



Everton Santos Martins

**O DESIGN DE SERVIÇO COMO RECURSO DE
ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NO
SETOR IMOBILIÁRIO**



**20
24**





UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO - FAU
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN BACHARELADO

EVERTON SANTOS MARTINS

O DESIGN DE SERVIÇO COMO RECURSO DE ESTRATÉGIA E VANTAGEM
COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO

Maceió – AL

2024

EVERTON SANTOS MARTINS

O DESIGN DE SERVIÇO COMO RECURSO DE ESTRATÉGIA E VANTAGEM
COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO

Trabalho de conclusão de curso apresentado
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - FAU
da Universidade Federal de Alagoas como
requisito para obtenção de título de Bacharel em
Design.

Orientadora: Prof^a Dra. Juliana Donato de
Almeida Cantalice

Maceió – AL

2024

Catlogação na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Jone Sidney A. de Oliveira – CRB-4 – 1485

M379d Martins, Everton Santos.

O Design de serviço como recurso de estratégia e vantagem competitiva no setor imobiliário /Everton Santos Martins. – 2024.
111 f. : il. color.

Orientadora: Juliana Donato de Almeida Cantalice.

Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Design) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 100-111.

1. Design de Serviço. 2. Mercado Imobiliário. 3. Gestão do Design. 4. Design Estratégico. I. Título.

CDU: 7.05:64

*Dedico este trabalho à minha
Família, pela paciência, amor e
pelo total apoio durante essa
caminhada.*

AGRADECIMENTOS

À Prof^ª Dra. Juliana Donato de Almeida Cantalice, pela orientação, oportunidade de aprendizagem e ensinamentos, algo que vai além da sala de aula, sendo de grande importância para o meu crescimento pessoal e profissional;

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica;

Aos meus familiares pela ajuda e apoio durante a realização do curso;

Aos amigos e companheiros de curso, em especial Andressa Noe (*In Memoriam*), pelo incentivo, força e momentos maravilhosos que pudemos compartilhar nessa jornada dentro e fora da Universidade.

(...) No meio, a gente descobre que fazer a coisa certa é sempre um ato revolucionário. Que é mais produtivo agir do que reagir. Que a vida não oferece opção: ou você segue, ou você segue. Que a pior maneira de avaliar a si mesmo é se comparando com os demais. Que a verdadeira paz é aquela que nasce da verdade. (...)

O QUE ACONTECE NO MEIO, de Martha Medeiros

RESUMO

Possuindo grande destaque na economia brasileira, o mercado imobiliário possui influência no desenvolvimento econômico do país. Dada a sua importância nesse contexto, torna-se essencial a adoção de abordagens que promovam dinamismo e autenticidade. No entanto, esse mercado não está imune às mudanças e desafios. A evolução das demandas dos consumidores, as transformações nas dinâmicas urbanas e as oscilações econômicas têm exigido das empresas imobiliárias uma constante adaptação e busca por diferenciação competitiva. O intuito deste trabalho foi discutir as possibilidades de contribuição do design na melhoria dos serviços, experiência do usuário e posicionamento de uma imobiliária atuante em Maceió – Alagoas. A pesquisa foi estruturada tendo como base o Design de Serviços, seguindo os métodos, visando identificar e classificar as demandas nos serviços ofertados no comércio imobiliário. Para tal foi realizado o levantamento de dados bibliográficos com a finalidade de se aprofundar mais sobre a temática explorada e para condução do projeto executivo foi utilizada a Metodologia do Duplo Diamante proposta pelo Design Council, cuja abordagem é centrada na experiência do usuário. Através da análise de conceito e práticas atuais do setor imobiliário, este estudo identificou oportunidades para aprimorar o atendimento e fortalecer o relacionamento com os clientes. Ao explorar diversas estratégias e ferramentas do design de serviços, foi possível vislumbrar formas de elevar o padrão de atendimento e promover a inovação no serviço. A partir da análise de conceitos e ferramentas metodológicas do design de serviços foram identificadas oportunidades significativas de melhoria e inovação no setor imobiliário. Ao final do estudo pode-se concluir que é importante adotar uma abordagem centrada no cliente e que a experiência do cliente deve ser vista como um diferencial competitivo essencial, as empresas podem se adaptar às mudanças do mercado, identificando oportunidades de inovação e aprimoramento contínuo.

Palavras-chave: Design de serviço, Mercado imobiliário, Gestão do design, Design estratégico.

ABSTRACT

Having great prominence in the Brazilian economy, the real estate market exerts influence on the country's economic development. Given its importance in this context, the adoption of approaches that promote dynamism and authenticity becomes essential. However, this market is not immune to changes and challenges. The evolution of consumer demands, transformations in urban dynamics, and economic fluctuations have required real estate companies to constantly adapt and seek competitive differentiation. The purpose of this work was to discuss the possibilities of design contribution to the improvement of services, user experience, and positioning of a real estate agency operating in Maceió – Alagoas. The research was structured based on Service Design, following the methods to identify and classify demands in the services offered in the real estate industry. For this purpose, bibliographic data collection was carried out to delve deeper into the explored theme, and for the execution of the project, the Double Diamond Methodology proposed by the Design Council was used, whose approach is centered on user experience. Through the analysis of current concepts and practices in the real estate sector, this study identified opportunities to enhance service delivery and strengthen customer relationships. By exploring various service design strategies and tools, it was possible to envision ways to elevate the standard of service and promote innovation. Through the analysis of service design concepts and methodological tools, significant opportunities for improvement and innovation in the real estate sector were identified. In conclusion, it is important to adopt a customer-centered approach, and customer experience should be seen as an essential competitive advantage; companies can adapt to market changes by identifying opportunities for innovation and continuous improvement.

Keywords: Service design, Real estate market, Design management, Strategic design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases do mercado imobiliário brasileiro	18
Figura 2. O valor do design	28
Figura 3. Design Participativo	30
Figura 4. Fatores determinantes para criar experiências positivas e memoráveis nos usuários	31
Figura 5. Metodologia Duplo Diamante.....	40
Figura 6. Mapeamento do sistema organizacional	47
Figura 7. Atendimento presencial na imobiliária	48
Figura 8. Atendimento <i>on-line</i>	48
Figura 9. Primeira sala do escritório imobiliário, simples e sem elementos marcantes	51
Figura 10. Sala de reuniões ampla e organizada, com destaques imobiliários em suas paredes	51
Figura 11. Matriz <i>SWOT</i>	53
Figura 12. Hélio Gusmão - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do gerente ideal.....	59
Figura 13. Lucas Mendes - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do consultor ideal associado ao escritório	60
Figura 14. Sofia Pedrosa - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do cliente	61
Figura 15. Felipe Oliveira - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do cliente	62
Figura 16. Mapa de rede de valor	63

Figura 17. Arcos dramáticos da empresa em estudo	66
Figura 18. Arcos dramáticos da empresa que obteve mais pontos na etapa de análise de similares.....	67
Figura 19. Arcos dramáticos romance policial.....	67
Figura 20. Arcos dramáticos aplicado a uma proposta focada no cliente e na experiência	68
Figura 21. CANVAS de negócios da empresa em estudo.....	69
Figura 22. Matriz das quatro ações da empresa em estudo	71
Figura 23. Proposta de diferenciação a partir da ferramenta Oceanos azuis.....	73
Figura 24. <i>Mockup</i> de alguns cards confeccionados para coletar as informações	77
Figura 25. Primeira etapa da clusterização tipo polvo, onde alguns consultores fizeram a revisão dos cards.....	78
Figura 26. Segunda etapa da clusterização tipo polvo, onde ocorre o agrupamento dos cards	79
Figura 27. Mapa de serviços.....	83
Figura 28. <i>Moodboard</i> de inspiração, para criação de um ambiente acolhedor e funcional	86
Figura 29. <i>Moodboard</i> de inspiração, para criação de um espaço <i>kids</i> dentro da empresa....	87
Figura 30. Simulação de um pré-atendimento <i>on-line</i>	89
Figura 31. <i>Moodboard</i> de inspiração.....	90
Figura 32. Modelo de conteúdo produzido para os <i>stories</i> da empresa em estudo	92
Figura 33. Prints do instagram da empresa em estudo	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Processo do Design de Serviços é constituído em fases	26
Tabela 2. Princípios do design de serviço	33
Tabela 3. Ferramentas utilizadas no trabalho	41
Tabela 4. Principais empresas atuantes no mercado imobiliário de Maceió – AL.....	55
Tabela 5. Análise de similares das principais empresas atuantes no mercado imobiliário de Maceió – AL.....	56
Tabela 6. Termos utilizados para confecção dos Cards.....	76
Tabela 7. Resultado final do agrupamento de cards realizado na etapa de clusterização tipo polvo	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Entrevista semi-estruturada aplicada durante a pesquisa	44
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Geral.....	22
1.4.2 Específicos	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22

CAPÍTULO 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 DESIGN DE SERVIÇOS.....	25
2.2 MERCADO IMOBILIÁRIO.....	34
2.2 MERCADO IMOBILIÁRIO EM MACEIÓ – AL.....	36

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGIA.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39

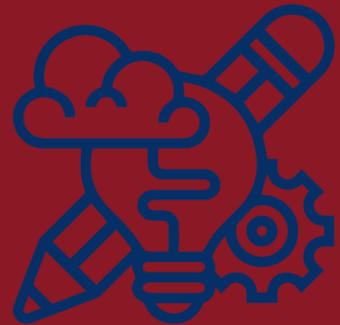
CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	43
4.1 DESCOBRIR	43
4.1.1 Pesquisa preparatória	43
4.1.2 Observação participativa	44

4.1.3 Mapeamento do sistema.....	46
4.1.4 Autoetnobiografia.....	50
4.1.5 Matriz <i>SWOT</i>	52
4.1.6 Análise de similares	54
4.2 DEFINIR	57
4.2.1 Criação de personas	58
4.2.2 Mapa de rede de valor.....	62
4.2.3 Arcos dramáticos	66
4.2.4 <i>CANVAS</i> do modelo de negócio.....	69
4.2.5 Matriz das quatro ações.....	70
4.2.6 Oceanos Azuis	72
4.3 ELABORAR	74
4.3.1 Método misto.....	75
4.3.2 Cards.....	75
4.3.3 Clusterização tipo polvo	78
4.4 ENTREGAR	82
4.4.1 Design e arquitetura do serviço.....	82
4.4.2 Mapa de serviços.....	83
4.4.3 Espaço físico	85
4.4.4 Pré – atendimento <i>on-line</i>	88
4.4.5 Pré – atendimento presencial.....	90
4.4.6 Tecnologia e redes sociais.....	91
4.4.7 Pós – venda	94

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	98
5.2 PERSPECTIVAS FUTURAS.....	98
REFERÊNCIAS	100



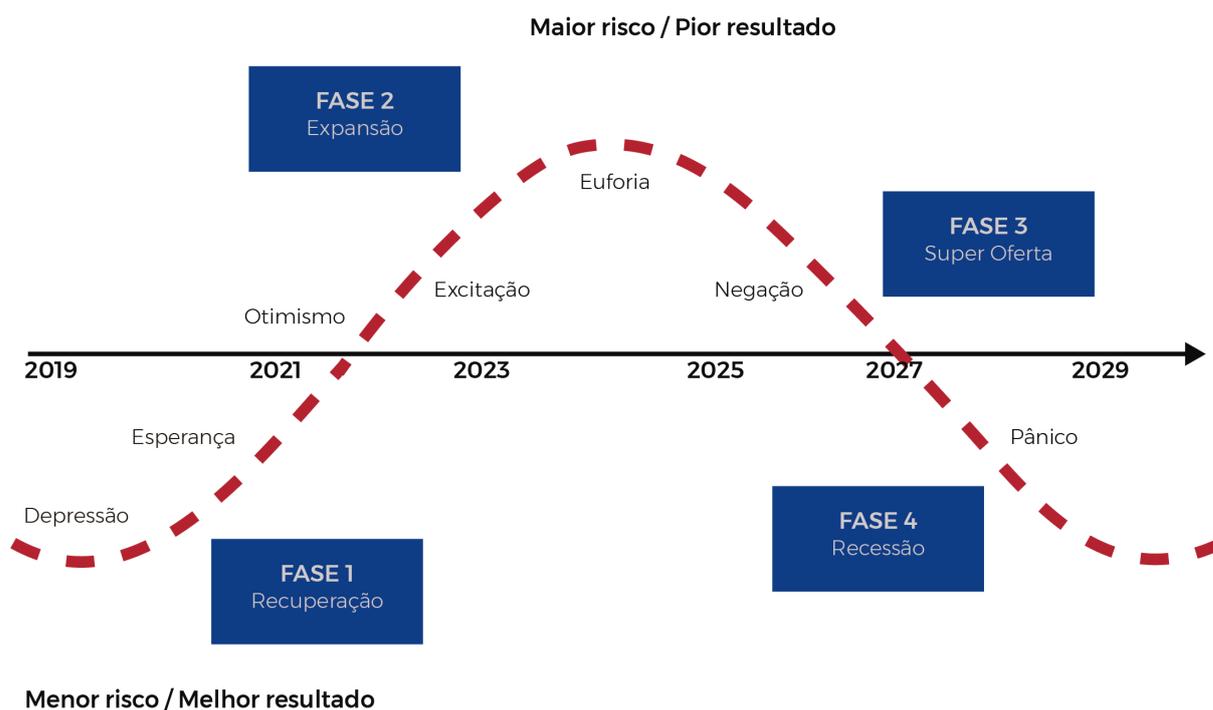
CAPÍTULO 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

O mercado imobiliário é composto por um conjunto de atividades associadas à aquisição, venda, locação, construção e gestão de imóveis. Estas, por sua vez, podem ser destinadas à habitação, uso comercial ou industrial. A dinâmica do mercado imobiliário vai de acordo com o ciclo econômico, que é marcado por fases de crescimento e recessão seguindo uma tendência repetitiva ao longo dos anos e refletindo a natureza cíclica da economia (Figura 1). Tipicamente, em períodos de expansão econômica, observa-se um ambiente de maior confiança, aumento da renda e maior disponibilidade de crédito, fatores que impulsionam a demanda por propriedades, resultando em elevação dos preços (KALINOSKI; SPINELLI, 2020).

Figura 1. Fases do mercado imobiliário brasileiro.



Fonte: SOMMA Investimentos, 2020, adaptado de pelo Autor, 2024.

O mercado imobiliário é escolhido como uma opção de investimento pela promessa dos retornos significativos, que derivam principalmente da valorização dos imóveis (GONDIM, 2013). Com o passar do tempo, este mercado experimentou transformações significativas devido à implementação do design, que valoriza amplamente as interações entre

indivíduos e serviços. O design gradualmente adquiriu destaque dentro das organizações, tornando-se uma ferramenta estratégica indispensável. Como resultado, os processos de gestão foram otimizados, priorizando a centralização no usuário, promovendo maior interação entre empresa e usuário (SILVA, 2012).

Possuindo grande destaque na economia brasileira o mercado imobiliário possui grande influência no desenvolvimento econômico do país, dada a sua importância nesse contexto, torna-se essencial a adoção de abordagens que promovam dinamismo e autenticidade. Nesse sentido, o design de serviços emerge como uma ferramenta estratégica na busca pelo avanço desse setor, destacando-se pela centralização na experiência do cliente, com foco na otimização dos processos e na criação de interações mais significativas, visando aprimorar a oferta de valor e a satisfação do cliente.

O ano de 2023 foi o ano de recuperação do mercado imobiliário, superando os desafios decorrentes da crise ocasionada pela pandemia de Covid-19 (SEBRAE, 2023). No momento atual, o contexto do mercado imobiliário brasileiro está sendo moldado por grandes modificações. Constituindo-se de uma convergência entre fatores econômicos e políticas habitacionais o que resulta em um ambiente propício para transformações notáveis no setor (PEREIRA, 2023).

Nesse contexto dinâmico, é possível vislumbrar um horizonte repleto de oportunidades e desafios, onde a inovação e a adaptação se tornam imperativos para os agentes desse setor em constante evolução. O futuro desse setor está aberto a novas possibilidades, refletindo a necessidade de estratégias bem fundamentadas e práticas eficazes para enfrentar os desafios que se apresentam (LUND *et al.*, 2021).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O mercado imobiliário é movido por uma série de fatores. No entanto, esse mercado não está imune às mudanças e desafios. A evolução das demandas dos consumidores, as transformações nas dinâmicas urbanas e as oscilações econômicas têm exigido das empresas imobiliárias uma constante adaptação e busca por diferenciação competitiva. Nesse contexto, a qualidade e a eficácia dos serviços prestados pelas empresas do setor assumem um papel central na conquista e fidelização de clientes.

É nesse sentido que o design de serviços emerge como uma abordagem estratégica para as empresas do mercado imobiliário, buscando aprimorar a experiência do cliente por meio da criação de serviços eficazes e centrados no usuário, oferecendo um conjunto de ferramentas e metodologias que podem ser aplicadas para melhorar a oferta dos serviços imobiliários. Desse modo, as perguntas que nortearam este trabalho foram:

- Como o design de serviços pode ser aplicado de forma eficaz?
- Como o design de serviços pode ser utilizado como recurso ou vantagem competitiva no mercado?
- O cliente tem suas expectativas supridas ao consumir o serviço da imobiliária? Se não, porque?
- A qualidade do serviço está em consonância com a expectativa do cliente?
- Quais ações poderiam melhorar os serviços ofertados e o posicionamento da empresa?

O pressuposto da pesquisa sugere que a aplicação eficaz do design de serviços no mercado imobiliário pode representar um diferencial competitivo significativo para as empresas do setor, essa estratégia não só permite a satisfação das expectativas do cliente, mas também a fidelização e conquista de novos clientes. Ao focar na melhoria da experiência do usuário e na oferta de serviços alinhados às demandas do mercado, as empresas imobiliárias poderiam, aprimorar sua qualidade de serviço e seu posicionamento no mercado, resultando em um aumento da competitividade e desempenho empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado imobiliário enfrenta constantes desafios decorrentes de mudanças socioeconômicas, tecnológicas e políticas. Em um ambiente competitivo e em constante evolução, as empresas do ramo imobiliário necessitam adotar estratégias inovadoras para se manterem relevantes e sustentáveis a longo prazo. Nesse contexto, o design de serviços emerge como área de pesquisa e desenvolvimento estratégico com potencial para promover diferenciação e competitividade no mercado imobiliário (MERONI e SANGIORGI, 2011). Por meio do design de serviços, as empresas podem repensar e aprimorar a experiência do cliente em todas as etapas do processo imobiliário, desde a busca por propriedades até a pós-venda (STICKDORN e SCHNEIDER, 2020).

Investigar a aplicação e importância do design de serviços no mercado imobiliário brasileiro se mostra importante não apenas para entender como as empresas podem se adaptar às mudanças do mercado, mas também para identificar oportunidades de inovação e melhoria contínua. De acordo com Kalinoski e Spinelli (2020), é importante ressaltar que o mercado imobiliário é dinâmico e possui tendência ao ciclo repetitivo, visto que em breve entrará na fase de declínio desse ciclo.

Além disso, uma pesquisa aprofundada sobre o tema pode contribuir não apenas para o aprimoramento do setor imobiliário, mas também para qualquer outro setor cujo serviço seja voltado para o cliente. Essa investigação pode ser crucial para a construção de conhecimento acadêmico e para o desenvolvimento de melhores práticas, beneficiando não só as empresas, mas também os consumidores e a sociedade como um todo. Portanto, um estudo sobre o design de serviços no mercado imobiliário brasileiro não apenas preencheria uma lacuna no conhecimento existente, mas também ofereceria *insights* para profissionais do setor, acadêmicos e interessados em promover o desenvolvimento sustentável do mercado imobiliário.

