interações em sistemas de CRM. A dimensão custo é operacionalizada por meio da redução dos custos de transação e dos custos informacionais associados às decisões imobiliárias (Haurin & Gill, 2002). A dimensão conveniência envolve a estruturação de plataformas integradas de acesso à informação, incluindo portais digitais e ferramentas de visualização. A dimensão comunicação é estruturada por meio de canais digitais integrados, como chatbots e sistemas automatizados de atendimento (Ferreira, 2023).

2.5 Geração de valor e redes de valor

A geração de valor para o cliente refere-se à diferença entre a avaliação dos benefícios totais recebidos e os custos totais incorridos para adquirir um produto ou serviço (Kotler & Keller, 2012). A compreensão do valor sob a perspectiva do cliente permite às organizações desenvolverem estratégias mais eficazes de marketing e fidelização. No setor imobiliário, a geração de valor envolve a criação de benefícios tangíveis e intangíveis que excedem os custos para os *stakeholders* (Inthalasar, Arief, Hamsal & Abdinagoro, 2024).

As redes de valor, de acordo com Allee (2003), envolvem a troca de conhecimentos e ativos intangíveis, fundamentais para a inovação e o crescimento sustentável. A rede de valor da intermediação imobiliária evidencia o papel estratégico da imobiliária como elo central entre diferentes agentes econômicos: bancos, incorporadoras e clientes finais. A cocriação de valor ocorre quando há interação ativa entre a organização e os clientes, fortalecendo o relacionamento e gerando ofertas mais aderentes às necessidades reais dos usuários (Lima & Brambilla, 2022).

3 Metodologia

3.1 Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo é a empresa Aline Santos - Negócios Imobiliários, uma imobiliária de pequeno porte, de base familiar, localizada em Pirassununga, SP. A gestão da empresa é exercida por sua fundadora, Aline Santos, com formação tecnológica em marketing e pós-graduação em arquitetura e urbanismo. A empresa atua na intermediação de vendas de imóveis residenciais, comerciais e terrenos, com ênfase na comercialização de lançamentos imobiliários na planta, além de oferecer suporte na obtenção de financiamentos e consultoria imobiliária.

3.2 Abordagem e estratégia de pesquisa

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa (Creswell, 2014), e foi conduzido em duas fases principais: diagnóstico da situação-problema e proposição da solução. A estratégia de pesquisa adotada foi exploratória e exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória visa proporcionar uma compreensão inicial de um fenômeno pouco conhecido, enquanto a estratégia exploratório-descritiva combina a busca por novos conhecimentos com a caracterização detalhada dos elementos investigados (Gil, 2017; Yin, 2018). O método adotado foi o *Problem Solving*, conforme Marcondes et al. (2017), com etapas de entendimento do problema, diagnóstico, proposta de solução, plano de implantação e avaliação.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a realização do diagnóstico institucional, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com a proprietária da imobiliária e cinco clientes atuais, que já haviam realizado negócios com a empresa. A técnica de entrevista semiestruturada permite ao pesquisador explorar temas específicos por meio de um roteiro de perguntas previamente elaborado, com espaço para que os entrevistados expressem suas perspectivas de forma livre (Castro & Oliveira, 2022). As

entrevistas foram conduzidas em novembro de 2025, por videoconferência, e foram transcritas para análise. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem por conveniência (Kerlinger & Lee, 2000). Foram elaborados dois roteiros semiestruturados com perguntas abertas: um para a entrevista com a proprietária e outro para as entrevistas com os clientes.

O perfil dos entrevistados apresentou a seguinte composição: a proprietária (P1), com 32 anos de idade e pós-graduação; o cliente 1 (C1), com 25 anos e ensino médio completo; o cliente 2 (C2), com 35 anos e ensino superior; o cliente 3 (C3), com 24 anos e ensino superior; o cliente 4 (C4), com 35 anos e ensino superior; e o cliente 5 (C5), com 42 anos e ensino médio completo. Essa diversidade de perfis permitiu a obtenção de perspectivas complementares sobre a realidade organizacional e o comportamento no mercado, abrangendo diferentes faixas etárias e níveis de escolaridade.

Os dados secundários incluíram a análise documental de processos e relatórios internos. A análise dos dados foi realizada por meio das técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e análise interpretativa de textos (Flick, 2009).

3.3 Resultados do diagnóstico

O diagnóstico da situação institucional, realizado por meio de entrevistas com a proprietária e cinco clientes, evidenciou que a imobiliária opera com processos manuais e descentralizados, com forte dependência da atuação individual da proprietária e ausência de ferramentas tecnológicas para gestão do relacionamento com clientes.