1.3 MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA

O interesse e a experiência como estagiário em design numa conceituada franquia imobiliária da cidade de Maceió - AL, que busca a excelência nos seus serviços a partir do uso de técnicas e ferramentas do design auxiliaram para definição do tema. A presente pesquisa foi realizada no contexto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Design Bacharelado da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), abrangendo a linha de práticas metodológicas aplicadas ao design, gestão e serviços. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi levada em consideração a viabilidade de aplicação prática dos *insights* e recomendações obtidas. Durante o estágio, foram conduzidas as fases de pesquisa e coleta de dados diretamente com os indivíduos inseridos no contexto da pesquisa, essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada das necessidades e demandas dos clientes, bem como das práticas existentes no setor imobiliário, proporcionando *insights* valiosos para a análise e propostas de melhorias.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos serão apresentados a seguir, delineando o foco e a abrangência deste estudo.

1.4.1 Geral

Propor soluções estratégicas no âmbito do design de serviços para empresa do setor imobiliário de Maceió - AL, focando na melhoria da qualidade, eficiência e excelência dos serviços prestados, bem como *insights* para o desenvolvimento de um serviço inovador.

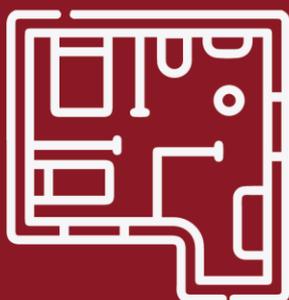
1.4.2 Específicos

- Identificar as lacunas existentes nos serviços oferecidos pela empresa do ramo imobiliário, por meio de análise detalhada dos processos e interações com os clientes;
- Investigar e compreender as formas atuais de relacionamento da empresa com seus clientes, avaliando os pontos de contato e as experiências ao longo do ciclo de serviço;
- Aplicar as ferramentas e métodos recomendados pelo design de serviços, para identificar oportunidades de melhoria e inovação nos serviços oferecidos;
- Demonstrar os benefícios potenciais que a aplicação do design de serviços pode proporcionar, enfatizando a melhoria da qualidade, eficiência e excelência dos serviços prestados;
- Propor estratégias e ações para a empresa desenvolver e implementar um serviço inovador, alinhado às expectativas e necessidades dos clientes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em capítulos. No Capítulo 1, foram abordadas questões pertinentes a pesquisa como o aprofundamento da problemática da pesquisa, através dos pressupostos e objetivos geral e específicos. O Capítulo 2 será apresentado o referencial teórico com enfoque no design, centralizando a discussão sobre o design de serviços e o mercado imobiliário. No Capítulo 3 serão descritos os processos e ferramentas metodológicas

da pesquisa. Já o Capítulo 4 aborda o estudo, com a aplicação do design de serviços na empresa. Nesse estudo as lacunas presentes nos serviços oferecidos pela empresa serão identificados, descritos e a partir desse diagnóstico serão sugeridas soluções para melhoria na prestação desses serviços. Além disso, os resultados serão discutidos para o alcance das referidas melhorias. No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos.



CAPÍTULO 2

Referencial Teórico

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desempenha um papel fundamental na pesquisa acadêmica, fornecendo uma base conceitual e empírica para o estudo em questão. Nesta seção, são apresentados os principais conceitos, teorias e estudos relevantes que embasam e fundamentam a investigação.

2.1 DESIGN DE SERVIÇOS

O design desempenha um papel fundamental na sociedade, além da estética o design é uma grande área do conhecimento muito utilizada para buscar a resolução de desafios e a criação de experiências profundamente significativas (BROWN *et al.*, 2008), tem sua essência caracterizada como multidisciplinar, sendo assim é um catalisador para inovação e solução de problemas mais complexos (CROSS, 2023). Está em constante evolução, desde suas raízes até suas manifestações mais atuais, devido sua natureza dinâmica e adaptativa.

Oliveira *et al.* (2021) afirma que o Design de Serviços e a Experiência do Usuário (UX) emergem como domínios cruciais no cenário contemporâneo. O reconhecimento do Design de Serviços ganhou ênfase a partir da década de 1980, período em que os serviços modernizaram-se, incorporando novas ferramentas, sobretudo por meio da informatização mostrando eficácia no suporte ao desenvolvimento de produtos, a mesma abordagem passou a ser aplicada no contexto dos serviços (TARTAS *et al.*, 2016).

De acordo com Costa Junior (2012), há diversos segmentos para se trabalhar com o Design de Serviços. Moritz (2009) sugere uma abordagem mais ampla (Tabela 1) desse processo em seis fases distintas e sequenciais: 1 - compreensão; 2 – planejamento; 3 – geração; 4 – seleção; 5 – explicação e 6 – implementação. Já o Design Council (2015) sugere uma abordagem mais simplificada e exploratória constituída de quatro fases: 1 – descoberta; 2 – desenvolvimento; 3 - definição e 4 - entrega. Esses métodos promovem a criatividade e a colaboração multidisciplinar ao longo de todo o processo de design, resultando em soluções mais centradas e eficazes.

Tabela 1. Processo do Design de Serviços é constituído em fases.

Processos de Design			
Moritz (2009)		Design Council (2015)	
1. Compreensão	Envolve a compreensão profunda do problema ou desafio a ser abordado.	1. Descoberta	Entender profundamente o problema ou desafio a ser abordado.
2. Planejamento	São tomadas as decisões estratégicas sobre o projeto.	2. Desenvolvimento	Os <i>insights</i> obtidos são sintetizados e refinados para definir claramente o problema a ser resolvido.
3. Geração	Fase em que os conceitos são desenvolvidos.	3. Definição	Fase de geração de ideias e prototipagem de soluções potenciais.
4. Seleção	Etapa onde as melhores ideias são escolhidas.	4. Entrega	Inclui a criação de protótipos de alta fidelidade, testes de usabilidade, iteração com base no <i>feedback</i> do usuário e implementação final das soluções.
5. Explicação	Fase em que se possibilita a compreensão das ideias selecionadas.	----	----
6. Implementação	Momento em que as soluções desenvolvidas são aplicadas.	----	----

Fonte: MORITZ, 2009; DESIGN COUNCIL, 2015, adaptado pelo Autor, 2024.

Ao priorizar a compreensão profunda das necessidades e contextos dos usuários, tanto a abordagem de Moritz (2009) quanto a do Design Council (2015) que foi utilizada no desenvolvimento deste trabalho visam criar serviços mais centrados no usuário. Isso significa que o processo de design é orientado pela empatia e pela compreensão das experiências e expectativas dos usuários finais, permitindo o desenvolvimento de soluções que verdadeiramente atendam às suas necessidades.

O design, como dito antes passou por diversas atualizações e uma abordagem mais tradicional ou conservadora já não funciona em algumas situações e o mercado competitivo não permite erros devido ao tempo e limitações de modelos aplicados (DE FREITAS MARTINS; MERINO, 2016). Diante dessa nova demanda e com o objetivo de proporcionar boas experiências aos usuários, surgiu à necessidade de uma análise mais aprofundada e uma melhor projeção tanto dos serviços existentes quanto da criação de novos, já que o design dito como eficaz estabelece o relacionamento emocional entre o cliente e a marca através da experiência total seja na projeção de um serviço ou produto (BARBOSA, 2015).

Nesse contexto, é crucial ressaltar o papel essencial da Gestão de Estratégica nas empresas, cujo foco é identificar e comunicar de que maneira o design pode potencializar soluções de forma mais ampla e completa. Isso implica reconhecer que a equipe não apenas projeta produtos e serviços de acordo com as demandas da sociedade, mas também atua na promoção da sinergia entre diferentes áreas dentro das organizações, unificando conhecimentos de forma transversal e interdisciplinar (BORJA DE MOZOTA, 2002).

Neste modelo o design é reconhecido como uma área de conhecimento estratégica para a resolução de problemas e diferenciação competitiva (PACHECO *et al.*, 2023), a sinergia entre serviços e gestão torna-se evidente. O design é percebido como um processo planejado, composto por diversas etapas, focadas nos pontos de interação entre a empresa, funcionários e clientes (BRUNNER; EMERY, 2010). Ao mesmo tempo, uma cultura empresarial centrada no planejamento estratégico, enfatiza o foco nas experiências dos usuários, colocando o cliente/usuário no centro do processo (KOLKO, 2014).

Isso gera possibilidades experienciais que impactam as percepções e emoções dos clientes. É nesse contexto que o papel do designer transcende as fronteiras tradicionais da profissão (NEUMEIER, 2009). Conforme observado por Brunner e Emery (2010), muitas das etapas cruciais da jornada do cliente podem não ser tão evidentes nos processos internos das

organizações, destacando a importância de uma abordagem transversal e interdisciplinar para compreender e otimizar essas interações.

O design assume caráter representativo de excelência dentro de uma empresa quando lida com responsabilidades na criação de valores (Figura 2), comunicação, prospecção e sucesso, tem o papel fundamental para melhorar a relação e a imagem da empresa junto ao público-alvo construindo alianças sólidas e duradouras (CASTRO *et al.*, 2009).

Figura 2. O valor do design.



Fonte: PHILLIPS, 2015, adaptado pelo Autor, 2024.

A estratégia voltada para o design só pode ser efetivada quando a natureza do problema e seus objetivos com a empresa forem claramente compreendidos isso vai garantir apenas uma parte do sucesso estimado pela empresa (PHILLIPS, 2015). No design corporativo, os designers precisam atuar e imergir para ter a visão ampliada de todo o contexto, no qual se estima a qualidade e o sucesso. De acordo com Phillips (2015), o processo de design só é reconhecido dentro de uma organização quando ele transcende a barreira estética e às habilidades que correspondem às habilidades normais de qualquer colaborador.

O designer vai atuar na elaboração de modelos para analisar os desafios mais complexos, na exploração de soluções potenciais por meio de protótipos, na aceitação de falhas (sem encorajar ou abandonar os erros) mantendo a ênfase na simplificação do processo e nos resultados (KOLKO, 2014). A multidisciplinaridade do design também é um tema

recorrente, e a integração de diferentes disciplinas é crucial para a concepção de serviços mais eficazes, fazendo com que sempre ocorra a necessidade da colaboração entre profissionais de diversas áreas (CROSS, 2007).

A interseção entre design de serviços e experiência do usuário é evidenciada na busca da abordagem mais integrada, visando sempre a conexão entre empresa e usuário, à medida que os serviços se tornam visivelmente mais importantes para as empresas, o foco de sua inovação se volta para os serviços e passa a considerar toda jornada do usuário, desde a concepção até a entrega do produto (STICKDORN e SCHNEIDER, 2020).

Consolidar uma cultura organizacional focada no design não é uma tarefa simples; há aspectos fundamentais a serem considerados quando se trata de design para gestão e experiência do usuário. Quando direcionado à experiência do usuário, toda a equipe deve estar alinhada e capacitada para conduzir o processo de design da experiência desejada (DE FREITAS MARTINS; MERINO, 2016). O foco ultrapassa a simples experiência e a resposta emocional ao produto ou serviço; ele representa o resultado do processo de desenvolvimento e do que foi planejado conscientemente (BRUNNER; EMERY, 2010).

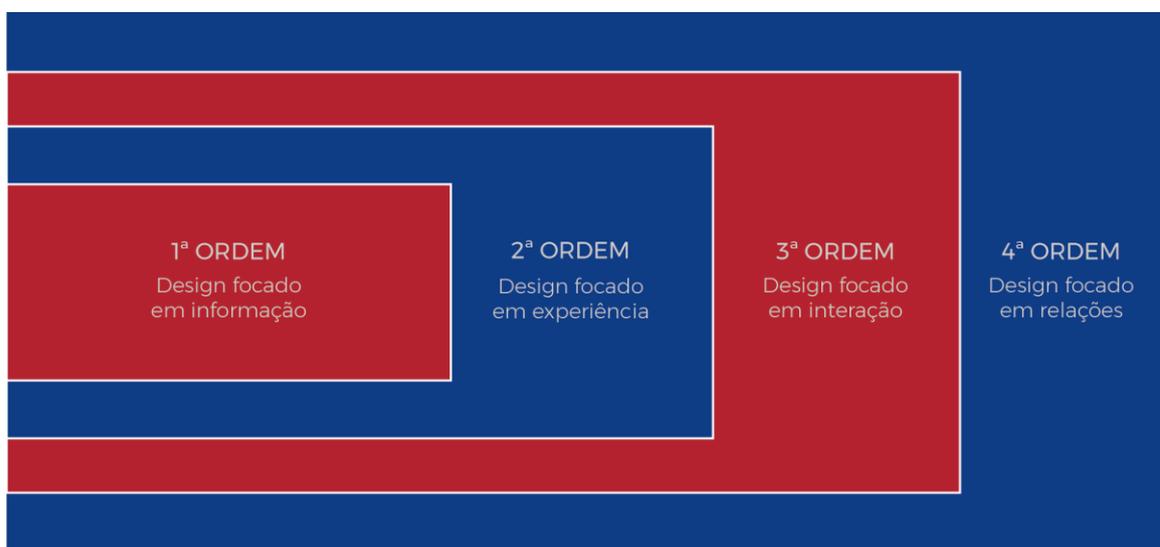
O design também não é uma solução a curto prazo, é um processo de médio e longo prazo que afeta e toca o consumidor. A empresa que se reinventa, sempre aparece singular no mundo onde as coisas se tornam rapidamente iguais, não é suficiente ser inovador uma vez, é preciso ser constante e para tal o design tem que estar presente em todos os processos da empresa (JOHNSON, 2011). Uma parte importante para uma cultura empresarial voltada para o design é que existem as possibilidades de pesquisas, experimentações para que ocorra o sucesso ou resultado almejado (BRUNNER; EMERY, 2010).

Ao longo de sua jornada os profissionais de design, buscam a compreensão das necessidades, desejos e experiências dos usuários. Ao centrar-se no ser humano, o design desafia as abordagens tradicionais promovendo uma visão mais holística. Sendo assim, design thinking é reconhecido como um dos mais conhecidos processos metodológicos nas empresas, tonando-se essencial na criação de valor, especialmente na intensificação dos vínculos com o cliente (GOMES, 2013). Ao incorporar princípios como empatia, colaboração e experimentação, o designer busca criar soluções inovadoras, mas também promover uma compreensão mais profunda das necessidades e desejos dos usuários finais. Dessa forma, essas práticas não se limitam apenas à resolução de problemas relacionados à forma e função,

mas também se estendem à concepção de modelos de negócios, serviços e processos (BROWN, 2011).

Através da abordagem centrada no cliente/usuário, pode-se observar uma transformação na cultura organizacional, promovendo a inovação e a melhoria contínua. É nesse contexto que se destaca a relevância do design participativo (Figura 3) como uma prática de design democrática que pode ser introduzida no setor comercial. O conceito de design participativo é dividido em quatro ordens ou etapas, sendo elas: 1. Com foco na informação, onde o design é voltado para a criação de produtos, sistemas ou serviços que facilitem a comunicação e o acesso à informação; 2. Com foco na experiência, onde são criadas experiências significativas e positivas para os usuários; 3. Com foco em interação, onde ocorre a criação de produtos, sistemas ou serviços que facilitem a interação entre os usuários e o ambiente e por fim 4. Com foco nas relações, onde ocorre a preocupação em promover e fortalecer as relações interpessoais e comunitárias (PAIZAN e MELLAR, 2011).

Figura 3. Design Participativo.



Fonte: AMSTEL, 2023, adaptado pelo Autor, 2024.

O conceito participativo vem ganhando destaque e uma nova dimensão dentro da área de serviços destacando a cocriação entre designers, clientes e usuários finais na concepção de produtos ou serviços mais relevantes e adaptados às necessidades reais (PAIZAN e MELLAR, 2011). Ao longo da história o design é diretamente relacionado ao marketing, no

qual tem sido reconhecido como um elemento fundamental na diferenciação de produtos e na construção da personalidade ou identidade de pequenas e grandes empresas (DE FREITAS MARTINS; MERINO, 2016).

Com a ascensão do design participativo, áreas afins como o marketing por exemplo passou a depender ainda mais de uma abordagem orientada pelo design. A usabilidade, a acessibilidade e a satisfação do usuário tornaram-se componentes essenciais no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Paralelamente, o design sensorial emergiu como uma abordagem que vai além do visual, incorporando elementos que estimulam os sentidos (PILATTI *et al.*, 2016). Essa abordagem multifacetada do design aliada ao marketing não só molda a percepção visual, mas também cria conexões emocionais e sensoriais duradouras entre marcas e consumidores. Autores como Norman (2013), exploraram como o design impacta a interação entre usuários, destacando a necessidade de uma abordagem centrada no usuário para criar experiências positivas (Figura 4).

Figura 4. Fatores determinantes para criar experiências positivas e memoráveis nos usuários.



Fonte: SILVA *et al.*, 2018, adaptado pelo Autor, 2024.

A criação de conexões significativas entre empresas e clientes, considera uma ampla variedade de fatores, estão eles: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. O design pode ser uma poderosa ferramenta para traduzir e comunicar valores culturais específicos, adaptando produtos, serviços e comunicações de marketing para atender às necessidades e

preferências de diferentes grupos culturais. Além disso, também desempenha um papel importante na construção de conexões sociais, criando espaços físicos e digitais que incentivam a interação e o compartilhamento entre os indivíduos (NORMAN, 2013).

No nível pessoal, pode ser usado para criar produtos e serviços que se alinham com as necessidades, preferências e valores individuais dos clientes. Isso pode envolver a personalização de produtos, a oferta de opções de escolha ou a criação de experiências sob medida que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Na criação de conexões psicológicas, estimulando emoções positivas e promovendo uma resposta emocional por parte dos clientes (NORMAN, 2013). Isso pode ser alcançado por meio do uso de cores, formas, texturas e outras características de design que evocam sentimentos de confiança, segurança, conforto ou excitação, ajudando a fortalecer o vínculo emocional entre empresa e cliente (LINDSTROM; KOTLER, 2005).

A economia de experiência representa um paradigma transformador no campo do marketing redesenhando a dinâmica entre empresas e consumidores, atualmente é uma estratégia com o poder de criar conexões emocionais, impactar positivamente a jornada do consumidor, agregar valor ao produto e serviço ofertado (MACHADO, 2022). À medida que consumidores buscam por experiências autênticas e significativas, as empresas buscam estar bem posicionadas para prosperar em um ambiente comercial cada vez mais acirrado e orientado pela experiência.

Representa uma evolução fundamental no marketing, onde o valor não está apenas nos produtos ou serviços em si, mas na jornada emocional que eles proporcionam (TAVARES, 2003). Também enfatiza a inovação como um catalisador fundamental para a criação de valor econômico. Contudo, não é de hoje que esse assunto é discutido, no século XX os economistas Pine *et al.*, (1998) em "*The Experience Economy*", propuseram uma visão revolucionária. Eles argumentaram que, em uma era de abundância de bens materiais, a experiência tornou-se a nova fronteira para conquistar e fidelizar consumidores. Essa abordagem holística visa engajar os sentidos, as emoções e as interações, proporcionando uma experiência que transcende o simples consumo.

Para Stickdorn e Schneider (2020), seja qual for o setor em que uma empresa atua, seu principal produto será o serviço, no qual o serviço é a base fundamental de uma transação; os produtos (bens ou serviços) não têm valores intrínsecos, têm valores que são percebidos por

um beneficiário. É por isso que todos os produtos ou serviços foram criados a partir de um processo de design (Tabela 2), tenha isso acontecido de forma intencional ou não, possuem caráter dominante, se harmonizam perfeitamente e tem potencial para ser aplicado a inúmeras atividades humanas.

Tabela 2. Princípios do design de serviço.