A proprietária (P1) relatou que a gestão se organiza pela captação de clientes por redes sociais e pela condução das interações por WhatsApp. O controle de *leads*, comissões e resultados é feito por meio de planilhas próprias. Ela destacou que o atendimento exige explicações sobre etapas de financiamento, prazos e documentos, e que a ausência de padronização amplia retrabalhos. A proprietária identificou a adoção de um CRM como alternativa para estruturar processos, integrar dados e reduzir dispersão.

Os clientes (C1 a C5) conheceram a imobiliária por indicação de terceiros ou por meio de anúncios em redes sociais. A decisão de contratar os serviços foi influenciada pela confiança gerada por recomendações e pela percepção de transparência e atendimento personalizado. Os clientes relataram que a comunicação apresenta falhas relacionadas à demora na resposta e à ausência de informações sistematizadas sobre o andamento do processo. O processo exige deslocamentos presenciais para assinatura de documentos e reconhecimento de firma, atividades que os clientes consideram passíveis de digitalização. A ausência de um ambiente digital seguro para envio e armazenamento de documentos gera retrabalho e perda de informações.

Os clientes sugeriram a criação de um site ou aplicativo com informações centralizadas sobre imóveis, simulação de financiamento e documentos. A utilização de *chatbots* para dúvidas simples foi mencionada como recurso para agilizar o atendimento. O relacionamento pós-venda foi valorizado pelos clientes e citado como fator para indicação do serviço a terceiros. A continuidade do contato após a conclusão da compra reforça a satisfação e a propensão a recomendar a imobiliária.

A análise SWOT da imobiliária revelou um conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam o posicionamento estratégico da organização. Entre as forças identificadas, destacam-se o atendimento personalizado realizado diretamente pela proprietária, o conhecimento técnico sobre financiamento e processos imobiliários, o pós-venda ativo que gera indicações e amplia a reputação, o relacionamento próximo com clientes e a alta taxa de satisfação, a captação eficaz via redes sociais e a presença digital inicial, além da reputação construída com base na confiança e proximidade. Por outro lado, as fraquezas incluem a forte dependência da atuação individual da proprietária, a ausência de padronização nos processos internos, a falta de ferramentas tecnológicas estruturadas, o uso excessivo de

WhatsApp e planilhas dispersas gerando retrabalho e perda de informações, as respostas lentas e a comunicação pouco sistematizada durante as etapas do atendimento, e o baixo nível de digitalização para assinaturas, envio seguro de documentos e portal de acompanhamento.

No que se refere às oportunidades, o diagnóstico apontou o crescimento nacional dos lançamentos e vendas imobiliárias, a expansão da intenção de compra de imóveis nos próximos 24 meses, a ampliação do acesso ao crédito com a Faixa 4 do Minha Casa, Minha Vida, a crescente demanda por processos digitais rápidos e centralizados, a possibilidade de implementar soluções digitais de baixo custo, e o fortalecimento das redes sociais como canal de captação qualificada. As ameaças identificadas compreendem a concorrência crescente de imobiliárias digitalizadas e plataformas on-line, o risco de perda de clientes devido à lentidão na comunicação e à falta de automação, a instabilidade econômica que pode afetar a demanda regional por imóveis, a adoção tecnológica acelerada por concorrentes mais estruturados, a exigência dos consumidores por experiência digital, e as mudanças no comportamento do consumidor que prioriza serviços altamente automatizados.

4. Intervenção e mecanismos adotados

A intervenção realizada consistiu na implementação de um CRM simplificado, integrado a um site institucional e a um *chatbot*. O CRM proposto é composto por formulários digitais, *chatbot* e site com informações centralizadas. Esses componentes operam de forma integrada e estruturam o fluxo de atendimento desde o primeiro contato até o pós-venda.

O formulário de primeiro contato registra nome, telefone, e-mail, tipo de imóvel, faixa de valor, localização de interesse, situação de financiamento e horário para contato. O formulário de envio de documentos permite *upload* de arquivos e autorização para análise de crédito. O formulário de pós-venda registra o grau de satisfação, dúvidas e sugestões dos clientes. Esses dados alimentam a base do sistema do CRM, contribuindo para o acompanhamento e o aprimoramento do relacionamento com os clientes.

O site funciona como ponto central de acesso às informações do processo de compra e venda de imóveis. A estrutura reúne conteúdos utilizados durante o atendimento e permite consulta pelos clientes. O site foi construído na plataforma ImobiBrasil, que já oferece funcionalidades de CRM integradas. O site permite o cadastro de usuários, controle documental, cadastro de imóveis por interessados em anunciar e simulação de financiamento imobiliário em parceria com bancos. O site também disponibiliza uma página de perguntas frequentes (FAQ).

O *chatbot* atua como ponto inicial de contato e organiza o atendimento por meio de respostas padronizadas. O sistema reduz o volume de mensagens repetidas e direciona o cliente para etapas do processo. A ferramenta utilizada foi o Tawk.to, que permite a criação de um assistente de inteligência artificial para atendimentos automatizados. As interações ficam registradas e permitem acompanhamento das solicitações. O fluxo de atendimento passa a seguir uma sequência definida, com registro das etapas.

O funcionamento do CRM ocorre por meio da integração entre os componentes. O cliente inicia contato por redes sociais ou pelo acesso ao site da imobiliária, e o *chatbot* realiza o primeiro atendimento. Após essa etapa, o cliente é direcionado para formulários digitais, onde fornece dados e documentos. As informações são registradas em base única, com atualização automática. O site centraliza orientações e permite acesso às informações do processo. O pós-venda utiliza o mesmo fluxo, com registro das interações e acompanhamento das demandas.

Para estruturar a implementação, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que definiu as ações necessárias, os responsáveis, os prazos, os custos e os métodos para cada etapa do processo. A configuração do site, com custo único de R$ 500,00, foi contratada em uma semana. A infraestrutura tecnológica, incluindo verificação de internet, computador e celular, não gerou custos adicionais. As integrações com WhatsApp e site foram configuradas em duas semanas.

A base de dados foi organizada com inserção e padronização de cadastros existentes, com início em duas semanas e continuidade permanente.

O conhecimento técnico para uso do CRM foi adquirido por meio de treinamentos e tutoriais em duas semanas. A padronização de processos, com definição do fluxo de captação, atendimento, proposta e fechamento, foi realizada em uma semana. A gestão da informação, com registro de todas as interações no CRM, passou a ser contínua. A automação de processos, com configuração de lembretes, respostas automáticas e follow-ups, foi realizada em duas a três semanas. O marketing digital integrado ao CRM, com publicação de imóveis e captação de leads, tornou-se contínuo, com custos variáveis de anúncios. A análise de dados, o planejamento e controle, e a gestão de tarefas foram incorporados à rotina mensal e imediata, sem custos adicionais. A escalabilidade foi preparada para médio prazo, de três a seis meses, sem custo inicial.

A análise de riscos da implementação considerou nove categorias principais de riscos, com suas respectivas probabilidades, impactos e medidas de mitigação. O risco de falhas na integração com sistemas existentes e incompatibilidade tecnológica (R01), com probabilidade baixa e impacto médio, foi classificado como de nível baixo e teve como medida de mitigação a realização de testes prévios, validação de funcionalidades em ambiente controlado e adoção de tecnologias compatíveis com a infraestrutura atual. O risco de indisponibilidade do sistema ou perda de informações (R02), com probabilidade baixa e impacto alto, classificado como médio, recebeu como medida a implementação de backups periódicos, monitoramento do sistema e plano de recuperação de dados.

O risco de resistência dos colaboradores à adoção de novos processos (R03), com probabilidade alta e impacto médio, classificado como alto, foi mitigado por meio de treinamentos, comunicação clara dos benefícios e envolvimento da equipe na implantação. O risco de dificuldade de adaptação às mudanças operacionais (R04), com probabilidade média e impacto médio, classificado como médio, foi tratado com oferta de suporte contínuo, capacitação prática e acompanhamento das atividades no início da transição. O risco de interrupção das atividades durante a implementação (R05), com probabilidade baixa e impacto alto, classificado como médio, recebeu como medida a implantação gradual, definição de plano de contingência e acompanhamento de operações em tempo real.

O risco de falhas operacionais no período de transição (R06), com probabilidade média e impacto alto, classificado como alto, foi mitigado por meio de procedimentos de contingência e manutenção de equipe de suporte ativa. O risco de custos acima do orçamento previsto (R07), com probabilidade média e impacto alto, classificado como alto, foi tratado com planejamento detalhado dos recursos, monitoramento de custos e definição de limites para gastos adicionais.