Evolução dos princípios do design de serviço			
2010		2017	
1. Centrado no usuário	Serviços devem ser testados através do olhar do cliente.	1. Centrado no ser humano	Considera a experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço.
2. Cocriativo	Todos os <i>stakeholders</i> devem ser incluídos no processo de desenho de serviço.	2. Colaborativo	<i>Stakeholders</i> advindos de contextos e funções variados devem se envolver ativamente no processo de desenho de um serviço.
		3. Iterativo	O design de serviço é uma abordagem exploratória, adaptativa e experimental, que promove a iteração do protótipo de um serviço rumo a sua implementação.
3. Sequenciado	O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas.	4. Sequencial	O serviço deve ser visualizado e regido como uma sequência de ações inter-relacionadas.
5. Evidente	Serviços intangíveis devem ser visualizados por meio de suas evidências físicas.	5. Real	As necessidades do usuário devem ser pesquisadas no mundo real, as ideias devem ser prototipadas no mundo real e os valores intangíveis devem ser postos em evidência por meio de uma realidade física ou digital.
6. Holístico	Todo ambiente de um serviço deve ser levado em consideração.	6. Holístico	Devem ser consideradas, de modo sustentável, as necessidades de todos <i>stakeholders</i> ao longo do serviço e a interação com todas as facetas do negócio.

Fonte: STICKDORN; SCHNEIDER, 2020, adaptado pelo Autor, 2024.

Ao adotar uma abordagem centrada no usuário, diversas empresas conseguiram criar serviços que vão além das necessidades básicas. Incorporando técnicas de inovação, esse

campo está impulsionando mudanças significativas no mercado imobiliário contemporâneo (SUNDARARAJAN, 2017).

Nesse sentido, a aplicação eficaz do design de serviços pode ser vista como uma estratégia promissora para as empresas do setor imobiliário, permitindo não apenas a satisfação das expectativas do cliente, mas também a fidelização e conquista de novos (TAVARES, 2003). Através da melhoria da experiência do usuário e da oferta de serviços alinhados às demandas do mercado, as empresas imobiliárias podem elevar seu padrão de atendimento e promover a inovação na indústria, contribuindo assim para um ambiente mais dinâmico, autêntico e competitivo.

2.2 MERCADO IMOBILIÁRIO

A história do mercado imobiliário é um exemplo de várias complexidades que surgem a partir da evolução das sociedades ao longo dos séculos. Desde os primórdios da antiguidade até os dias atuais, a maneira como lidamos com a posse de terras, a definição de propriedade e as práticas comerciais mudaram consideravelmente.

O setor imobiliário continua sendo um setor bastante enigmático, nele estão envolvidos diversos participantes como: compradores, consultores financeiros, produtores e comerciantes de materiais de construção, empresários, proprietários entre outros. Também fazem parte do serviço e mercado imobiliário as indústrias da construção civil, ligadas à construção de edifícios e as indústrias produtoras de materiais de construção, bem como todas as atividades ligadas ao comércio imobiliário, tais como: compra, venda e locação de imóveis (BOTELHO, 2007).

É importante compreender que o mercado imobiliário no Brasil é influenciado por uma cultura única, onde aspectos emocionais e sociais desempenham um papel significativo. No contexto brasileiro, o mercado imobiliário é definido como o espaço onde imobiliárias, corretoras de imóveis, profissionais corretores, proprietários, empreiteiras de mão de obra, empresas da construção civil e empresas prestadoras de serviços em propaganda e marketing, além dos consumidores, se encontram para realizar negócios (LAGES, 2023). Esse ambiente é permeado por valores culturais e sociais que moldam as interações e transações imobiliárias no país.

O crescimento do mercado imobiliário no Brasil é percebido como um processo dinâmico, que culmina com a venda ou compra de um imóvel (SANDRONI, 2016). Essa transação não se limita apenas a aspectos financeiros, mas também está intrinsecamente ligada a emoções, aspirações e expectativas dos envolvidos. No Brasil, a casa própria é frequentemente vista não apenas como um investimento financeiro, mas como um símbolo de segurança, estabilidade e status social, refletindo valores culturais profundamente enraizados na sociedade brasileira.

De acordo com Lages (2023), o mercado imobiliário no Brasil registrou um significativo crescimento na demanda por novos imóveis nos últimos anos. Esse aumento pode ser atribuído, em grande parte, ao contexto da pandemia de COVID-19, que alterou as prioridades e necessidades das pessoas em relação ao seu espaço de moradia. Com o aumento do tempo passado em casa, muitos indivíduos passaram a valorizar mais o conforto e a qualidade de vida proporcionados pelo ambiente residencial.

Diante dessa mudança de paradigma, o mercado imobiliário precisou se adaptar rapidamente para atender às demandas emergentes dos novos consumidores. Nesse cenário, surgiram novas exigências e preferências por parte dos compradores, que passaram a valorizar aspectos como espaços mais amplos e funcionais, áreas de lazer privativas ou compartilhadas, proximidade de serviços essenciais e áreas verdes, além de preocupações com sustentabilidade e segurança (LAGES, 2023).

Entre as novidades encontradas no mercado imobiliário, estão: meetings virtuais; geração e assinatura de contratos *on-line*; escritura de imóveis virtuais; visitas virtuais aos empreendimentos; atendimentos e treinamentos virtuais; mapas interativos; maquete interativa 3D e aplicativos estão entre os recursos mais utilizados no mercado imobiliário contemporâneo (LAGES, 2023). Tais recursos já refletem uma tendência e mostram a capacidade do mercado imobiliário de se adaptar rapidamente a desafios e transformações. O uso de tais ferramentas, também proporcionam *insights* mais aprofundados sobre o perfil, necessidades e preferências de cada cliente.

A incorporação de princípios de *UX* no desenvolvimento imobiliário é crucial para reter e atrair clientes (LIMA, 2021). A capacidade de adaptação para atender às preferências individuais dos clientes/compradores é vital para criar experiências mais significativas e memoráveis. Em um primeiro momento é necessário entender como a introdução de produtos

ou serviços podem gerar melhorias significativas e relevantes nesses processos já existentes. É neste sentido que fatores como a inovação e experiência do usuário funcionam como elementos essenciais nas estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento (FUCK; VILHA, 2011).

No cenário brasileiro, o crescimento no segmento imobiliário é notável quando contrastado com o mercado internacional, onde a personalização dos serviços já está mais consolidada. Em um ambiente comercial em constante mutação, o mercado imobiliário busca constantemente por soluções que visem aprimorar seus processos e serviços (LAGES, 2023). Esse contexto de transformação impulsiona a indústria a se adaptar rapidamente às demandas dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e buscando experiências únicas e personalizadas em suas transações imobiliárias.

Empresas inovadoras têm surgido, oferecendo soluções que vão além do simples processo de compra, venda ou locação de imóveis. A personalização de serviços e a oferta de experiências diferenciadas tornaram-se elementos-chave para cativar os clientes e se destacar em meio à concorrência (LIMA, 2021). Diante dessa realidade, é evidente que as demandas dos consumidores estão em constante evolução, com uma crescente exigência por experiências únicas e personalizadas em suas transações imobiliárias. Ao compreender melhor o contexto e as necessidades dos consumidores, será possível desenvolver estratégias e serviços mais alinhados com as expectativas do público-alvo, contribuindo assim para a competitividade e o sucesso das empresas do setor.

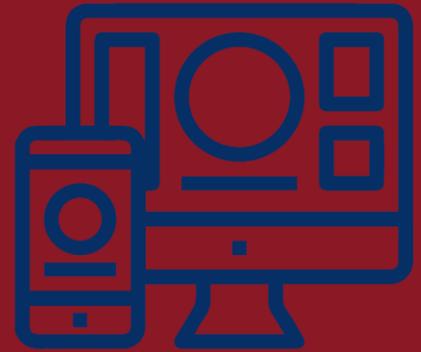
2.3 MERCADO IMOBILIÁRIO EM MACEIÓ – AL

O mercado imobiliário em Maceió, Alagoas, reflete as peculiaridades e desafios enfrentados não apenas pela cidade, mas também pelo estado em geral. Com uma economia em crescimento e uma população em constante expansão, o setor imobiliário em Maceió tem experimentado transformações significativas nas últimas décadas. No entanto, essas mudanças não são apenas impulsionadas pelo desenvolvimento econômico, mas também influenciadas por eventos marcantes, como a pandemia de COVID-19 e o desastre ambiental envolvendo a em presa Braskem (QUESADA, 2023).

Historicamente, o mercado imobiliário em Maceió sempre foi influenciado por fatores como a localização privilegiada da cidade, com suas belas praias e clima tropical, atraindo tanto investidores quanto aqueles em busca de uma melhor qualidade de vida. A demanda por propriedades residenciais, tanto para moradia quanto para investimento, tem sido consistente ao longo dos anos, impulsionada pela busca por segurança e estabilidade financeira (VASCONCELOS, 2017).

No entanto, a pandemia de COVID-19 trouxe novos desafios para o mercado imobiliário em Maceió, assim como em todo o mundo. Além disso, o desastre ambiental envolvendo a Braskem teve um impacto significativo no mercado imobiliário de Maceió. O afundamento do solo em determinadas áreas da cidade, devido à exploração inadequada de sal-gema pela empresa, levantou preocupações sobre a segurança estrutural de edifícios e imóveis nessas regiões afetadas (QUESADA, 2023). Isso gerou uma reavaliação por parte dos consumidores e investidores em relação à localização e à segurança das propriedades, impactando diretamente os preços e a demanda em certas áreas da cidade.

A colaboração entre o setor privado, o governo e a sociedade civil é fundamental para garantir um desenvolvimento urbano sustentável e inclusivo, que promova não apenas o crescimento econômico, mas também o bem-estar e a qualidade de vida de todos os residentes da cidade. À medida que Maceió continua a se desenvolver e a enfrentar os desafios do século XXI, é essencial que o mercado imobiliário esteja preparado para se adaptar às mudanças em curso (TRIBUNA HOJE, 2024).



CAPÍTULO 3

Metodología

3. METODOLOGIA

É fundamental destacar que a escolha e a aplicação da metodologia adequada desempenham um papel crucial no desenvolvimento de uma pesquisa de qualidade. Por meio de uma abordagem cuidadosamente planejada e executada, é possível garantir a confiabilidade dos resultados e a eficácia na análise dos dados (SAUNDERS, 2019). Assim, a metodologia adotada neste projeto foi selecionada com base nos objetivos da pesquisa, visando fornecer uma estrutura sólida e consistente para a condução do trabalho, conforme será detalhado a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica desempenha um papel fundamental na produção de conhecimento. Segundo De Lunetta e Guerra (2023), a pesquisa científica é um conjunto de processos, baseados no raciocínio lógico, com o uso de métodos científicos buscando solucionar problemas. Existem diversos tipos de pesquisa, entre elas, podemos mencionar a pesquisa qualitativa e exploratória que serão abordadas neste trabalho, elas se tratam de uma pesquisa que propõe um contato com informantes, e também são baseadas em levantamentos bibliográficos, que visam o melhor entendimento da temática e a construção de hipóteses (DE PÁDUA, 2019).

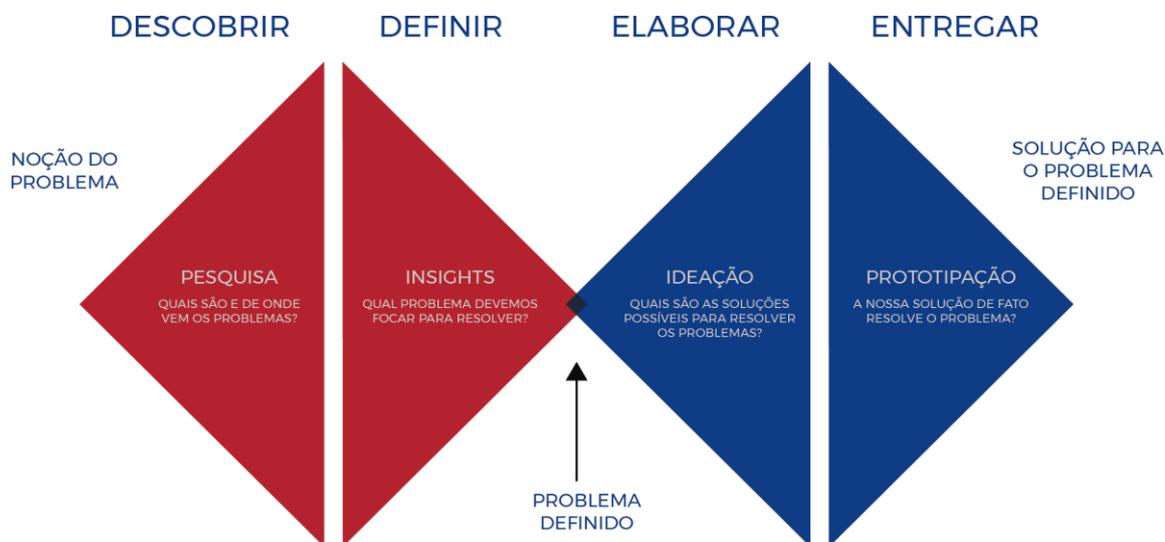
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi estruturada tendo como base a Metodologia do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2015), cuja abordagem é centrada na experiência do usuário. Para tal propósito foram utilizados também os métodos e ferramentas abordadas pelos autores Stickdorn e Schneider (2020).

A metodologia do Duplo Diamante foi proposta pelo *Conselho do Design Council* do Reino Unido e tem o intuito de compreender o contexto do problema de uma maneira mais aprofundada, explorar as informações e dados obtidos, permite a tomada de decisão e

reajustes ao longo do caminho percorrido. Esse modelo metodológico é dividido em quatro etapas (Figura 5).

Figura 5. Metodologia Duplo Diamante.



Fonte: STICKDORN; SCHNEIDER, 2020, adaptado pelo Autor, 2024.

A metodologia ainda permite que ocorra a aplicação das ferramentas mais adequadas para cada etapa e permite a adaptação mediante os resultados obtidos ao longo da pesquisa. Para a realização deste trabalho, as etapas foram estruturadas de acordo com a proposta da pesquisa e as ferramentas foram escolhidas de acordo com a necessidade e aplicabilidade, sempre direcionadas ao foco principal da pesquisa e podendo ser observadas na tabela a seguir (Tabela 3).

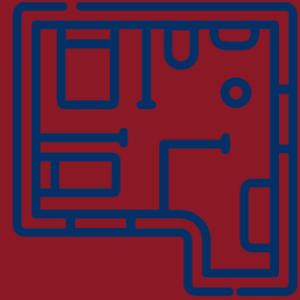
A adaptação cuidadosa das etapas da metodologia e a seleção criteriosa das ferramentas utilizadas foram essenciais para o sucesso da pesquisa, análise e geração de soluções no projeto.

Tabela 3. Ferramentas utilizadas no trabalho.

Duplo Diamante e ferramentas aplicadas à pesquisa		
Etapa	Ferramentas utilizadas	
DESCOBRIR	Pesquisa preparatória	STICKDORN; SCHNEIDER (2020)
	Observação participativa	
	Mapeamento do sistema	
	Autoetnografia	
	Matriz <i>S.W.O.T.</i>	SAPIRO; CHIAVENATO (2003)
	Análise de similares	MUNARI (1981)
DEFINIR	Mapa de rede de valor	STICKDORN; SCHNEIDER (2020)
	Arcos dramáticos	
	<i>CANVAS</i> do modelo de negócio	
	Matriz das quatro ações	KIM; MAUBORGNE (2005)
	Estratégia do oceano azul	
	Criação de personas	STICKDORN; SCHNEIDER (2020)
ELABORAR	<i>Método misto</i>	STICKDORN; SCHNEIDER (2020)
	<i>Cards</i>	
	Clusterização tipo polvo	
ENTREGAR	Design e arquitetura do serviço	STICKDORN; SCHNEIDER (2020)

Fonte: Autor, 2024.

Por meio dessa abordagem personalizada, foi possível direcionar de forma mais eficaz os esforços para identificar e resolver os problemas encontrados durante o processo de pesquisa. Ao ajustar as etapas e ferramentas conforme as especificidades do contexto e dos objetivos do projeto pode-se maximizar a eficiência e a relevância das análises. Assim, fica claro que a escolha e adaptação adequadas da metodologia e das ferramentas desempenharam um papel crucial no alcance dos objetivos do projeto e na geração de resultados mais significativos. A seguir será apresentada a aplicação da metodologia juntamente com os resultados obtidos em cada etapa proposta.



CAPÍTULO 4

Resultados e Discussões

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos durante a pesquisa serão apresentados e discutidos em relação aos objetivos propostos no estudo e serão apresentados e discutidos por etapas de acordo com a Tabela 3, apresentada no tópico anterior.

4.1 DESCOBRIR

Nesta etapa o caminho a ser seguido é tomar a direção correta para a resolução de um problema. O design sugere a descobrir um caminho inicial, sendo necessário observar todos os envolvidos, interagir e experimentar o que o usuário experimenta, para que possa entendê-los e buscar aprimoramentos ou soluções para suas demandas. A primeira etapa do diamante duplo é considerado o momento de recrutar as informações necessárias sobre o problema e sobre o público. Como a metodologia propõe o uso de ferramentas, é necessário ter um pensamento sobre todos os fatores que tangem o problema-alvo (DESIGN COUNCIL, 2015).

Nos subtópicos a seguir, serão apresentadas as ferramentas essenciais aplicadas para a fase inicial de pesquisa.

4.1.1 Pesquisa preparatória

Através dessa ferramenta é que pode se entender o problema da pesquisa e todo seu contexto e envolvidos e assim por diante. De acordo com Stickdorn e Schneider (2020) o foco da pesquisa preparatória é identificar as perguntas que devem ser feitas na pesquisa.

A pesquisa se deu no ambiente de um escritório de uma agência imobiliária, situada na região metropolitana da cidade de Maceió-AL no período de agosto de 2023 até fevereiro de 2024, nesse período foi realizada uma pesquisa acadêmica bibliográfica em diversas bases de publicações como: Google Scholar, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES. Para tal pesquisa foram utilizadas as seguintes palavras chaves: design de serviço, mercado imobiliário e gestão estratégica, foram considerados as publicações mais recentes e também as publicações mais relevantes diante ao número de citações das mesmas, o levantamento bibliográfico foi exposto no Capítulo 2 do presente trabalho.

Durante a pesquisa exploratória pode se observar a rotina do escritório; sua estrutura organizacional; processos administrativos; gestão de clientes; gestão de marketing; parcerias; tecnologia e investimento; desafios e oportunidades; clientes.

4.1.2 Observação participativa

A observação participativa é uma abordagem que busca capturar a dinâmica social por meio da participação direta do pesquisador nas atividades cotidianas dos participantes. A imersão ativa do pesquisador no contexto observado permite não apenas a identificação de padrões comportamentais, mas também uma compreensão mais aprofundada das nuances e significados atribuídos pelos participantes às suas ações (MALINOWSKI; 2015).

A partir da pergunta da pesquisa, foi desenvolvido o planejamento prévio de quais ferramentas metodológicas seriam aplicadas a pesquisa, quais os participantes bem como quando e onde será aplicada e como seria registrada. Para tal foi realizada uma entrevista semi-estruturada com seus gestores e associados, elas foram aplicadas de acordo com a disponibilidade de cada um. As questões foram definidas e baseadas no que foi observado no escritório e na pesquisa realizada para o levantamento teórico (Quadro 1).

Quadro 1. Entrevista semi-estruturada aplicada durante a pesquisa aos gestores e consultores associados.

1.	Como são caracterizados os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes?
2.	Qual a imagem que você acha que a empresa passa para seus clientes?
3.	Como é a procura pela empresa?
4.	Ao que você atribui o crescimento ou diminuição da procura pela empresa?
5.	Quais são as principais metas da empresa? e qual você considera mais importante?
6.	As competências e habilidades que os consultores e líderes da empresa possuem podem ser melhor exploradas?
7.	O que diferencia a empresa dos seus principais concorrentes?

8.	Em um futuro próximo, como você enxerga a empresa?
9.	Tenho três tipos de cliente: O cliente fiel (sempre presente, entusiasta, tendencioso a compra), o cliente amigo (um pouco distante, confiável, sempre disponível) e o cliente curioso (pesquisador busca informação, com potencial de compra para o futuro). Qual dos perfis é mais provável que feche negócio? E porque investir no perfil menos interessante?