O risco de não obtenção dos benefícios esperados com a solução (R08), com probabilidade baixa e impacto alto, classificado como médio, recebeu como medida a definição de indicadores de desempenho, acompanhamento de resultados e realização de ajustes na estratégia. Por fim, o risco de vulnerabilidade no tratamento de dados conforme a Lei Geral de Proteção dos Dados (R09), com probabilidade baixa e impacto alto, classificado como médio, foi mitigado por meio da adoção de medidas de segurança da informação alinhadas à LGPD, incluindo controle de acesso, proteção dos dados e capacitação da equipe, além de monitoramento contínuo e plano de resposta a incidentes.

Os recursos e capacidades necessários para implementação da solução proposta foram classificados em tangíveis e intangíveis, e categorizados como existentes, a desenvolver ou a adquirir. Entre os recursos tangíveis existentes, estavam os dispositivos como computador e smartphone, o ponto comercial e serviços de fornecimento, o sistema CRM implementado, a infraestrutura de rede, e as ferramentas integradas ao CRM como e-mail, WhatsApp e automação. A regulamentação do CRECI-SP, a presença digital com site e redes sociais, e a operação do CRM no dia a dia também já se encontravam disponíveis. Os recursos intangíveis

a desenvolver compreendiam a definição de responsabilidades relativas ao funcionamento do CRM, a organização das atividades relativas ao CRM, a gestão da informação, a coordenação da ferramenta, a adaptação de processos internos, a análise de dados e indicadores, a automação de processos comerciais, a gestão de marketing digital integrada ao CRM, a escalabilidade operacional, e o planejamento e acompanhamento de resultados. Os recursos a adquirir incluíam o conhecimento técnico da empresária em tecnologia, a base de dados de clientes e leads no CRM, a reputação da marca no mercado, e o efetivo operacional e gerencial.

Na fase inicial da intervenção, realizou-se a organização das bases de dados existentes, com registro de clientes ativos, clientes potenciais e imóveis disponíveis. O cadastro de imóveis e suas características foi estruturado com referências, tipos e finalidades, cidades e valores dos imóveis. Essa estrutura permitiu a construção de um banco de dados único, que passou a concentrar informações antes dispersas em canais de comunicação como aplicativos de mensagens, e-mail e anotações.

5 Resultados obtidos

Os dados obtidos a partir da implantação indicaram que a implementação do CRM produziu efeitos positivos na gestão da imobiliária, conforme demonstrado pela consolidação dos dados registrados no sistema e pelos relatos da proprietária. O modelo anterior, baseado em planilhas e WhatsApp, apresentava dispersão de informações e risco de perda de registros. Com a centralização promovida pelo CRM, o histórico de contatos, negociações, documentos e etapas do processo de compra passou a ser armazenado em ambiente único, resultando em maior organização e eficiência operacional.

O acesso ao histórico de atendimento e a resposta aos clientes tornaram-se mais ágeis com o uso integrado do site, do *chatbot* e do CRM. O *chatbot* passou a tratar do atendimento de dúvidas frequentes sobre documentação, financiamento e imóveis disponíveis, reduzindo a demanda por interações diretas e mensagens repetidas no WhatsApp. O tempo de espera dos clientes diminuiu, e o atendimento tornou-se mais organizado. A disponibilização autônoma de informações no ambiente digital permitiu consultas e envio de documentos sem deslocamentos presenciais.

Os indicadores do funil de vendas forneceram base para decisões estratégicas antes não disponível. No período de 05 de fevereiro de 2026 a 05 de junho de 2026, foram registrados 62 contatos, representando 100% do total de oportunidades. Destes, 29 clientes avançaram para a etapa de visita do imóvel, correspondendo a uma taxa de conversão de 47,0%. Dos clientes que realizaram visitas, 16 seguiram para a fase de negociação, representando 55,0% dos visitantes e 26% do total de contatos. Apenas 2 clientes evoluíram para a análise da proposta, o que corresponde a 12,5% dos negociadores e 3% do total de contatos. Nenhuma oportunidade foi convertida em assinatura contratual no período, resultando em 0% de conversão para esta etapa. Essa distribuição ao longo do funil de vendas permitiu identificar os pontos de estrangulamento do processo comercial e orientar a alocação de esforços para melhorar a conversão nas etapas críticas.