Fonte: Autor, 2024.

Foram entrevistadas cerca de 15 pessoas e a partir da análise das respostas observadas no questionário aplicado onde pode-se observar que a profissão corretor imóveis era uma profissão secundária, mas que ao decorrer do tempo tornou-se a profissão atual e única dos entrevistados. A transição da profissão de corretor de imóveis de uma ocupação secundária para a principal pode ser atribuída a diversos fatores. Foi possível observar que os entrevistados perceberam o potencial de crescimento e rentabilidade nessa área ao longo do tempo, levando-os a dedicar mais tempo e recursos a ela.

Foi observado que a maioria dos entrevistados optaram por investir no perfil de cliente curioso, seguido pelo cliente fiel e, por último, o cliente amigo. Embora à primeira vista possa parecer contraintuitivo priorizar o cliente curioso, esse perfil representa uma oportunidade estratégica para o crescimento e desenvolvimento sustentável da empresa a longo prazo. O cliente curioso, embora possa não fechar negócio imediatamente, demonstra interesse genuíno nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e está disposto a investir tempo e esforço em pesquisas e avaliações. Essa disposição para explorar e buscar informações indica um potencial de compra futuro e a possibilidade de se tornar um cliente fiel no futuro.

De acordo com uma reportagem do *site* Valor Econômico (2021), o número de corretores de imóveis cresceu mais de 10% durante a pandemia, muitas pessoas passaram a valorizar mais suas residências e a procurar por espaços mais adequados para trabalhar em casa, o que impulsionou a demanda por compra e aluguel de imóveis. Além disso, mudanças no mercado imobiliário, como a expansão urbana e o desenvolvimento econômico, podem ter criado novas oportunidades e incentivado os entrevistados a focarem exclusivamente nessa profissão. Ademais, a satisfação pessoal e profissional alcançada ao trabalhar como corretor de imóveis pode ter influenciado na decisão de torná-la a ocupação principal.

Portanto, investir na construção de relacionamentos com clientes curiosos podem levar a oportunidades de vendas e à fidelização do cliente. Além disso, o cliente fiel, por sua vez, desempenha um papel fundamental na sustentação dos negócios da empresa, fornecendo uma base sólida de receita e servindo como defensor da marca. Por fim, o cliente amigo, embora possa estar um pouco distante, oferece confiança e estabilidade, garantindo um fluxo constante de negócios e contribuindo para a reputação positiva.

Ao reconhecer a importância de cada tipo de cliente e direcionar estrategicamente os esforços para atender às necessidades de cada perfil, a empresa pode fortalecer sua posição no mercado e garantir um crescimento consistente e sustentável. A combinação de estratégias voltadas para clientes curiosos, fiéis e amigos pode estabelecer uma base sólida para o sucesso e reconhecimento a longo prazo da empresa.

4.1.3 Mapeamento do sistema

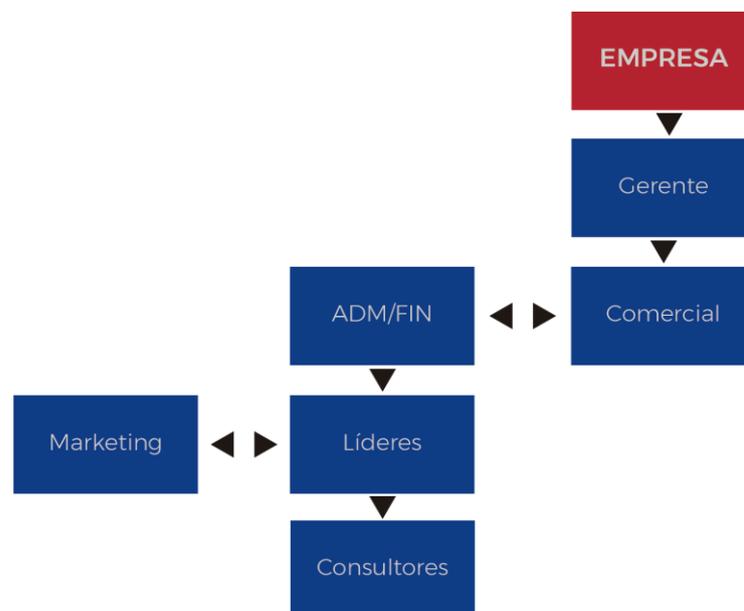
De acordo com Andrew *et. al.*, (2024) o mapeamento do sistema é uma ferramenta fundamental na análise e melhoria dos sistemas organizacionais com a utilização de esquemas e detalhamentos visuais, nos quais envolvem os processos, passos e atividades. Como afirma Kronemberger (2019), a utilização de representações visuais, como diagramas de fluxo, é essencial para tornar complexidades operacionais mais compreensíveis. A simplicidade visual permite uma análise mais rápida e eficaz dos procedimentos envolvidos, facilitando a identificação de ineficiências e oportunidades de melhoria (BRESCIANI *et al.*, 2020).

Seguindo as diretrizes de Norman (2013), ao criar visualizações simplificadas das operações, é crucial adotar uma abordagem centrada no usuário. Isso implica não apenas na clareza da representação visual, mas também na consideração da experiência do usuário ao interpretar essas representações. A eficácia da visualização está diretamente relacionada à capacidade de comunicação com os *stakeholders* envolvidos (PFAUTZ; ROTH, 2006). Pode-se observar através do mapeamento do sistema a visualização clara e simplificada das operações, os gargalos e processos desnecessários e alguns pontos de melhorias.

O mapeamento organizacional de uma empresa descreve como as diferentes funções e cargos estão organizados. Simplificadamente, no escritório imobiliário (Figura 6) em estudo pode ser observado as seguintes funções:

- **Gerente:** É encarregado de supervisionar e coordenar as atividades de uma equipe para garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados de forma eficiente e eficaz. Ele geralmente está na linha de frente.
- **Administração Financeira e Comercial:** Esta área engloba as funções relacionadas à gestão financeira da imobiliária, como controle de despesas, pagamentos, recebimentos, entre outros.
- **Marketing:** É responsável pela promoção dos imóveis disponíveis para venda, endomarketing, publicidade nas redes sociais, entre outros, visando atrair potenciais compradores.
- **Líderes:** São os supervisores responsáveis por coordenar e orientar as equipes de corretores. Eles podem também ser responsáveis por definir metas, treinar os corretores e garantir o bom funcionamento das operações da imobiliária.
- **Corretores/ Consultores:** São os profissionais que trabalham diretamente na venda de imóveis. Eles recebem os clientes, apresentam os imóveis disponíveis, negociam os valores e fecham os negócios.

Figura 6. Mapeamento do sistema organizacional.

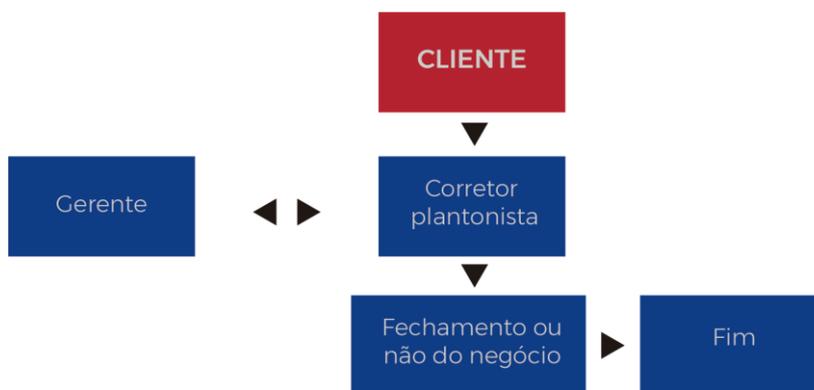


Fonte: Autor, 2024.

Essa estrutura hierárquica simplificada mostra como diferentes funções e cargos se relacionam dentro de uma imobiliária, desde a liderança até os profissionais que lidam

diretamente com os clientes e as transações imobiliárias. O atendimento presencial na imobiliária (Figura 7) compõe uma das principais etapas dentro do processo de compra ou venda de um imóvel e é crucial pra garantir uma boa experiência do cliente.

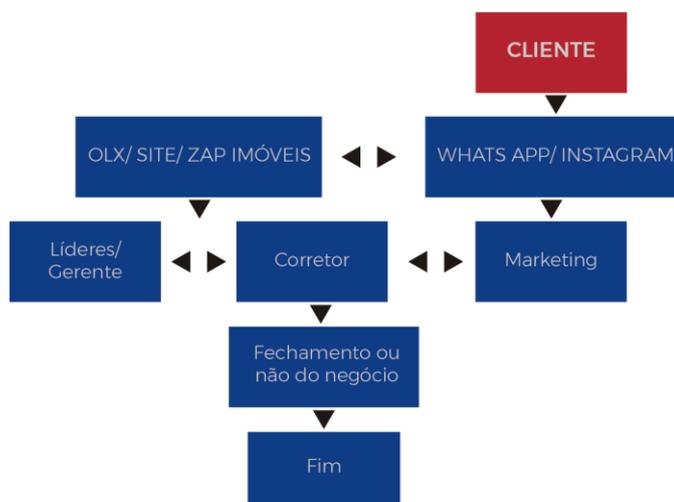
Figura 7. Atendimento presencial na imobiliária.



Fonte: Autor, 2024.

Foi percebido que a interação presencial entre corretores e clientes possibilita uma compreensão mais profunda, criando uma experiência mais rica e personalizada. No entanto, existe o atendimento *on-line* (Figura 8) para complementar essa abordagem, autores como Yang *et al.*, (2021) propõem a integração de tecnologias, como tours virtuais em 3D, para proporcionar uma experiência mais abrangente, permitindo aos clientes explorar os imóveis remotamente. Lá os clientes encontram e avaliam imóveis, fazem perguntas e agendam visitas, tornando o processo de busca por imóveis mais acessível e eficiente.

Figura 8. Atendimento *on-line*.



Fonte: Autor, 2024.

Outro ponto importante e positivo do atendimento presencial é a capacidade de esclarecer dúvidas instantaneamente, Berry *et al.*, (2002) em seu estudo afirma que a resposta rápida a perguntas dos clientes não constrói apenas confiança, mas também acelera o processo de tomada de decisão. Nesse contexto, a integração de canais de comunicação *on-line*, como chat em tempo real ou aplicativos de mensagens, pode ser vista como uma melhoria significativa, garantindo uma comunicação fluída mesmo fora do horário comercial.

A construção de relacionamentos duradouros, um dos principais pontos fortes do atendimento presencial, é enfatizada por autores como Gronroos (2011) como um componente essencial para fidelização do cliente. Estratégias como programas de fidelidade como descontos, prioridade no atendimento, atendimento personalizado e serviços exclusivos são propostas para fortalecer ainda mais os laços entre a imobiliária e seus clientes (KUMAR *et al.*, 2018).

A perspectiva do design de experiência, conforme discutida por autores como Gonen (2020), enfatiza a importância de compreender profundamente as necessidades e expectativas dos clientes. Em imobiliárias, a falta de uma abordagem de design pode resultar em processos falhos e complexos e falta de empatia nas interações, contribuindo para uma experiência do cliente abaixo do que se é esperado (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2018).

No entanto, foi observado um atendimento muito simplificado sem a devida personalização, resulta em uma abordagem genérica que não atende às expectativas individuais dos clientes e reduz a possibilidade de fechamento de negócio. A escolha pela empresa, segundo *insights* dos entrevistados e de autores como Lee; Kavya; Lasser (2021) mostram que a reputação da marca esta diretamente ligada à qualidade percebida dos serviços. O que corrobora quando falamos que um atendimento simplificado, sem um foco adequado no cliente, pode levar a experiências negativas, prejudicando a reputação da imobiliária e influenciando negativamente a decisão dos clientes em escolher seus serviços.

Além disso, autores como Zeithaml *et al.*, (2018) apontam que a falta de atenção ao design de serviços resultam em lacunas nas expectativas e na entrega do serviço, criando desconexões entre o que os clientes esperam e o que realmente recebem. A falta de personalização nos serviços imobiliários pode ser associada à falta visão de sobre o marketing de relacionamento, onde o atendimento simplificado pode resultar em transações únicas, sem

a construção de relacionamentos sólidos que são essenciais para a sustentabilidade a longo prazo do negócio.

4.1.4 Autoetnobiografia

A autoetnobiografia nos permite mergulhar profundamente em suas próprias experiências e perspectivas pessoais (PITANGA, 2021). De acordo com Tavares (2022), essa imersão nos ajuda a desenvolver empatia e uma compreensão mais profunda das experiências dos usuários para os quais estamos projetando, contribuindo para um design mais centrado no ser humano. Ao refletir sobre nossas próprias narrativas, podemos identificar padrões e *insights* significativos, o que pode servir como fonte de inspiração para a inovação e criatividade no processo de design. Essa abordagem reflexiva também pode nos ajudar a reconhecer e valorizar nossa própria diversidade e identidade cultural, sensibilizando-nos para questões de inclusão e diversidade no design (TAVARES, 2022).

Durante essa etapa, minha participação envolveu na simulação de um cliente em um atendimento presencial na imobiliária, todos os envolvidos estavam cientes da pesquisa em andamento. Ao adentrar na imobiliária, a falta de uma recepção se destaca imediatamente. Há uma sala com um sofá, porém bem climatizada e com iluminação aconchegante, frases de impacto reforçando a marca são encontradas fixadas na parede que a primeiro momento não são percebidas. A atmosfera é simples, sem qualquer elemento marcante que possa criar uma primeira impressão memorável. Não há um serviço de atendimento prévio; o que pode ser visto como se não houvesse preocupação da imobiliária em estabelecer uma conexão inicial com seus potenciais clientes, também não há espaços disponíveis para os pais deixarem seus filhos enquanto os acompanham, o que pode resultar na intervenção direta da criança no processo de negociação. Isso pode levar à ociosidade da criança e distrair os pais durante a negociação (Figura 9).

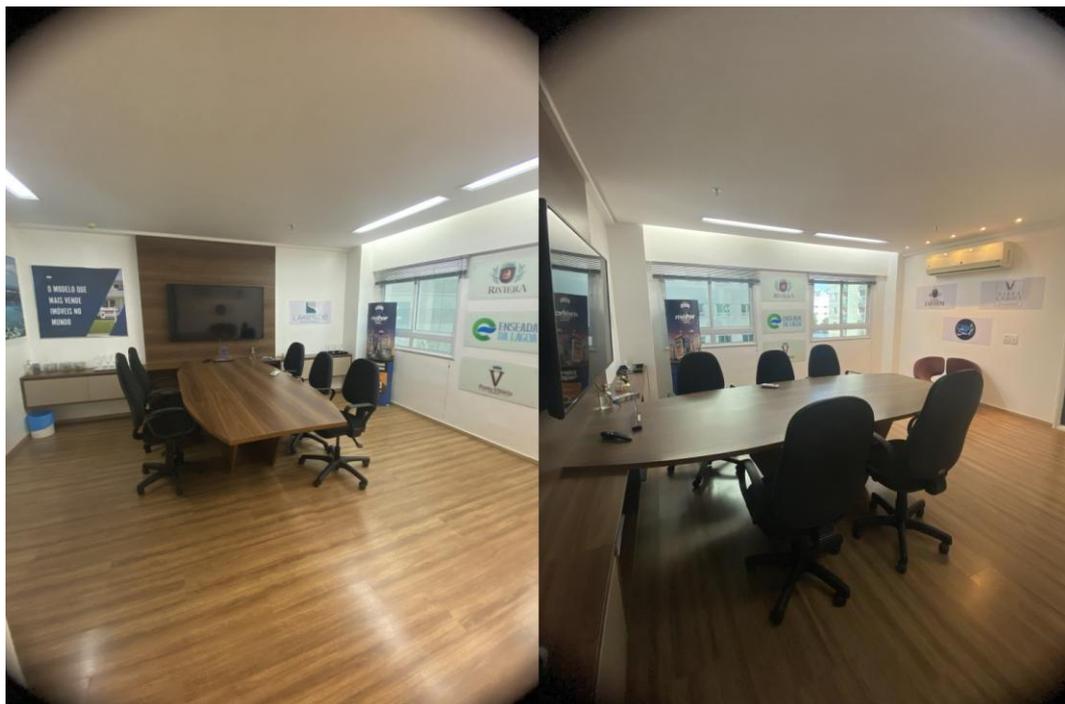
Figura 9. Primeira sala do escritório imobiliário, simples e sem elementos marcantes.



Fonte: Autor, 2024.

A sala de reunião é de certa forma compensadora, bem ampla e iluminada e nas suas paredes possuem quadros de vários empreendimentos imobiliários de sucesso da região (Figura 10).

Figura 10. Sala de reuniões ampla e organizada, com destaques imobiliários em suas paredes.



Fonte: Autor, 2024.

O atendimento do gerente/ líder, é um atendimento primordial em sua excelência e domina o assunto com confiança. O serviço básico de atendimento oferece café, água, refrigerante e biscoitos, mas sem qualquer toque personalizado. Percebe-se o esforço em se adequar às preferências individuais dos clientes. Enquanto o gerente apresenta as opções de imóveis com conhecimento, a ausência de uma experiência mais envolvente deixa a impressão de que é apenas um procedimento padrão.

A ausência de uma recepção com um atendimento prévio personalizado, deixa questionando sobre a importância que a imobiliária atribui à construção de relacionamentos e à satisfação do cliente. Em síntese, a simulação dentro da imobiliária foi marcada por muita simplicidade. Durante o estudo, o gerente demonstrou domínio sobre o assunto; no entanto, a falta de um serviço de recepção adequado, a ausência de personalização nos serviços oferecidos e a simplicidade geral da abordagem deixaram a experiência pouco memorável e, por vezes, desprovida do toque humano que poderia ter feito a diferença.

No cenário descrito anteriormente, a ausência de um atendimento personalizado na imobiliária revelou-se como uma lacuna significativa no design de serviços. Autores como Gonen (2020) argumentam que o design de serviços eficaz requer uma compreensão profunda das necessidades e expectativas dos clientes. A falta de uma abordagem prévia, antes mesmo da reunião, destaca a importância de uma personalização ou padronização no processo de atendimento.

Em um mercado competitivo, onde a escolha pela empresa muitas vezes se baseia na qualidade da experiência do cliente, a ausência de personalização pode impactar negativamente a reputação da empresa (LEE; KAVYA; LASSER, 2021). A personalização não é apenas um luxo, mas uma estratégia fundamental para construir relacionamentos duradouros, promover a lealdade do cliente e se destacar em um mercado competitivo (APTE e SHETH, 2016).

4.1.5 Matriz SWOT

A análise *SWOT*, foi utilizada para avaliar o ambiente interno e externo da imobiliária. Em sua essência pode proporcionar uma visão mais abrangente e sistêmica da empresa, através dela pode se perceber os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças.

Autores como Grant (2019), destacam a importância dessa ferramenta que deve ser aplicada de maneira dinâmica e contínua. Em um ambiente de negócios em constante transformação, a capacidade de adaptar-se rapidamente a novas oportunidades e ameaças é crucial.

A construção da matriz *SWOT* para a imobiliária foi influenciada pela experiência do usuário e baseada na estruturação da franquia imobiliária à qual ela está vinculada. A abordagem adotada buscou identificar elementos internos e externos que impactam diretamente a satisfação e as expectativas dos clientes, bem como as dinâmicas específicas do modelo de franquia (Figura 11).

Figura 11. Matriz *SWOT*.

FORÇAS		FRAQUEZAS	
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação consistente; • Formação e Integração; • Marketing interno disponível rapidamente; • Média de 3 meses para primeiros resultados; • Material de Marketing gratuito; • Equipe experiente e com vasta rede de imóveis; • Instalações FÍSICA; • Ações De valorização dos Consultores; • Horário flexível; • Dimensão nacional e internacional que atrai maior número de pessoas à Agência. 	FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração somente por comissões; • Ausência de salário base; • Despesas todas comportadas pelos Gestores; • Criação de carteira de clientes da inteira responsabilidade dos Consultores.
	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado imobiliário estável; • Novas tecnologias; • Maior disponibilidade para clientes; • Crescente utilização de plataformas digitais de conversação que agilizam as negociações; • Crescente vontade dos consultores para trabalhar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência direta com outras Agências; • Mercado de Agências consolidado na região.

Fonte: SAPIRO; CHIAVENATO, 2003, adaptado pelo Autor, 2024.

Apesar das questões levantadas em tópicos anteriores a análise *SWOT* realizada na imobiliária revelou forças essenciais para o seu desempenho, a comunicação, formação e integração, a rápida disponibilidade de materiais de marketing interno, resultados projetados para média de 3 meses, equipe experiente com vasta rede de imóveis, instalações físicas bem cuidadas, e a presença nacional e internacional destacam-se como pontos-chave. A comunicação sólida estabelece transparência e confiança, enquanto a formação contínua demonstra comprometimento com o desenvolvimento da equipe. A equipe experiente reforça a capacidade da imobiliária de atender a uma ampla gama de clientes.

A análise também evidenciou algumas fraquezas que, embora existam, podem ser mitigadas. A remuneração exclusiva por comissões e a ausência de um salário base podem criar desafios na retenção de talentos. A responsabilidade integral pela criação de carteira de clientes por parte dos consultores pode limitar o crescimento sustentável, indicando a necessidade de estratégias mais eficazes de aquisição de clientes, além disso, o serviço generalizado e a comunicação rasa com o cliente podem comprometer a experiência do cliente, sugerindo a necessidade de maior personalização e interação efetiva.

A limitação do espaço físico e a ausência de processos definidos podem impactar a eficiência operacional, tais fraquezas destacam a importância de investir em infraestrutura e estabelecer procedimentos claros para garantir operações suaves e eficientes. Embora possam representar desafios, ao abordá-las estrategicamente essas fraquezas podem ser transformadas em oportunidades de melhoria, contribuindo para a excelência geral da imobiliária.

4.1.6 Análise de similares

A análise de similares tem se tornado uma ferramenta metodológica essencial no universo empresarial, suscitando debates entre diversos autores que exploram a sua importância sob diferentes perspectivas. Autores contemporâneos, como Almeida (2023) reitera a importância dessa análise para identificar as forças competitivas que moldam o ambiente empresarial, permitindo estratégias mais eficazes.

O mercado imobiliário é vasto e diversificado possuindo uma gama de empresas que oferecem produtos e serviços distintos, mas muitas vezes com propostas aparentemente semelhantes. Com o intuito de compreender melhor as nuances que diferenciam essas

empresas, foi realizada uma análise inicial com as seis principais empresas concorrentes e atuantes no comércio imobiliário da capital alagoana (Tabela 4), para tal escolha foram estabelecidos critérios como: Localização; Segmento de mercado; Tempo de atuação; Alcance; Número de funcionários e Portfólio.

Tabela 4. Principais empresas atuantes no mercado imobiliário de Maceió - AL.

Serviços	Imobiliárias					
	Imobiliária em estudo	A	B	C	D	E
Localização	Jatiúca	Ponta Verde	Ponta Verde	Jatiúca	Jatiúca	Jatiúca
Segmento de Mercado	Médio e Alto Padrão	Alto Padrão	Alto Padrão	Médio	Médio e Alto Padrão	Médio
Tempo de atuação	< 10 anos	> 30 anos	> 10 anos	> 10 anos	< 10 anos	< 10 anos
Alcance	Alagoas	Alagoas	Alagoas	Alagoas	Alagoas	Alagoas
Nº de funcionários	< 10	> 10	< 10	> 10	-	-
Portfólio	+ 20 imóveis	+ 50 imóveis	-	+ 50 imóveis	+ 50 imóveis	+ 50 imóveis

Fonte: Autor, 2024.

Essas empresas já possuem representatividade dentro mercado imobiliário da cidade, atuam principalmente com clientes e imóveis de médio e alto padrão, lançamentos e empreendimentos para investidores. Todas possuem escritório, portfólio, *site* ou redes sociais desenvolvidos.

Foi adotada uma escala de avaliação com pontuação de 1 a 5, onde 5 representa uma avaliação boa, 3 para razoável e 1 para pouco. Esta ferramenta foi utilizada para proporcionar uma visão clara e objetiva sobre o desempenho relativo das empresas em questão. Para a análise, foram considerados diversos fatores que abrangem desde a qualidade dos estabelecimentos até a eficiência dos serviços prestados. Entre os principais critérios estão: estrutura física; comunicação; atendimento; tecnologia; marketing e experiência com o cliente.

Os critérios para a escolha dos fatores analisados foram estabelecidos com base nas sugestões e observações de gerentes e líderes de empresas, totalizando seis participantes. Esses critérios foram identificados como aspectos fundamentais para avaliar o desempenho e

a competitividade das empresas no mercado imobiliário. Durante a etapa de pesquisa preparatória e observação participativa, foram levantadas questões pertinentes às necessidades e expectativas dos clientes, bem como às práticas de excelência adotadas pelas empresas líderes do setor.

A nota atribuída a cada empresa foi baseada na análise desses critérios. Para os estabelecimentos que apresentavam uma estrutura física bem equipada, um atendimento eficiente, uso adequado de tecnologia, estratégias de marketing eficazes e proporcionavam uma experiência positiva ao cliente, foi atribuída a nota máxima de 5. Aqueles que ofereciam um serviço razoável, mas não se destacavam em nenhum dos critérios mencionados, receberam uma nota intermediária de 3. Já os que não apresentavam ou se destacavam em nenhum dos aspectos avaliados receberam a nota mínima de 1. O resultado da análise de similares (Tabela 5) pode ser observado a seguir:

Tabela 5. Análise de similares das principais empresas atuantes no mercado imobiliário de Maceió - AL.

Serviços	Imobiliárias					
	Imobiliária em estudo	A	B	C	D	E
Estrutura física	1	3	3	3	3	3
Comunicação	5	5	3	3	5	5
Atendimento	3	3	5	5	3	3
Tecnologia	5	5	3	3	5	5
Marketing	3	5	3	1	5	3
Experiência	1	3	1	1	3	3
Total	18	24	18	16	24	22

Legenda:

BOM	5 pontos
-----	----------

RAZOÁVEL	3 pontos
----------	----------

NENHUM	1 ponto
--------	---------

Fonte: Autor, 2024.

Cabe ressaltar que a escolha dos serviços avaliados e a definição dos critérios de avaliação foram sugestões dos contribuintes da pesquisa, os quais forneceram respostas valiosas durante o processo de coleta de dados. Essa abordagem permitiu uma avaliação abrangente e significativa do desempenho das empresas.

Pode-se observar que a empresa em estudo, ficou em terceiro lugar com um total de 18 pontos, já as empresas A e D despontaram como líderes acumulando 24 pontos, destacando-se no panorama competitivo. Essa constatação instiga uma análise mais profunda, revelando que elementos como estrutura física, atendimento, marketing e experiência demandam atenção e aprimoramento. Freire (2023) argumenta que estratégias de diferenciação são cruciais para conferir vantagens competitivas sustentáveis, destacando a relevância de elementos que vão além do preço, como por exemplo: a experiência do cliente.

De acordo com Vasconcelos (2015), o design de serviços vem ganhando destaque nesse contexto. A estrutura física da empresa, a interação com o cliente e a experiência são dimensões do design que impactam diretamente a percepção do cliente sobre a marca. Vasconcelos (2015) ainda destaca que uma abordagem centrada no cliente é vital para criar essas experiências positivas e diferenciadas. Aspectos intangíveis, como a conexão emocional com o cliente e a gestão eficaz, desempenham um papel crucial na construção de vantagens competitivas.

Existe a importância e o cuidado de uma abordagem holística. A percepção da marca, construída por meio de interações tangíveis e intangíveis, também desempenha um papel importante na diferenciação. Kotler e Keller (2016) destacam que a construção de uma marca forte exige consistência em todos os pontos de contato com o cliente. Diante dessas considerações, torna-se evidente que a busca pela excelência vai além dos produtos e serviços oferecidos. A empresa em estudo tem a oportunidade de alinhar estratégias de gestão, design de serviços e marketing para fortalecer sua posição no mercado. O aprimoramento da estrutura física, a criação de conexões mais profundas com os clientes e a implementação eficaz de feedback pós-venda são passos essenciais na jornada rumo à diferenciação e excelência competitiva.

4.2 DEFINIR

A fase de definir é importante para compreender o design como um processo reflexivo, nela existe a necessidade de explorar e refletir sobre problemas antes de buscar soluções (CROSS, 2007). A aplicação da etapa definir, envolveu a colaboração de

stakeholders, reunindo dados relevantes para direcionar os esforços rumo a soluções mais precisas e alinhadas com as necessidades reais.

4.2.1 Criação de personas

No universo do design e da estratégia de negócios, compreender o público-alvo é fundamental para o sucesso de uma empresa. Nesse contexto, a ferramenta de design personas desponta como uma poderosa aliada na busca por *insights* valiosos sobre os clientes (OLSEN, 2004). Segundo Cooper *et al.*, (2014), as personas ajudam as equipes a focar nos usuários durante o processo de design, garantindo que as soluções desenvolvidas estejam alinhadas com suas expectativas e experiências.

Ao criar personas detalhadas, as organizações podem identificar oportunidades de mercado, ajustar sua mensagem de marketing, aprimorar a experiência do usuário e até mesmo inovar em novos produtos ou serviços (KIM; LEE, 2018). A ferramenta personas foi aplicada para compreender mais profundamente a situação e perfil dos clientes e consultores/corretores da imobiliária em estudo. Essa abordagem foi desenvolvida a partir da etapa de pesquisa preparatória e observação participativa, na qual todos os participantes da pesquisa contribuíram com *insights* valiosos para sua concepção e aplicação.

Ao todo foram criadas quatro personas, uma delas inspirada no perfil do gerente, uma no perfil do consultor imobiliário e outras duas inspiradas no perfil dos clientes. A persona foi desenvolvida para compreender o perfil do gerente atuante a frente de uma empresa do ramo imobiliário, representada por Hélio Gusmão (Figura 12), uma pessoa extremamente motivada, sempre buscando maneiras de melhorar os processos e maximizar os resultados da empresa. É altamente focado em resultados, sempre disposto a ouvir as preocupações e ideias de sua equipe e a fornecer suporte e orientação quando necessário.

Figura 12. Hélio Gusmão - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do gerente ideal.



Fonte: Autor, 2024.

A persona do gerente pode oferecer uma perspectiva abrangente e detalhada sobre diversos aspectos do negócio imobiliário, que vão desde operações internas e gestão de equipe até estratégia de mercado. Seu feedback pode ajudar a orientar decisões estratégicas e ações concretas que visam impulsionar a empresa.

Já o perfil do consultor/corretor imobiliário ideal que atuará na empresa, representado pela persona de Lucas Mendes (Figura 13), um profissional determinado e dedicado que está ingressando no mercado imobiliário com uma formação em Administração de Empresas e especialização em Marketing. Lucas demonstra características essenciais para um consultor/corretor de sucesso, incluindo habilidades de comunicação excepcionais, uma personalidade extrovertida e carismática, além de ser pró-ativo e detalhista em seu trabalho. Sua disposição para aprender e crescer rapidamente no setor imobiliário, aliada à sua ambição em alcançar o sucesso, o torna um ativo valioso para a empresa. Com essa persona do consultor, a empresa pode identificar e recrutar talentos promissores que estejam alinhados

com sua cultura organizacional e objetivos estratégicos, garantindo um serviço de excelência e satisfação para seus clientes.

Figura 13. Lucas Mendes - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do consultor ideal associado ao escritório.



Fonte: Autor, 2024.

Para uma compreensão mais abrangente do perfil dos clientes, foram desenvolvidas mais duas personas distintas, cada uma representando um segmento específico do mercado imobiliário. A primeira persona, Sofia Pedrosa (Figura 14), reflete as necessidades e expectativas dos clientes em busca de imóveis de médio e alto padrão para investimento ou moradia. Essa persona oferece *insights* valiosos sobre os interesses e preferências de clientes sofisticados e exigentes, que valorizam não apenas a qualidade do imóvel, mas também a excelência no atendimento e a experiência personalizada.

Figura 14. Sofia Pedrosa - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do cliente.



Fonte: Autor, 2024.

Por outro lado, a segunda persona, representada por Felipe Oliveira (Figura 15), destaca o perfil dos clientes que desejam encontrar um lar para construir uma família. Felipe busca um imóvel que atenda às necessidades e expectativas de sua futura família, valorizando áreas residenciais tranquilas e bem-estabelecidas.

Figura 15. Felipe Oliveira - persona desenvolvida para compreender melhor o perfil do cliente.



Fonte: Autor, 2024.

Com essas personas, a empresa imobiliária pode adaptar suas estratégias de marketing, produtos e serviços para atender de forma eficaz e personalizada às necessidades de ambos os segmentos de clientes, consolidando sua posição como uma referência no mercado. Fato que corrobora com Da Silva (2022) quando diz que, ao criar personas distintas com base nas características e comportamentos dos principais *stakeholders*, a empresa pode direcionar suas estratégias de desenvolvimento, serviços, e atendimento de forma mais eficaz e personalizada.

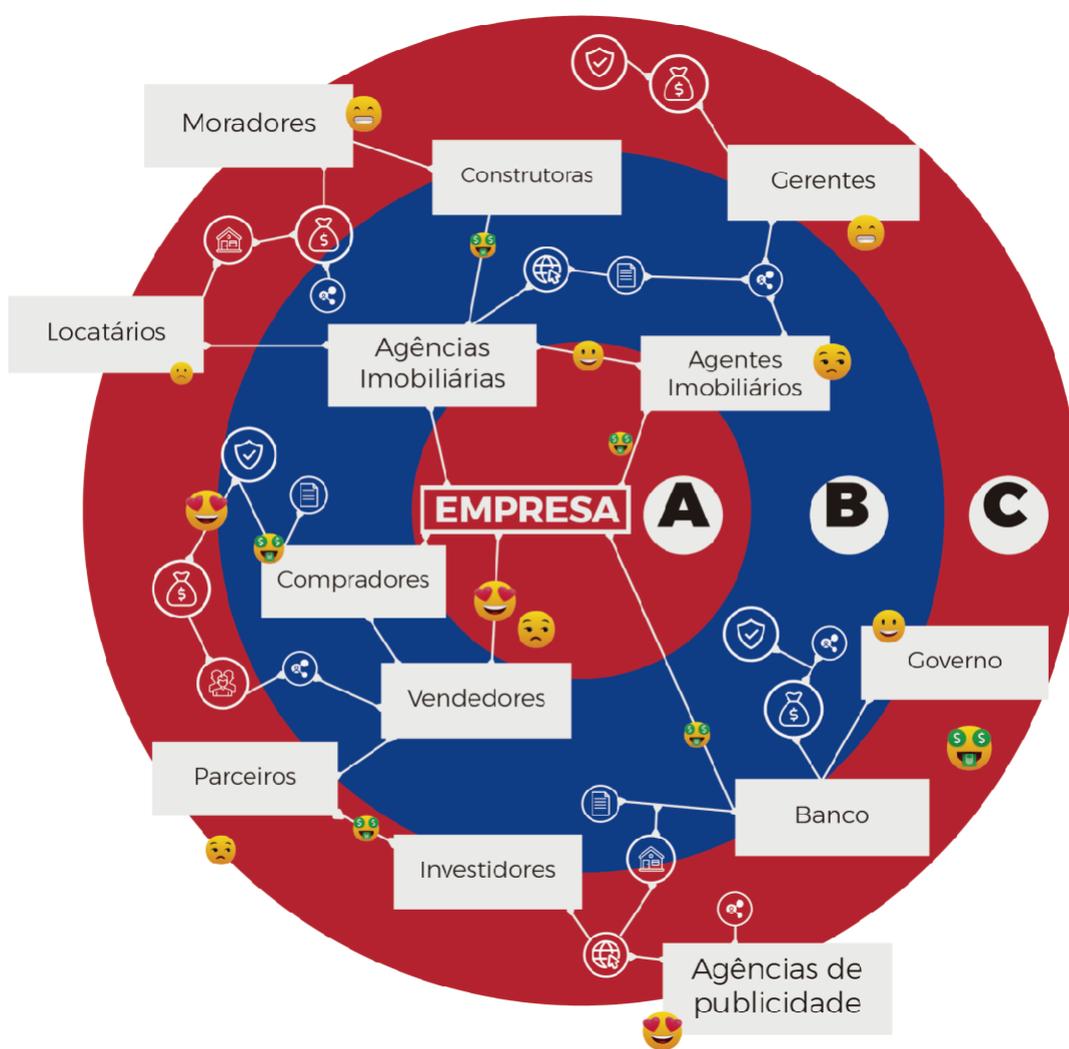
4.2.2 Mapa de rede de valor

O Mapa de Rede de Valor é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão de processos (STICKDORN e SCHNEIDER, 2020). Esta técnica tem como objetivo visualizar e analisar todos os processos envolvidos na entrega de um produto ou serviço, com o intuito de identificar oportunidades de melhoria e eliminar desperdícios. A aplicação desta ferramenta

permitiu uma compreensão abrangente das partes interessadas e suas influências no ecossistema da empresa.

O primeiro passo nesse processo ainda na etapa anterior (Descobrir) foi de identificar as partes interessadas relevantes para a imobiliária. Isso inclui proprietários de imóveis, locatários, investidores, colaboradores internos, órgãos reguladores, e até mesmo moradores. O segundo passo foi criar as quatro personas, que proporcionou uma visão abrangente das entidades que impactam e são impactadas pelas operações da empresa (Figura 16).

Figura 16. Mapa de rede de valor.



Fonte: Autor, 2024.

Legendas:

 Comunicação	 Relacionamento direto e competitivo
 Investimento	 Relacionamento direto e financeiro
 Pesquisa	 Relacionamento direto e satisfatório
 Conveniência	 Relacionamento amigável
 Segurança	 Relacionamento direto e harmonioso
 Documentação	 Relacionamento não interessante
 Movimentação financeira	

Esta análise proporcionou insights valiosos sobre as relações de força e a importância relativa de cada grupo no contexto da gestão imobiliária. De acordo com o mapa de rede de valor foram identificados os principais *stakeholders*¹ envolvidos e agrupados. *Stakeholders* essenciais (A): compradores, vendedores, agências e agentes imobiliários; *Stakeholders* importantes (B): construtoras; gerentes; parceiros; banco; governo e investidores; Outros *stakeholders* (C): moradores; locatários e agências de publicidade.

O mapa de rede de valor revelou nuances significativas como a importância de reconhecer os *stakeholders* como indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados diretamente pelas atividades da organização. Essa perspectiva foi utilizada ao abranger os três grupos de interesse não se limitando apenas clientes e investidores, mas também grupos que podem influenciar diretamente o mercado imobiliário.

Os clientes são os primeiros *stakeholders* a serem considerados. Eles entram em contato em busca de uma propriedade para comprar. A empresa se esforça para entender suas necessidades e oferecer opções que atendam às suas expectativas.

¹ *Stakeholders*: o conceito de *stakeholders* é amplamente reconhecido no campo do design de serviços. Nesse contexto, referem-se a todas as partes interessadas envolvidas em um serviço, incluindo clientes, funcionários, parceiros comerciais, acionistas e até mesmo comunidades locais afetadas. Para o design, entender os *stakeholders* é fundamental para criar experiências de serviço significativas e eficazes. Isso envolve identificar não apenas as necessidades e desejos dos clientes, mas também considerar os objetivos e preocupações de todas as partes envolvidas no serviço (PIMENTA, 2019).