A análise dos cliques por imóvel permitiu identificar quais imóveis despertaram maior interesse dos clientes potenciais. Os imóveis mais acessados, considerando-se seus respectivos bairros, incluíram: imóvel no bairro Centro com 27 cliques; imóvel no bairro Jardim América com 18 cliques; imóvel no bairro Vila Aparecida com 16 cliques; imóvel no bairro Jardim Los Angeles com 15 cliques; imóvel no bairro Jardim Morumbi com 12 cliques; imóvel no bairro Cidade Jardim com 10 cliques; imóvel no bairro Vila Santa Terezinha com 10 cliques; imóvel no bairro Parque Residencial 30 com 9 cliques; imóvel no bairro Centro com 8 cliques; imóvel no bairro Vila Nova com 6 cliques; imóvel no bairro Jardim Harmonia com 6 cliques; imóvel no bairro Jardim Bela Vista com 5 cliques; imóvel no bairro Jardim São João com 4 cliques; imóvel no bairro Parque da Lagoa com 3 cliques; e imóvel no bairro Jardim das Hortênsias com

3 cliques. Essa distribuição geográfica do interesse permitiu identificar os bairros com maior procura, contribuindo para a definição de estratégias comerciais mais assertivas e para a orientação da oferta de imóveis.

A origem da captação de clientes potenciais mostrou que o site e o *chatbot* foram canais relevantes para a geração de contatos. A distribuição da origem dos leads incluiu: 32,3% provenientes de indicações de clientes, 24,2% do site institucional, 19,4% do chatbot, 12,9% do WhatsApp, 8,1% das redes sociais, e 3,2% de outras fontes. O perfil profissional dos leads captados apresentou diversidade de ocupações, incluindo administradores, analistas de sistemas, arquitetos, assistentes administrativos, advogados, consultores de vendas, contadores, corretores de imóveis, economistas, engenheiros, gerentes de projetos, inspetores de qualidade, médicos, operadores de máquinas, professores, psicólogos, técnicos em segurança do trabalho, e vendedores. Essas informações auxiliaram na construção de estratégias de comunicação e abordagem mais alinhadas ao perfil identificado.

A proprietária, em entrevista de avaliação, destacou que a substituição do controle baseado em planilhas e WhatsApp pela centralização de dados no CRM eliminou a dispersão de informações e o risco de perda de registros. Ela mencionou ganho de agilidade no acesso ao histórico de atendimento e na resposta aos clientes, benefício atribuído em parte ao site e ao *chatbot* implementados. A mudança de hábito foi apontada como a principal dificuldade enfrentada durante o processo de adaptação ao CRM, mas, após o período de adaptação, a gestão da empresa sem o CRM passou a ser considerada inviável.

6 Análise e discussão dos resultados

A análise dos resultados à luz do referencial teórico evidencia que a implementação do CRM produziu efeitos alinhados às categorias de inovação propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). A solução implementada caracteriza-se como uma inovação de processo, pois introduziu métodos de prestação de serviço significativamente melhorados, com a digitalização do fluxo de atendimento e a centralização de dados anteriormente dispersos. Conforme definido pela OECD (2018), a inovação de processo envolve a implementação de métodos novos ou significativamente melhorados de produção ou entrega, o que se verifica na substituição de planilhas manuais e mensagens de WhatsApp por um sistema integrado de CRM, site e chatbot. A solução também se aproxima do conceito de inovação organizacional, uma vez que modificou as práticas de negócios, a organização do trabalho e as relações externas da imobiliária, ao estabelecer novos fluxos de informação e critérios de decisão (OECD, 2018).

A natureza incremental da inovação proposta está em consonância com as observações de Acemoglu, Akcigit e Celik (2022), que destacam que inovações incrementais são impulsionadas principalmente por rotinas organizacionais e pela atuação direta dos gestores. No caso estudado, a proprietária atuou como agente central da transformação, adaptando ferramentas pré-existentes à realidade operacional da imobiliária. Furquim, Perez e Barbosa (2020) argumentam que a inovação constitui uma competência estratégica que ultrapassa a adoção de tecnologias, abrangendo a capacidade das organizações de redesenhar processos, culturas e modelos de negócio. A implementação do CRM evidencia essa competência, pois a proprietária precisou reconfigurar suas rotinas de trabalho e sua forma de interação com os clientes, o que, segundo Weschenfelder (2023), é característico de inovações incrementais que envolvem evolução de processos existentes por meio de ajustes sistemáticos.

Os resultados obtidos confirmam as proposições de Oust, Hansen e Pettrem (2020) sobre a redução de custos de transação e ampliação da eficiência operacional proporcionadas pela incorporação de tecnologias digitais no setor imobiliário. A centralização das informações em um único ambiente reduziu o tempo gasto na busca por dados, eliminou registros duplicados e diminuiu o retrabalho associado à comunicação fragmentada. A rastreabilidade das operações, aspecto destacado por Saari, Junnila e Vimpari (2022) como relevante em ambientes

digitalizados, foi viabilizada pelo registro contínuo das interações no CRM, permitindo identificar responsáveis, etapas executadas e pontos de falha no processo de atendimento.