A relação com os clientes é baseada na confiança, transparência e na busca pela satisfação do cliente. Os consultores desempenham um papel fundamental na manutenção dessas relações. As construtoras e outras agências imobiliárias trabalham diretamente com os clientes, oferecendo orientação especializada e parcerias diretas no processo de compra.

Os gerentes supervisionam e oferecem apoio garantindo que elas obtenham os recursos necessários para oferecer um excelente atendimento ao cliente. A empresa também depende de grandes parceiros, como construtoras e agências de publicidade, para fornecer os materiais e serviços necessários. O relacionamento com os parceiros é construído com base na colaboração, comunicação e respeito. Os investidores têm interesse direto no sucesso financeiro da empresa. Eles investem e apostam nos seus produtos e esperam um retorno financeiro positivo sobre seus investimentos.

Além disso, o relacionamento com o governo é baseado no cumprimento das leis e regulamentos. A empresa também interage com a comunidade local, o interesse ocorre de forma mútua, sendo eles um importante fornecedor de informações concretas da localidade e região. Por fim, o relacionamento com os concorrentes é baseado na vigilância competitiva e na busca contínua por maneiras de diferenciar-se no mercado. O relacionamento entre os *stakeholders* é complexo, longo e multifacetado.

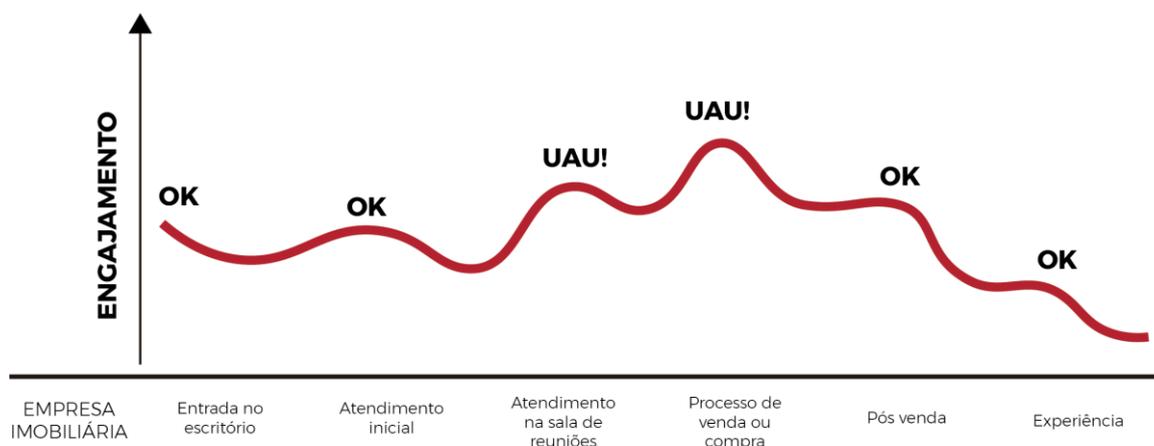
Um forte relacionamento com os *stakeholders* pode impactar positivamente a rentabilidade, reputação e crescimento da empresa, promovendo uma cultura organizacional centrada, a solução deve priorizar a excelência no atendimento ao cliente, refletindo os valores de confiança, transparência e busca pela satisfação do cliente em todas as interações. Além disso, deve facilitar a integração e colaboração eficaz com parceiros, como construtoras, agências imobiliárias e agências de publicidade, garantindo uma cadeia eficiente com parcerias duradouras, buscando sempre promover a inovação e oferecer recursos para diferenciar a empresa no mercado, seja por meio de novos produtos, serviços ou abordagens.

4.2.3 Arcos dramáticos

O arco dramático refere-se à transformação ou desenvolvimento de um personagem ao longo de uma narrativa. É uma estrutura fundamental em histórias, seja em livros, filmes, séries ou peças teatrais. Geralmente, um personagem experimenta mudanças significativas em sua personalidade, motivações ou circunstâncias durante o curso da história. Mas falando em serviço podemos sinalizar momentos de alto e baixo grau de engajamento e através dela podemos visualizar a experiência e entender a jornada e onde deve se manter o foco no processo de ideação (STICKDORN; SCHNEIDER, 2020).

Para aplicação da ferramenta e construção do arco dramático da empresa em estudo, foram utilizados dados obtidos em etapas anteriores, o arco a seguir representa a atual situação da empresa (Figura 17). A ferramenta aplicada pode proporcionar uma compreensão mais profunda da jornada do cliente, identificar as oportunidades de melhoria e inovação, e manter o foco no cliente durante o processo de ideação e desenvolvimento do serviço.

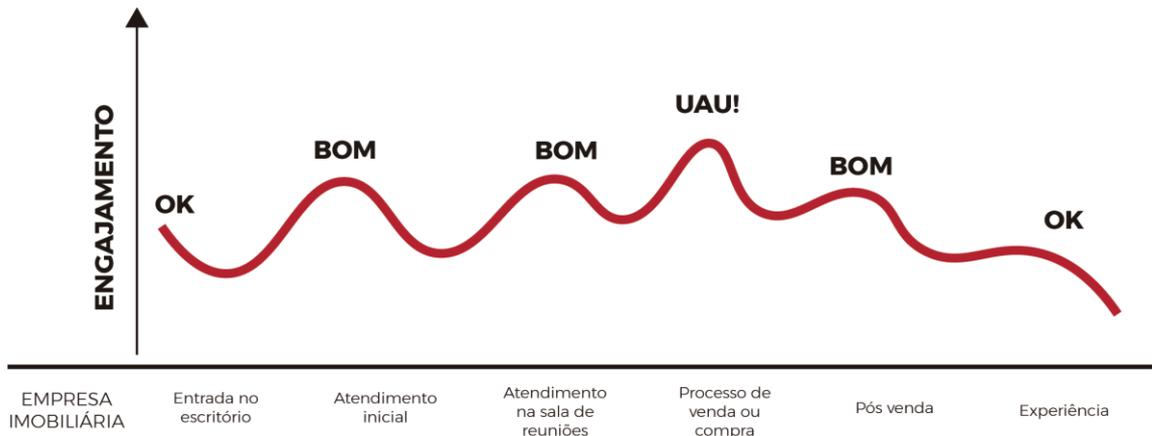
Figura 17. Arcos dramáticos da empresa em estudo.



Fonte: Autor, 2024.

Através do resultado obtido pode-se observar que os principais serviços ofertados na empresa, são serviços que não causam nenhum tipo de diferencial ou experiência marcante no usuário. Sendo assim, também foi desenvolvido um arco para empresa que obteve maior destaque na etapa de análise de similares, a empresa se destacou pelo tempo de atuação no mercado, solidez nos serviços ofertados e tradição na região da capital alagoana (Figura 18).

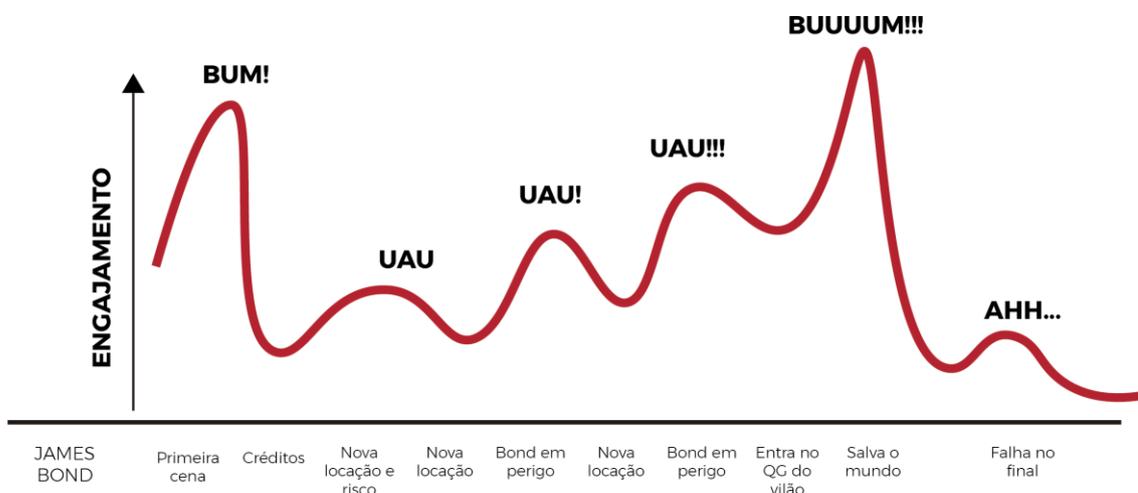
Figura 18. Arcos dramáticos da empresa que obteve mais pontos na etapa de análise de similares.



Fonte: Autor, 2024.

Tendo em vista o resultado comparativo dos arcos da empresa em estudo bem como o de sua principal concorrente, foi observado que é necessária uma reestruturação e a implementação nos serviços ofertados para que aconteça uma diferenciação e o desenvolvimento de novas experiências, baseando-se na proposta do modelo romance policial (Figura 19) de Stickdorn e Schneider (2020), foi criado um novo arco, onde todos os envolvidos se mantêm interessados dentro de uma narrativa mais envolvente e emocionante até o final.

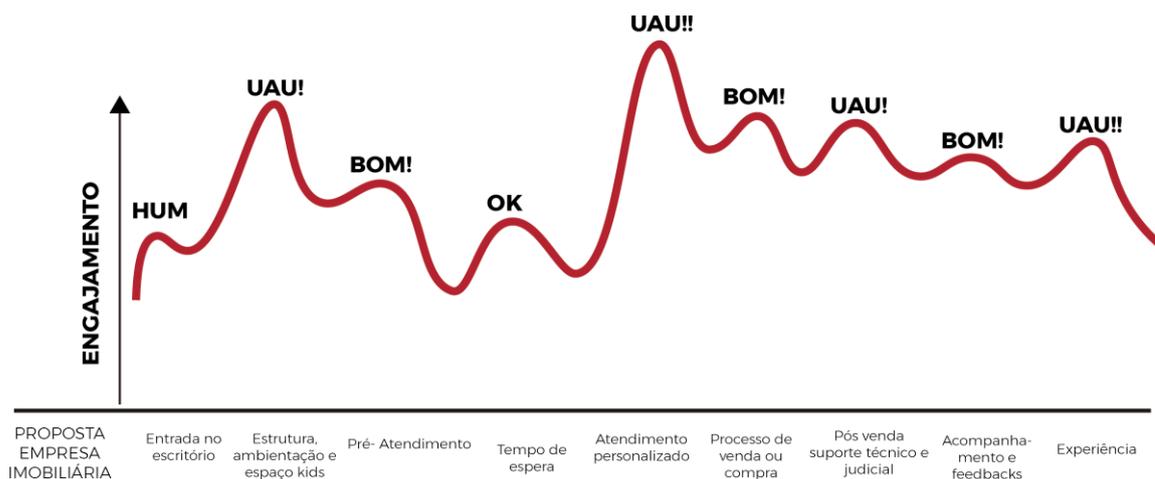
Figura 19. Arcos dramáticos romance policial.



Fonte: STICKDORN; SCHNEIDER, 2020.

O novo arco proposto (Figura 20), começa com a introdução do cenário, com a situação inicial que é a entrada no escritório. Onde ocorre o primeiro contato com a estrutura, pré-atendimento, atendimento personalizado, serviço de venda e pós-venda, culminado numa experiência melhor e satisfatória do cliente. A estruturação do serviço deve ser bem projetada e se manter constante durante todo seu desenvolvimento, também deve possuir caráter engajador, criando sempre expectativas futuras. Como pode se observar no modelo de proposta, as experiências costumam ser únicas e possuem variações, que podem não se encaixar num padrão. De acordo com Stickdorn e Schneider (2020) o alto grau de engajamento não ocorre apenas com momentos empolgantes, um momento mais calmo ou comum pode ser totalmente engajador.

Figura 20. Arcos dramáticos aplicado a uma proposta focada no cliente e na experiência.



Fonte: Autor, 2024.

Na fase que realmente acontece o atendimento personalizado e que pode resultar no fechamento de negócio, ocorre o ápice de engajamento do arco, elevando assim também o nível de engajamento da jornada. Por fim, com todo processo de negociação resolvido, todas as pontas soltas são amarradas. Os envolvidos sentem-se contemplados, mantendo o nível de satisfação e experiência satisfatória ao final da narrativa.

4.2.4 CANVAS do modelo de negócios

O Modelo *CANVAS* de Negócios é uma ferramenta amplamente utilizada para descrever e analisar os elementos-chave de um modelo de negócios de forma visual e concisa. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o *CANVAS* de Negócios é composto por blocos que representam os aspectos fundamentais de um modelo de negócios. Essa ferramenta permite que empreendedores visualizem e analisem de forma clara e estruturada todos os aspectos do seu negócio, identificando oportunidades de inovação, melhorias e otimização.

Ao analisar cada componente do *CANVAS* (Figura 21), podemos entender melhor como a empresa cria valor para seus clientes, gera receita e mantém uma posição competitiva no mercado.

Figura 21. *CANVAS* de negócios da empresa em estudo.

MODELO DE NEGÓCIOS				
Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relações com o consumidor	Segmentos de clientes
<p>Quem são nossos principais parceiros?</p> <p>COMÉRCIO LOCAL; CORRETORES; CONSULTORES ASSOCIADOS; CONSTRUTORAS.</p>	<p>Quais atividades-chave nossas propostas de valor exigem?</p> <p>CAPTAÇÃO; NEGOCIAÇÃO; VENDA.</p>	<p>Que valor entregamos?</p> <p>FORMAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PROFISSIONAL; MAIOR REDE IMOBILIÁRIA NACIONAL; PLANO DE RESULTADOS; FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO.</p>	<p>Que tipo de relacionamento cada um de nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?</p> <p>ALTO NÍVEL DE RELACIONAMENTO.</p> <p>TOM DE VOZ: AMIGÁVEL; PROFISSIONAL; CONFIANTE; OTIMISTA.</p>	<p>Para quem estamos criando valor?</p> <p>CONSULTORES</p> <p>DESEMPREGADOS; RECÉM FORMADOS; TRABALHADORES EM PART-TIME; EMPREENDEDORES COM POUCAS POSSIBILIDADES DE INVESTIMENTO.</p> <p>VENDEDORES/ COMPRADORES</p> <p>PÚBLICO EM GERAL INTERESSADO EM VENDER OU COMPRAR I MÓVEIS.</p>
Principais recursos	Canais			
<p>Quais recursos-chave nossas propostas de valor exigem?</p> <p>RECURSOS FÍSICOS E INTELLECTUAIS.</p>	<p>Por quais canais nossos consultores querem ser alcançados?</p> <p>PLATAFORMAS DIGITAIS; REDES SOCIAIS.</p>			
Estrutura de custos		Fluxos de receita		
<p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócios?</p> <p>CUSTOS ASSOVIADOS AO ESCRITÓRIO (aluguel, condomínio, energia, água e manutenção); CUSTOS COM PUBLICIDADE OFFLINE (outdoors, flyers, cartazes); INVESTIMENTO EM PLATAFORMAS DIGITAIS E REDES SOCIAIS.</p>		<p>Por qual valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?</p> <p>MÁXIMO SERVIÇO PARA O CLIENTE; MÁXIMA COMISSÃO PARA O CORRETOR.</p>		

Fonte: STICKDORN; SCHNEIDER, 2020, adaptado pelo Autor, 2024.

Um dos aspectos centrais do modelo de negócios da empresa é seu foco nos diversos segmentos de clientes, que incluem compradores, vendedores e agentes imobiliários. Essa

segmentação permite à empresa adaptar seus serviços e ofertas para atender às necessidades específicas de cada grupo, proporcionando uma experiência personalizada e diferenciada. Essa abordagem contribui para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, o que é essencial em um setor onde a confiança desempenha um papel crucial.

A proposta de valor da empresa é fundamentada em diversos pilares, como a formação e o alcance por meio de uma rede global de agentes. Essa proposta visa oferecer aos clientes uma experiência conveniente e eficiente, ao mesmo tempo em que proporciona aos agentes as ferramentas e recursos necessários para aumentar sua produtividade. Os canais de distribuição da empresa abrangem tanto o ambiente digital, por meio de *websites* e aplicativos, quanto o ambiente físico, por meio de agências locais. Essa abordagem permite à empresa alcançar uma ampla base de clientes e oferecer-lhes acesso a uma variedade de serviços e recursos, independentemente de suas preferências de interação.

No que diz respeito ao relacionamento com o cliente, foi observado que almeja o compromisso com o atendimento personalizado e pelo suporte contínuo oferecido aos clientes ao longo de todo o processo de compra ou venda de imóveis. Essa abordagem centrada no cliente é essencial para construir uma reputação positiva e conquistar a fidelidade do cliente a longo prazo. Para sustentar suas operações e oferecer suporte aos seus clientes e agentes, a empresa conta com uma série de recursos, incluindo uma vasta rede de agentes imobiliários e uma marca reconhecida globalmente. Esses recursos são fundamentais para impulsionar a inovação, promover o crescimento e garantir a entrega consistente de valor aos *stakeholders* da empresa.

Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, investir em tecnologia e inovação e cultivar relacionamentos sólidos com seus clientes e agentes, a empresa tende a estar bem posicionada para prosperando no mercado imobiliário.

4.2.5 Matriz das quatro ações

A matriz das quatro ações é uma das ferramentas que os autores Kim e Mauborgne (2005) propõem para ajudar as empresas a identificar quais fatores devem ser eliminados ou reduzidos significativamente para criar um espaço de mercado novo e inexplorado. Ela

consiste em identificar os elementos que tradicionalmente são considerados necessários, mas que podem ser eliminados ou reduzidos para criar uma proposta de valor única e disruptiva.

Em um mercado altamente dinâmico e competitivo, a necessidade de diferenciação e eficiência é crucial para o sucesso sustentável. Para abordar esses desafios de forma estratégica, foi aplicada a matriz das quatro ações (Figura 22).

Figura 22. Matriz das quatro ações da empresa em estudo.

ELIMINAR	ELEVAR
<ul style="list-style-type: none">• Processos burocráticos excessivos;• Falta de desenvolvimento de talentos internos.	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do atendimento ao cliente;• Uso de tecnologia e ferramentas digitais;• Desenvolvimento profissional contínuo;• Estratégias de marketing inovadoras;• Engajamento dos corretores e clientes;• Experiência do cliente.
REDUZIR	CRIAR
<ul style="list-style-type: none">• Desperdícios de tempo em processos administrativos;• Custos com publicidade de baixo retorno;• Tempo despendido em tarefas de baixo valor agregado;• Imóveis sem perfil.	<ul style="list-style-type: none">• Processos de treinamento contínuo;• Equipe de gestão corretores e RH;• Incentivos para corretores especializados em nichos de mercado;• Parcerias com empresas locais para serviços complementares.

Fonte: KIM; MAUBORGNE, 2005, adaptado pelo Autor, 2024.

Após a aplicação da matriz, foram obtidos *insights* significativos sobre suas operações e serviços que podem ser melhorados visando a experiência do cliente e fortalecer o posicionamento da empresa no mercado imobiliário local. Pode-se observar que a primeira etapa da matriz envolveu a identificação e eliminação de elementos ineficientes ou obsoletos

nos processos da empresa. Nesse sentido, é importante eliminar processos burocráticos excessivos que consomem tempo e recursos valiosos da equipe. Segundo Cardoso (2016), a simplificação de processos é fundamental para aumentar a eficiência operacional e reduzir custos. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional podem melhorar a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, conforme destacado por Kotter (2012).

De acordo com Oliveira (2023), a eliminação de desperdícios é essencial para aumentar a produtividade e a eficiência operacional. É importante reduzir o desperdício de tempo em tarefas administrativas e burocráticas por meio da implementação de sistemas digitais automatizados. Além disso, a redução dos custos com publicidade de baixo retorno pode liberar recursos para investir em estratégias de marketing mais eficazes, como destacado por Keller e Kotler (2022), bem como reduzir o investimento de imóveis sem perfil.