A dimensão de transformação digital evidenciada no estudo está alinhada às observações de Moro, Mendonça e Andrade (2023), que identificaram aceleração da percepção sobre digitalização em sites imobiliários após a pandemia, com impacto nas práticas de exposição de imóveis e no atendimento ao cliente. A implementação do site institucional, com informações centralizadas sobre imóveis, etapas de financiamento e simulação de crédito, atendeu à demanda crescente por processos digitais rápidos e centralizados, conforme identificado na análise SWOT. Naeem, Rana e Nasir (2023) destacam que tecnologias e ferramentas centrais na transformação digital do setor imobiliário incluem sistemas de coleta de dados, redes de comunicação e decisões digitais, elementos que foram incorporados à solução proposta.

No que se refere ao comportamento do consumidor, os achados do estudo corroboram as proposições de Solomon (2018) sobre a influência de processos mentais e emocionais nas decisões de compra. Os clientes entrevistados valorizaram a transparência, a confiança e a personalização do atendimento, aspectos que, segundo Rabby (2022), são determinantes para a intenção de compra no segmento residencial. A teoria da ação racional de Fishbein e Ajzen (1975) ajuda a compreender que as intenções comportamentais dos clientes foram moldadas por atitudes positivas em relação à imobiliária, construídas a partir de indicações e da percepção de atendimento personalizado, e por normas subjetivas associadas à reputação da empresa.

A jornada do cliente, conceito discutido por Schau e Akaka (2021), foi redesenhada pela implementação do CRM. Os clientes passaram a ter acesso a informações estruturadas sobre o processo, reduziram deslocamentos presenciais e puderam acompanhar as etapas de forma mais autônoma. Yang et al. (2023) afirmam que plataformas que analisam o comportamento dos clientes ajustam conteúdo e estratégias com base nas interações dos usuários, aumentando a retenção e o sucesso do negócio. A capacidade do CRM de registrar e analisar o comportamento dos leads, incluindo cliques em imóveis e origem da captação, permitiu à proprietária orientar suas estratégias comerciais com base em evidências.

O modelo dos 4C's, proposto por Lauterborn (1990), oferece uma lente analítica para avaliar a criação de valor na solução implementada. Na dimensão cliente, o CRM estruturou mecanismos de captação, organização e análise de dados dos usuários, integrando perfis, preferências e histórico de interações, conforme recomendado por Ferreira (2023). Na dimensão custo, a solução operacionalizou a redução dos custos de transação e dos custos informacionais associados às decisões imobiliárias, alinhando-se às proposições de Haurin e Gill (2002). A dimensão conveniência foi atendida pela estruturação de um site com informações centralizadas e ferramentas de simulação, que reduziram barreiras de acesso ao mercado e reorganizaram a jornada do cliente, como observado por Anderson, Freybote e Manis (2024). Na dimensão comunicação, a integração de canais digitais, com chatbot e site, fortaleceu os vínculos entre intermediadores e clientes, estruturando relações baseadas em confiança e continuidade (Ferreira, 2023).

A criação de valor para os *stakeholders*, conforme Kotler e Keller (2012), manifestou-se na ampliação da capacidade de análise institucional, na melhoria do alinhamento entre oferta de serviços e demandas dos clientes, e na estruturação de um fluxo contínuo de informações. Inthalasar, Arief, Hamsal e Abdinagoro (2024) destacam que a geração de valor no setor imobiliário envolve a integração entre gestão de imóveis, inovação digital e estratégias de investimento, o que foi parcialmente contemplado pela solução proposta. A cocriação de valor, conceito discutido por Lima e Brambilla (2022), foi favorecida pela interação ativa entre a imobiliária e os clientes por meio dos canais digitais, que permitiram o registro de feedbacks e a adaptação contínua do atendimento.

A rede de valor da imobiliária, conforme Allee (2003) e Zhou et al. (2022), foi fortalecida pela implementação da solução. A troca de conhecimentos e ativos intangíveis entre a proprietária, clientes, incorporadoras e bancos tornou-se mais estruturada, com registros sistemáticos das interações e maior visibilidade sobre o fluxo do processo. A capacidade de reconfigurar recursos e conhecimentos para se adaptar a transformações ambientais e tecnológicas, conforme a lógica das competências dinâmicas de Teece (2010), mostrou-se central para a implementação bem-sucedida da solução. A proprietária precisou desenvolver novas capacidades relacionadas à gestão da informação, à coordenação da ferramenta e à adaptação de processos internos, elementos que contribuíram para a sustentabilidade da transformação.

Os desafios enfrentados durante a implementação, especialmente a resistência inicial à mudança de hábito, estão alinhados às observações de Christensen (1997) sobre as dificuldades de adaptação a novos modelos de negócio em redes de valor estabelecidas. A curva de aprendizado relatada pela proprietária confirma que a adoção de inovações incrementais, embora menos disruptivas, exige esforço de adaptação e reconfiguração de rotinas, conforme discutido por Weschenfelder (2023). A superação dessas dificuldades e a percepção de que a gestão sem o CRM se tornou inviável indicam que a solução foi incorporada à rotina organizacional, gerando valor sustentado.

O caráter exploratório do estudo e a aplicação em uma única imobiliária limitam a generalização dos resultados, mas oferecem insights relevantes para a prática. Os achados sugerem que a implementação de CRM simplificado, com ferramentas de baixo custo, pode ser viável e eficaz para imobiliárias de pequeno porte que operam com estrutura enxuta e atendimento personalizado. A experiência relatada traz contribuições ao evidenciar a aplicação prática de conceitos de inovação, transformação digital e criação de valor em um contexto de microempresa familiar, ampliando a compreensão sobre os desafios e oportunidades da digitalização no setor imobiliário brasileiro.

7 Considerações finais e contribuições

O projeto desenvolvido integra tecnologia, análise de dados e práticas institucionais para aprimorar decisões relacionadas à gestão do relacionamento com clientes em uma imobiliária de pequeno porte. A implementação da solução sustenta a construção de valor no portfólio de serviços e contribui para o fortalecimento das estratégias de atuação no mercado local. A proposta integra CRM, site institucional e *chatbot* como meio de fortalecer a experiência do cliente e aprimorar a gestão organizacional.

Os resultados apresentados neste relato indicam que foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente. A implementação do CRM no contexto da imobiliária Aline Santos - Negócios Imobiliários ressaltou a viabilidade de integrar ferramentas digitais de baixo custo à gestão do relacionamento com clientes. A solução permitiu coletar, analisar e interpretar dados comportamentais e cognitivos em tempo real, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão. Esse resultado indica o potencial de consolidação de um modelo de gestão orientado por dados, capaz de substituir práticas intuitivas por análises objetivas, contínuas e sistematizadas.

Para empresas e projetos que encontrem situações semelhantes, recomenda-se a adoção de processos sistematizados de coleta e análise de dados de relacionamento com clientes. A estruturação de um fluxo contínuo de informações, com a integração de ferramentas tecnológicas, permite acompanhar a jornada do cliente, identificar padrões e orientar ações com base em dados. A criação de valor ocorre pela ampliação da capacidade de análise institucional, pela melhoria do alinhamento entre oferta de serviços e demandas dos clientes, e pela estruturação de um fluxo contínuo de informações que conecta expectativas, práticas e entregas.

Entre os aspectos que limitaram o trabalho, destaca-se o caráter exploratório da aplicação, realizada em uma única imobiliária. A amostra reduzida, embora suficiente para os propósitos exploratórios do estudo, não permite generalizações estatísticas. Outra limitação refere-se ao período de coleta, restrito a alguns meses, o que não permite avaliar a consistência dos resultados em um horizonte temporal mais amplo. O grau de complexidade da implantação da solução foi considerado intermediário, exigindo adequação de infraestrutura digital, capacitação da proprietária e integração com os processos institucionais já existentes. A cooperação entre a proprietária e o pesquisador foi essencial para garantir a operacionalização e a continuidade da aplicação.

Para continuidade do estudo sugere-se a análise do impacto da ferramenta na retenção de clientes, na personalização de percursos de atendimento e na integração com outras fontes de dados institucionais. Recomenda-se a expansão da ferramenta para uma amostra mais ampla e diversificada de imobiliárias, bem como o desenvolvimento de estudos longitudinais para avaliar a consistência dos resultados ao longo do tempo. A replicação do modelo em outras imobiliárias de pequeno porte e em corretores individuais permitirá a validação da proposta em diferentes contextos e a geração de evidências adicionais sobre sua eficácia. A contribuição tecnológica e social da proposta consiste na criação de um modelo que amplia o uso de dados para a gestão imobiliária, gerando métricas que subsidiam decisões sobre planejamento e aprimoramento dos serviços.