A qualidade do atendimento ao cliente é fundamental para construir relacionamentos sólidos e garantir a satisfação do cliente (GRONROOS, 2007). De modo que, elevar a qualidade do atendimento ao cliente por meio de treinamentos regulares e uso de tecnologia avançada pode diferenciar a empresa no mercado imobiliário local. Além disso, o desenvolvimento profissional contínuo dos corretores e a adoção de estratégias de marketing inovadoras podem aumentar a eficácia e a competitividade da empresa, conforme destacado por Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017).

Conforme destacado por Kaplan e Haenlein (2010), a criação de novos diferenciais competitivos e oportunidades de crescimento para a empresa, a inovação é essencial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo das empresas. Sendo assim, criar e estabelecer parcerias com empresas locais para serviços complementares pode agregar valor aos serviços e melhorar a experiência do cliente e promover a fidelização, após a interpretação da matriz das quatro ações foi aplicada a ferramenta dos Oceanos Azuis para identificar oportunidades de diferenciação e inovação.

4.2.6 Oceanos azuis

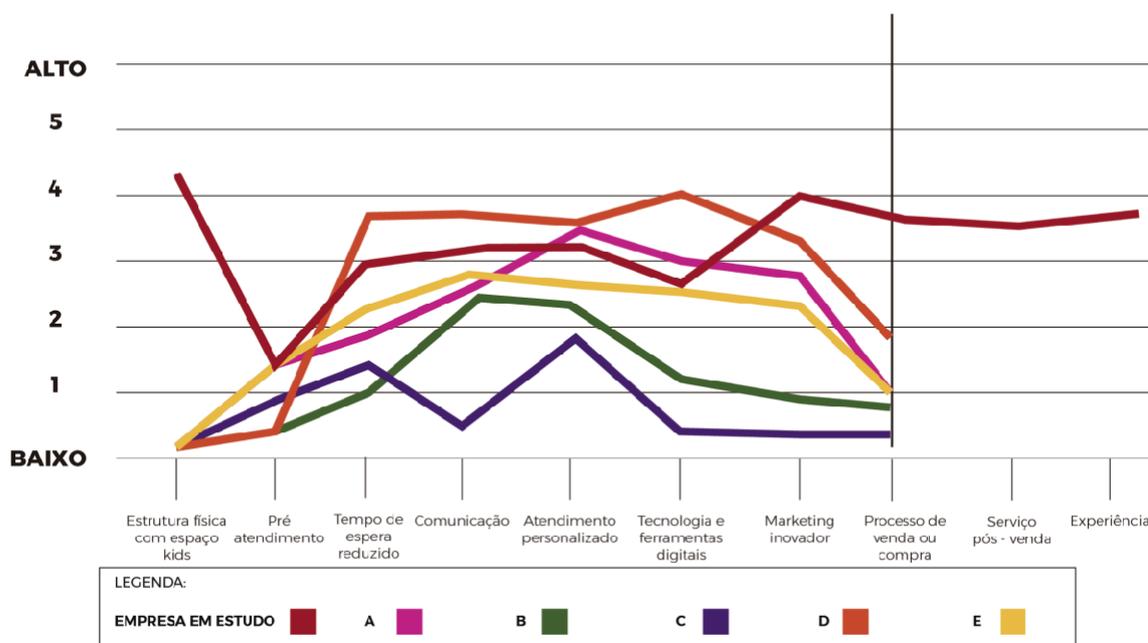
A estratégia dos Oceanos Azuis (KIM; MAUBORGNE, 2005) baseia-se em quatro princípios-chave: criar, eliminar, reduzir e elevar, que estão descritos no tópico anterior. A

partir desses princípios as empresas são encorajadas a criar novos fatores de valor para os clientes, eliminando ou reduzindo elementos que são considerados padrão no setor, e elevando o padrão de valor oferecido aos clientes. Ao criar uma nova demanda e tornar a concorrência irrelevante, as empresas podem alcançar um crescimento sustentável e lucrativo. Isso é alcançado através da inovação em produtos, serviços, processos e modelos de negócios, que criam valor significativo para os clientes.

Por meio de uma análise detalhada do mercado e do comportamento do consumidor, foram identificadas demandas não atendidas e as necessidades latentes dos clientes, as quais poderiam ser exploradas para criar um novo espaço de mercado. Utilizando os princípios dos Oceanos Azuis, pode-se observar que todas as empresas anteriormente citadas nas etapas anteriores do setor em estudo trilham basicamente pelo mesmo caminho e em uma área de atuação muito conflituosa, onde seguem praticamente os mesmos padrões de serviços.

Ao aplicar a estratégia dos Oceanos Azuis com base na matriz das quatro ações, foi criado um gráfico delineado, visando a diferenciação da empresa perante a concorrência, criando assim novos espaços de mercado que lhes proporcionem uma vantagem competitiva única e sustentável, garantindo assim sua relevância e sustentabilidade no mercado em constante evolução (Figura 23).

Figura 23. Proposta de diferenciação a partir da ferramenta Oceanos azuis.



Fonte: KIM; MAUBORGNE, 2005, adaptado pelo Autor, 2024.

Com base no gráfico construído reconhece-se que a excelência nos produtos e serviços oferecidos desempenha um papel crucial para impulsionar a transição da empresa do oceano vermelho para o azul. Conforme discutido por Kim e Mauborgne (2005) a busca pela excelência contínua, aliada à inovação e ao foco no valor para o cliente, é fundamental para que as empresas se destaquem da concorrência e prosperem em oceanos azuis, onde a competição é irrelevante e o potencial de crescimento é ilimitado.

Assim, ao investir na excelência dos produtos e serviços oferecidos, a empresa em estudo poderá não apenas sair do oceano vermelho, mas também navegar para novos territórios de oportunidades, garantindo sua relevância competitiva dentro do mercado imobiliário. Com a implementação de elementos diferenciadores, como uma recepção e um espaço *kids* para entretenimento das crianças, juntamente com um atendimento personalizado que atenda às necessidades específicas de cada cliente, e um serviço pós-venda que se estende além da transação inicial para garantir a satisfação contínua do cliente, a empresa poderá destacar-se entre seus concorrentes.

4.3 ELABORAR

A etapa de "Elaborar" no Duplo Diamante envolve a geração de ideias e a exploração de possíveis soluções para o problema identificado. Segundo Brown (2008), essa fase é crucial para expandir o espectro de possibilidades e incentivar a criatividade. Ele enfatiza a importância de abraçar a divergência, encorajando uma ampla gama de ideias, sem julgamento prévio. Já Lockwood (2010) destaca a necessidade de colaboração e cocriação durante essa etapa, envolvendo *stakeholders* relevantes no processo de geração de ideias. É o momento de testar e refinar ideias antes da implementação (LIETDKA, 2018).

Para tal, foi adotado o método misto proposto por Stickdorn e Schneider (2020), utilizando as ferramentas Cards e Clusterização tipo polvo, aplicadas com consultores imobiliários da empresa em estudo, com o intuito de gerar *insights* e soluções assertivas.

4.3.1 Método misto

O Método Misto proposto por Stickdorn e Schneider (2020) oferece uma abordagem abrangente para a inovação centrada no usuário. Neste contexto, foram utilizadas duas ferramentas também propostas por Stickdorn e Schneider (2020): Cards e a Clusterização Tipo Polvo.

4.3.2 Cards

Os *Cards* compõem uma ferramenta versátil que permite aos participantes expressarem ideias, insights e necessidades de forma visual e concisa. A proposta de Stickdorn e Schneider (2020) consiste em uma técnica amplamente utilizada no campo do design de serviços e design thinking, onde são produzidos cartões, geralmente de tamanho pequeno (8,9cm x 5,1cm), nos quais são registradas informações relevantes, como ideias, *insights*, necessidades do usuário, oportunidades de melhoria, entre outros aspectos pertinentes.

Ao utilizar os *Cards*, os participantes foram encorajados a expressar suas ideias de forma sucinta e direta, o que facilita a geração de *insights* e a identificação de padrões ou tendências. Além disso, a natureza tangível dos *Cards* permite que sejam organizados, manipulados e agrupados de acordo com as necessidades do processo, tornando-os uma ferramenta versátil e poderosa para a análise e síntese de informações (STICKDORN; SCHNEIDER, 2020).

Para realizar a análise no escritório imobiliário, os *Cards* foram desenvolvidos em três níveis de importância, em seguida por meio de análise e pesquisa em artigos relacionados à temática do mercado imobiliário, diversos termos foram cuidadosamente selecionados. A revisão da literatura permitiu identificar os termos mais relevantes e amplamente utilizados, bem como aqueles que podem apresentar valor adicional e contribuir para análise em questão (Tabela 6).

Tabela 6. Termos utilizados para confecção dos *Cards*.

Termos utilizados para confecção dos cards		
Mercado Imobiliário	Propriedade Intelectual	Investimentos
Marketing Imobiliário	Promoção de Imóveis	Estratégias de Marketing
Gestão Estratégica	Serviços Imobiliários	Experiência do Cliente
Gestão Imobiliária	Proposta de Valor	Compra de Imóveis
Investidores Imobiliários	Desenvolvimento Imobiliário	Venda de Imóveis
Estratégia de Marca	Cientes Potenciais	Atendimento ao Cliente
Consultoria Imobiliária	Qualidade de Serviço	Experiência do Usuário
Satisfação do Cliente	Inovação em Serviços	Propriedades Comerciais
Feedback do Cliente	Estratégias de Promoção	Análise de Mercado
Imóveis Exclusivos	Estratégias de Venda	Autenticidade
Comunicação de Marca	Campanhas de Marketing	Desenvolvimento de Propriedades
Planejamento Imobiliário	Oportunidades de Investimento	Melhoria da Experiência do Cliente
Inovação em Design de Serviço	Conveniência	Jornada do Cliente
Propostas Personalizadas	Sustentabilidade	Estratégias de Promoção
Publicidade	Desenho de Jornada do Cliente	Avaliação de Propriedades
Estratégias de Engajamento do Cliente	Satisfação do Proprietário	Estratégia de Preços
Tendências Imobiliárias	Concorrências	Pós Venda
Suporte		

Fonte: Autor, 2024.

Os *Cards* (Figura 24) foram utilizados para coletar informações sobre a experiência do usuário, serviços oferecidos, demandas de mercado e estratégias concorrenciais. Essa abordagem foi concebida para fornecer uma estrutura clara e hierárquica que permitisse aos consultores imobiliários concentrarem-se nos aspectos mais significativos e pertinentes para suas atividades.

Figura 24. Mockup de alguns cards confeccionados para coletar as informações.



Fonte: Autor, 2024.

Os níveis de importância dos *Cards* referem-se a uma estrutura hierárquica utilizada para classificar as informações registradas nos cartões de acordo com sua relevância e impacto no contexto em questão. Geralmente, essa estrutura é composta por três níveis distintos, cada um representando um grau de relevância diferente.

No primeiro nível, encontram-se os termos ou informações consideradas fundamentais e amplamente relevantes para o tema em análise. Esses são os conceitos-chave que permeiam todo o contexto e são essenciais para uma compreensão básica do assunto. No segundo nível, estão os termos secundários, que embora não sejam tão abrangentes quanto os do primeiro nível, ainda assim possuem uma importância significativa e são frequentemente encontrados nas interações e discussões sobre o tema.

Por fim, no terceiro nível, estão os termos mais específicos e técnicos, que podem ser menos comuns ou restritos a áreas mais específicas do tema em questão. Esses termos fornecem detalhes adicionais e podem ser relevantes para situações particulares ou análises mais aprofundadas. Posteriormente os consultores imobiliários participaram da Clusterização tipo polvo onde puderam registrar suas observações e percepções com os *Cards*, que foram

analisados e agrupados para identificar *insights* relevantes e oportunidades de melhoria. Essa estrutura de níveis de importância nos *Cards* auxilia na organização e priorização das informações, permitindo que os participantes concentrem-se nos aspectos mais relevantes e significativos para o processo de análise e tomada de decisão.

4.3.3 Clusterização tipo polvo

A Clusterização Tipo Polvo é uma técnica de análise que permite agrupar dados semelhantes em clusters ou grupos temáticos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2020). A clusterização foi realizada pelos consultores imobiliários após a confecção dos *cards*, com o objetivo de identificar padrões nos dados e organizá-los em grupos significativos. O processo foi conduzido em duas etapas, seguindo uma abordagem sistemática para garantir resultados precisos e significativos. Ao todo, os 15 entrevistados participaram da clusterização. Na primeira etapa, os consultores foram orientados a revisar os *cards* coletados e identificar temas ou categorias emergentes (Figura 25).

Figura 25. Primeira etapa da clusterização tipo polvo, onde alguns consultores fizeram a revisão dos *cards*.



Fonte: Autor, 2024.

Em seguida, eles foram instruídos a agrupar os *cards* semelhantes em conjuntos distintos, levando em consideração a natureza das informações registradas. Durante esse processo, os participantes utilizaram técnicas de análise comparativa e avaliação qualitativa para determinar a similaridade entre os *cards* e decidir quais deveriam ser agrupados juntos.

Foram considerados diversos critérios, como a frequência de menção dos termos, a natureza das informações registradas e a relevância para o contexto do mercado imobiliário (Figura 26).

Figura 26. Segunda etapa da clusterização tipo polvo, onde ocorre o agrupamento dos *cards*.



Fonte: Autor, 2024.

Após a conclusão da clusterização, os consultores revisaram e refinaram os agrupamentos, garantindo que cada cluster representasse um conjunto coeso e significativo de informações relacionadas. Em seguida, foram identificados os temas e tópicos predominantes em cada cluster, destacando os principais *insights* e tendências emergentes (Tabela 6). Um dos clusters identificados estava relacionado à experiência do cliente, incluindo aspectos como atendimento personalizado, qualidade dos serviços e satisfação. Outro cluster importante abordava questões relacionadas ao mercado imobiliário, como concorrências, tendências imobiliárias, gestão de imóveis e investimentos.

Tabela 6. Resultado final do agrupamento de *cards* realizado na etapa de clusterização tipo polvo.

CLUSTERIZAÇÃO TIPO POLVO		
Importância Nível 1	Importância Nível 2	Importância Nível 3
Dimensões de Foco	Dimensões de Estratégia	Dimensões de Análise
Mercado Imobiliário	Estratégia de Marca	Atendimento ao Cliente
Concorrências	Estratégias de Marketing	Jornada do Cliente
Gestão Imobiliária	Estratégias de Promoção	Experiência do Cliente
Investimentos Imobiliários	Estratégias de Venda	Satisfação do Cliente
Consultoria Imobiliária	Estratégias de Engajamento do Cliente	Propostas Personalizadas
Tendências Imobiliárias	----	Suporte
Autenticidade	----	----
Pós Venda	----	----
Propriedade Intelectual	----	----
Desenvolvimento Imobiliário	----	----

Fonte: Autor, 2024.

Além disso, a análise permitiu identificar lacunas que podem ser exploradas pelo escritório imobiliário para melhorar seus serviços e se destacar no mercado. Foi observado que a personalização dos serviços e o foco na experiência do cliente eram áreas-chave que precisavam ser trabalhadas de maneira mais minuciosa. A partir da análise dos dados por meio de cada ferramenta aplicada permitiu a identificação de uma ampla gama de oportunidades de melhoria e inovação na imobiliária estudada.

A pesquisa preparatória permitiu uma compreensão mais abrangente do contexto do mercado imobiliário, incluindo tendências atuais e futuras, demandas dos clientes e concorrência. A observação participativa proporcionou uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências, enquanto o mapeamento do sistema revelou pontos de intervenção e melhoria nos processos internos da imobiliária. A Autoetnografia proporcionou *insights* subjetivos sobre a experiência pessoal na interação com a empresa, complementando outras formas de pesquisa e enriquecendo a compreensão do contexto.

A análise da matriz *SWOT* e a comparação com similares destacaram as principais forças e fraquezas da imobiliária, bem como oportunidades de diferenciação no mercado. Com a criação de Personas foi desenvolvido quatro perfis fictícios representativos: gerente, buscando maneiras de melhorar os processos e maximizar os resultados da empresa; consultor com foco no serviço de excelência e satisfação para seus clientes; e clientes, com *insights* valiosos sobre os interesses e preferências de clientes sofisticados e exigentes, que valorizam não apenas a qualidade do imóvel, mas também a excelência no atendimento e a experiência personalizada e clientes que desejam encontrar um lar para construir uma família, permitindo uma compreensão mais profunda de suas necessidades, desejos e comportamentos.

O mapa de rede de valor contribuiu na compreensão abrangente de todo o processo imobiliário, e de na percepção e relacionamento entre todos os *stakeholders* envolvidos que exigem atenção cuidadosa e uma abordagem estratégica para garantir o a sustentabilidade da empresa. Além disso, os Arcos Dramáticos foram utilizados para identificar momentos-chave na jornada do cliente com a imobiliária, destacando pontos de impacto e oportunidades de melhoria na experiência do cliente, como uma recepção e um espaço *kids*, o atendimento personalizado para cada cliente, e um serviço pós-venda.

A aplicação do *CANVAS* do modelo de negócio permitiu uma análise detalhada dos elementos-chave do modelo de negócio da imobiliária, incluindo proposta de valor, segmento de clientes e fontes de receita, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes, de modo que a solução proposta seja alinhada com os objetivos da empresa e capaz de gerar valor tanto para os clientes quanto para a própria imobiliária. Ao utilizar a matriz das quatro ações foram percebidos *insights* para explorar estratégias, permitindo uma abordagem mais holística para a melhoria dos processos e a entrega de serviços de alta qualidade. A Estratégia do Oceano Azul foi aplicada para explorar novos

espaços de mercado focando na experiência do cliente, como uma recepção e um espaço *kids*, o atendimento personalizado e serviço pós-venda onde a concorrência é irrelevante ou inexistente, fornecendo *insights* para a criação de valor e diferenciação da imobiliária.

Todas essas ferramentas, em conjunto com as ferramentas aplicadas no método misto, como Cards e Clusterização Tipo Polvo permitiu identificar lacunas nos serviços que eram áreas-chave que precisavam ser trabalhadas de maneira mais minuciosa e facilitaram a geração de ideias e a tomada de decisões fundamentadas, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de soluções estratégicas eficazes para a imobiliária em estudo.

4.4 ENTREGAR

A etapa entregar representa a fase final do processo de design, onde as soluções desenvolvidas são implementadas e entregues aos usuários finais. É essencial considerar não apenas a implementação das soluções, mas também a mensuração de seu impacto e a continuidade do processo iterativo de design. Liedtka (2018) destaca a importância de uma abordagem experimental e orientada por dados durante essa fase. Isso envolve a coleta de métricas relevantes e feedbacks dos usuários para avaliar a eficácia das soluções entregues e informar futuras iterações.

Autores como Gonen (2020) ressaltam a importância de projetar soluções que possam crescer e se adaptar às mudanças nas necessidades e no ambiente de negócios ao longo do tempo. Isso requer uma abordagem flexível e uma mentalidade de aprendizado contínuo para garantir que as soluções entregues permaneçam relevantes e eficazes no longo prazo.