Referências

Acemoglu, D., Akcigit, U., & Celik, M. A. (2022). Radical and Incremental Innovation: The Roles of Firms, Managers, and Innovators. *American Economic Journal: Macroeconomics, 14*(3), 199-249.

Allee, V. (2003). *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Networks*. Butterworth-Heinemann.

Anderson, K. C., Freybote, J., & Manis, K. T. (2024). The impact of virtual marketing strategies on the price-time on market relation. *The Journal of Real Estate Finance and Economics, 68*, 218-234.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). (2025). *Desenvolvimento do setor imobiliário no Brasil: dados do primeiro semestre de 2024*. Recuperado de https://www.cbic.org.br.

Castro, E., & Oliveira, U. T. V. (2022). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos, 22*(3), 25-45.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.

Ferreira, M. S. (2023). Improving real estate CRM user experience and satisfaction: A user-centered design approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(2), 100076.

Fidelis, S. A. (2023). *Análise dos impactos da pandemia da COVID-19 no mercado imobiliário brasileiro durante o período de 2020 a 2022* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Uberlândia.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). Sage Publications.

Furquim, N. R., Perez, G., & Barbosa, C. A. P. (2020). *Gestão da inovação: Perspectiva nas organizações e mercados*. Editora Mackenzie.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.

Haurin, D. R., & Gill, H. L. (2002). The impact of transaction costs and the expected length of stay on homeownership. *Journal of Urban Economics, 51*(3), 563-584.

Hjort, A., Pensar, J., Scheel, I., & Sommervoll, D. E. (2022). House price prediction with gradient boosted trees under different loss functions. *Journal of Property Research, 39*(4), 338-364.

Inthalasar, R., Arief, M., Hamsal, M., & Abdinagoro, S. B. (2024). Value Investing Paradigm: Driving property management and digital innovation for optimal firm performance in property industries. *Journal of Ecohumanism, 3*(8), 7911-7926.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Kim, Y., Jia, J., & Shute, V. J. (2020). The influence of affect-aware learning environments on student engagement. *Educational Technology Research and Development*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Lauterborn, R. F. (1990). New marketing litany: Four Ps passé; C-words take over. *Advertising Age, 61*(41), 26.

Lima, C. S., & Brambilla, F. R. (2022). Cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente: Um estudo na empresa Mercur e seu modelo de interação. *Revista Gestão e Desenvolvimento, 19*(2), 3-27.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Editora Mackenzie.

Moro, M. F., Mendonça, A. K. de S., & Andrade, D. F. (2023). COVID-19 pandemic accelerates the perception of digital transformation on real estate websites. *Quality & Quantity, 57*(3), 2165-2181.

Naeem, N., Rana, I. A., & Nasir, A. R. (2023). Digital real estate: A review of the technologies and tools transforming the industry and society. *SN Applied Sciences*.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

Oust, A., Hansen, S. N., & Pettrem, T. R. (2020). Combining property price predictions from repeat sales and spatially enhanced hedonic regressions. *The Journal of Real Estate Finance and Economics, 61*(2), 183–207.

Rabby, F. (2022). *The impact of digital marketing on consumer buying behaviour in the residential real estate industry: A case study of Sydney* (Doctoral thesis). University of Southern Queensland.

Saari, A., Junnila, S., & Vimpari, J. (2022). Blockchain's grand promise for the real estate sector: A systematic review. *Applied Sciences, 12*(23), 11940.

Schau, H. J., & Akaka, M. A. (2021). Co-creating educational consumer journeys: A sensemaking perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(1), 10-24.

Schmid, U., Goertz, L., Behrens, J., & Hartmann, S. (2022). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development. *AI & Society, 37*, 167–180.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.

Teece, D. J. (2010). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Wiley.

Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth and sustainability* (11th ed.). Wiley.

Weschenfelder, M. F. (2023). Inovação incremental e melhoria contínua de processos. *Revista Gestão & Tecnologia, 23*(1), 112-129.

Yang, M., Li, P., Zhou, H., Li, Z., & Feng, L. (2023). Understanding the impact mechanism of user behavior pattern toward real estate APP platforms in the post-COVID era: A quantitative analysis. *Sustainability, 15*(11), 8926.

Yin, R. K. (2018). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Penso.

Zhou, K., Brown, J., & Dev, C. S. (2022). Value networks: A new perspective on value creation and capture. *Journal of Business Research, 139*, 1201-1212.