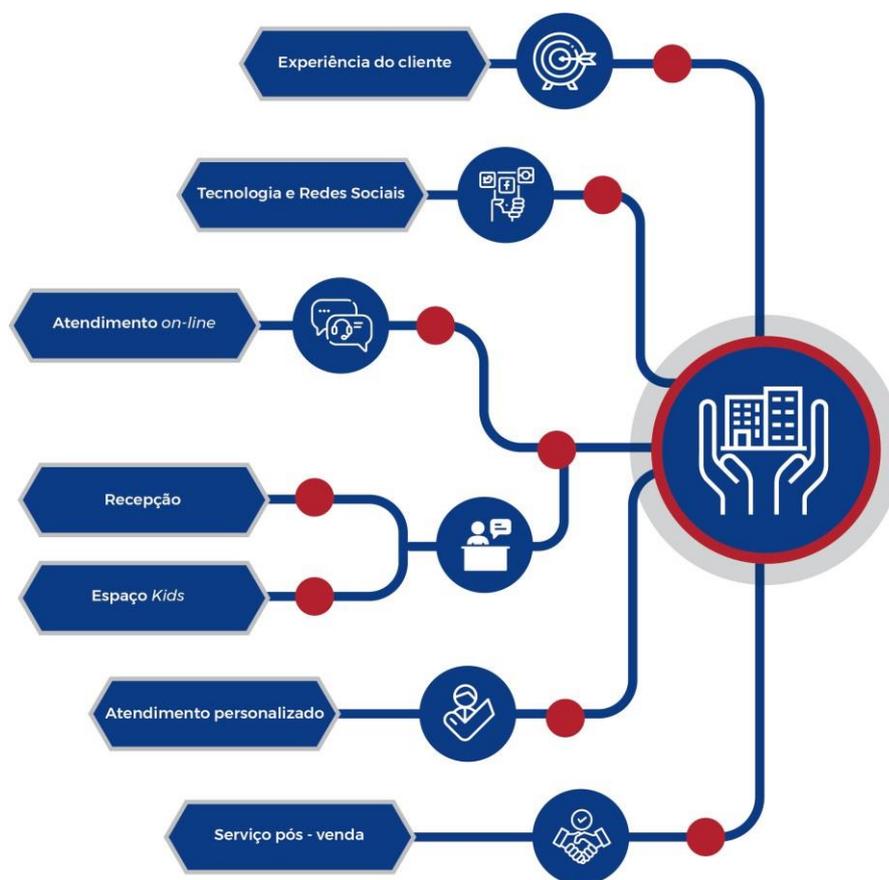
4.4.1 Design e arquitetura do serviço

O design e a arquitetura de serviços desempenham um papel fundamental na criação de ambientes que não apenas atendem às necessidades práticas dos clientes, mas também proporcionam uma experiência memorável e gratificante (STICKDORN; SCHNEIDER, 2020).

4.4.2 Mapa de serviços

A criação do mapa de serviços é essencial por várias razões. Primeiramente, ele oferece uma visão clara e abrangente dos serviços disponíveis, permitindo que as imobiliárias identifiquem lacunas e áreas de melhoria. Além disso, o mapa de serviços facilita a comunicação interna e externa, garantindo que todos os funcionários estejam alinhados com os padrões de serviço e que os clientes compreendam claramente o que podem esperar. Para visualizar a aplicação desses serviços e garantir uma abordagem holística, foi desenvolvido um mapa de serviços (Figura 27). Este mapa mostra os diferentes serviços oferecidos, e também mostra como eles se integram para proporcionar uma experiência fluida e consistente ao cliente em todas as etapas do processo imobiliário.

Figura 27. Mapa de serviços.



Fonte: Autor, 2024.

Ao adotar soluções inovadoras, como a criação de uma recepção funcional e com espaço *kids*, a imobiliária visa atrair e cativar os clientes desde o primeiro contato físico. A

recepção vai proporcionar uma atmosfera convidativa, transmitindo o profissionalismo e o cuidado com o conforto dos clientes. A inclusão do espaço *kids* demonstra sensibilidade às necessidades das famílias e cria um ambiente familiar, onde as crianças serão entretidas, promovendo assim uma experiência mais relaxante e agradável.

A implementação de um sistema de pré-atendimento *on-line* baseado em inteligência artificial amplia ainda mais a acessibilidade e conveniência para os clientes. Este sistema vai possibilitar que os clientes iniciem o processo de busca por imóveis e agendamento de visitas ou reuniões de forma rápida e eficiente, reduzindo as barreiras e facilitando o acesso aos serviços da imobiliária. Além disso, a inteligência artificial pode personalizar as interações com os clientes, oferecendo sugestões de imóveis com base em suas preferências e comportamentos anteriores, criando assim uma experiência mais personalizada e direcionada.

A personalização do pré-atendimento presencial complementa o sistema *on-line*, garantindo uma transição suave e consistente da interação virtual para o contato presencial. Ao compreender as necessidades e preferências dos clientes, os consultores imobiliários podem oferecer um serviço personalizado e direcionado, aumentando as chances de conversão.

A utilização estratégica de tecnologia e redes sociais na produção de conteúdo relevante é fundamental para engajar os clientes ao longo de todo o processo. A empresa pode aproveitar as plataformas de mídia social para compartilhar informações úteis, como dicas de decoração, guias de compra e venda de imóveis e atualizações do mercado, demonstrando assim sua expertise e comprometimento em fornecer um serviço de valor agregado aos clientes. Além disso, a tecnologia pode ser empregada na criação de conteúdo visual atrativo, como vídeos e *tours* virtuais de imóveis, permitindo que os clientes tenham uma experiência imersiva e interativa antes mesmo de visitar o local.

A correlação entre estas soluções visa aprimorar a experiência do cliente em todas as fases do processo imobiliário, desde a pesquisa inicial até a conclusão da transação. Ao integrar essas soluções de forma sinérgica, a imobiliária não apenas atende às expectativas dos clientes, mas também estabelece uma vantagem competitiva significativa no mercado, baseada em um serviço diferenciado e centrado no cliente.

Ao destacar a importância do mapa de serviços, enfatizamos sua utilidade como uma ferramenta estratégica para melhorar a experiência do cliente, garantindo que todos os pontos de contato sejam cuidadosamente planejados e executados. Isso não apenas aumenta a satisfação e a fidelidade do cliente, mas também fortalece a reputação da empresa no mercado, gerando recomendações positivas e aumentando a aquisição de novos clientes.

Nos próximos subtópicos, cada solução destacada no mapa de valor será abordada de maneira detalhada, analisando seus componentes e seu impacto na experiência do cliente permitindo uma compreensão aprofundada de como cada solução do mapa de valor contribui para a criação de uma experiência alinhada com as expectativas e necessidades dos clientes.

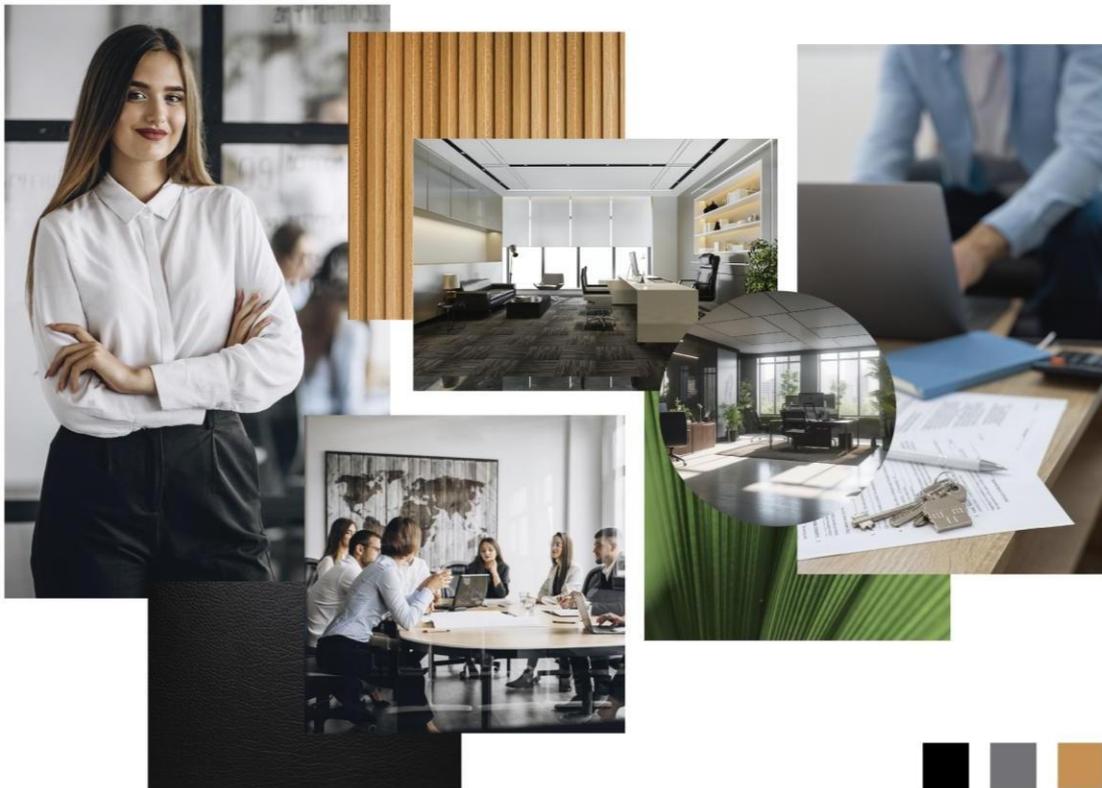
4.4.3 Espaço físico

Diante das carências identificadas no ambiente da imobiliária, como a ausência de uma recepção, com o espaço frio, impessoal, e limitado, é imprescindível adotar soluções inovadoras que não só corrijam essas deficiências, mas também transformem o ambiente em um local convidativo e inspirador para os clientes.

Ao delinear o design e arquitetura do serviço ideal, é essencial integrar os princípios do design de serviços, da arquitetura e da psicologia ambiental. O autor Norman (2013) enfatiza a importância da usabilidade e da acessibilidade na concepção de ambientes físicos, enquanto Pine e Gilmore (2019) destacam a relevância da criação de experiências sensoriais envolventes para cativar e fidelizar os clientes.

Uma das soluções propostas para enfrentar as carências identificadas nas etapas de autoetnografia e análise de similares é a criação de uma recepção acolhedora e funcional. A recepção não apenas serve como ponto de entrada para os clientes, mas também como o primeiro ponto de contato com a marca e os serviços da imobiliária. Para isso foi criado um *moodboard* de inspiração para o ambiente (Figura 28), onde foram considerados aspectos como a disposição do espaço, a seleção de materiais e cores, a iluminação e a inclusão de elementos de design que transmitam uma sensação de calor e hospitalidade. Cialdini (2007) ressalta a importância da influência do ambiente físico na percepção e comportamento dos indivíduos, destacando a necessidade de criar ambientes que incentivem a confiança e o engajamento dos clientes.

Figura 28. *Moodboard* de inspiração, para criação de um ambiente acolhedor e funcional.



Fonte: Autor, 2024.

Além da recepção, a introdução de um espaço *kids* pode ser uma solução inovadora para melhorar a experiência do cliente na imobiliária. Allara (2022) afirma que este tipo de espaço não só oferece entretenimento para as crianças enquanto os pais negociam, mas também demonstra o compromisso da imobiliária com a comodidade e a inclusão de toda a família. Kotler; Kartajaya; Setiawan (2017) destaca a importância de entender e atender às necessidades dos diferentes segmentos de clientes, incluindo as famílias com crianças, para garantir a satisfação e fidelidade dos clientes. Como fonte de inspiração para o desenvolvimento do espaço, também foi criado um *Moodboard* (Figura 29), com ideias e referências que visam auxiliar na implementação desse espaço no ambiente da empresa.

Figura 29. Moodboard de inspiração, para criação de um espaço *kids* dentro da empresa.



Fonte: Autor, 2024.

Além da recepção e espaço *kids*, medidas adicionais podem ser implementadas para otimizar o espaço disponível e melhorar a funcionalidade e flexibilidade do ambiente. O uso de mobiliário modular e multifuncional pode ajudar a maximizar o uso do espaço, enquanto a incorporação de elementos de naturais como plantas e luz natural, pode criar um ambiente mais acolhedor e saudável para os ocupantes. Kellert (2018) fala dos benefícios do ambiente integrado com a natureza na promoção do bem-estar físico e emocional dos indivíduos, enfatizando a importância de uma conexão mais profunda com a natureza em ambientes construídos.

4.4.4 Pré – atendimento *on-line*

O pré-atendimento em uma imobiliária é a primeira oportunidade de causar uma impressão positiva nos clientes, influenciando diretamente sua percepção da marca e a disposição em realizar negócios. Diante das lacunas identificadas no mapeamento do sistema, a falta de uma abordagem proativa e personalizada em um pré-atendimento é fundamental para explorar soluções que não apenas corrijam essas deficiências, mas também estabeleçam uma conexão emocional com os clientes desde o primeiro contato.

Para alcançar esse objetivo, é crucial adotar uma abordagem baseada em evidências e nos princípios do design centrado no cliente. Autores como Kim e Mauborgne (2015), destacam a importância de criar experiências únicas e memoráveis que se destaquem no mercado saturado, enquanto Armstrong *et al.* (2014) ressaltam a necessidade de uma abordagem orientada para o cliente em todas as interações comerciais.

Uma solução promissora para melhorar o pré-atendimento *on-line* é a implementação de um sistema de inteligência artificial para responder às consultas dos clientes de forma automatizada e personalizada (Figura 30).

Figura 30. Simulação de um pré-atendimento *on-line*.



Fonte: Autor, 2024.

A implementação do pré-atendimento *on-line* poderia analisar as perguntas dos clientes e fornecer respostas precisas e relevantes em tempo real, aumentando a eficiência do atendimento e melhorando a experiência do cliente.

4.4.5 Pré – atendimento presencial

O pré-atendimento presencial é um momento para estabelecer uma conexão positiva com os clientes e iniciar atendimento de forma eficaz. Para garantir uma experiência satisfatória, é fundamental que os profissionais envolvidos estejam devidamente preparados e que o fluxo de negociação seja adaptado às necessidades e preferências individuais de cada cliente (DE BARROS FILHO; MEUCCI, 2012). Sendo assim, um *moodboard* foi desenvolvido para inspirar a dinâmica funcional com o cliente (Figura 31).

Figura 31. *Moodboard* de inspiração.



Fonte: Autor, 2024.

De acordo com Cerbasi (2004), o preparo dos profissionais que realizam tanto o pré-atendimento quanto o atendimento é essencial para garantir a qualidade e transmitir confiança e credibilidade aos clientes. Isso implica em treinamento contínuo e desenvolvimento de habilidades interpessoais, especialmente em setores altamente competitivos como o mercado imobiliário. Além disso, Amorim (2015), destaca a importância de uma análise detalhada do mercado e das tendências imobiliárias para orientar as recomendações e sugestões dos profissionais de vendas. Isso evidencia a necessidade de os profissionais estarem bem informados sobre os imóveis disponíveis e capazes de fornecer informações precisas e relevantes aos clientes durante o pré-atendimento.

No que diz respeito ao fluxo de negociação, Prado e Frogeri (2017), enfatiza a importância da personalização e da segmentação na construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Isso significa adaptar o processo de vendas de acordo com as características e interesses de cada cliente, promovendo uma abordagem personalizada e centrada no cliente. Um fluxo de negociação eficaz deve envolver uma escuta ativa por parte dos profissionais, como destaca De Barros Filho; Meucci (2014). Isso permite compreender as necessidades e objetivos do cliente de forma detalhada, sendo a empatia e a compreensão mútua fundamentais para o sucesso da transação.

4.4.6 Tecnologia e redes sociais

A competitividade no mercado imobiliário impõe desafios constantes demandando soluções inovadoras para se destacarem em meio à concorrência. Nesse contexto, o uso inteligente das ferramentas digitais emerge como diferenciais essenciais para promover uma experiência do cliente excepcional. A produção de conteúdo relevante é um pilar fundamental nas estratégias digitais das imobiliárias, pois estabelece uma conexão direta com os clientes em potencial.

Segundo Prado e Frogeri (2017), a produção de conteúdo autêntico e de qualidade é essencial para engajar o público-alvo, educando-o e fortalecendo o relacionamento com a marca. Contudo, é necessário ir além da simples produção e adotar uma abordagem estratégica que atenda às necessidades específicas do público-alvo. Amorim (2015) ainda destaca a importância de uma análise detalhada do mercado e das tendências imobiliárias para

orientar as estratégias de produção de conteúdo, garantindo que estejam alinhadas com as expectativas e interesses dos clientes.

A linguagem e a abordagem utilizadas também desempenham um papel crucial na comunicação com os clientes. Kotler e Armstrong (2018) afirmam que a linguagem deve ser acessível e direta, priorizando a clareza e a objetividade na comunicação. Além disso, a propriedade nas temáticas abordadas é fundamental para estabelecer a credibilidade da imobiliária. Autores como Cerbasi (2004) destacam a importância de abordar temas relevantes e atuais, oferecendo insights e análises que agreguem valor aos clientes e os auxiliem em suas decisões de compra de imóveis.

Para ampliar a comunicação e engajamento com os clientes, foram desenvolvidas estratégias adicionais, incluindo a criação de conteúdo para *stories* nas redes sociais. Esse tipo de conteúdo proporciona uma abordagem mais dinâmica e participativa, permitindo uma interação mais próxima com o cliente (Figura 32).

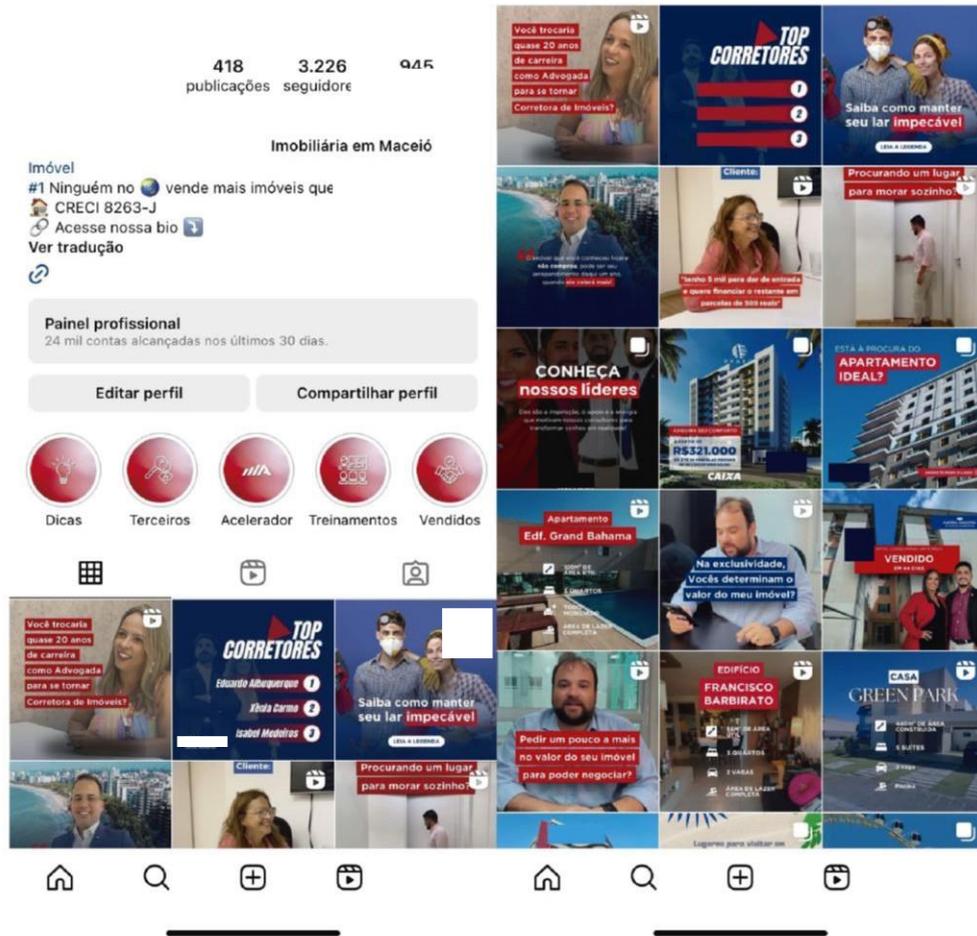
Figura 32. Modelo de conteúdo produzido para os *stories* da empresa em estudo.



Fonte: Autor, 2024.

A implementação de uma linguagem visual bem-sucedida de um sistema de atualização e produção de conteúdo já demonstrou resultados positivos e insights para a imobiliária (Figura 33).

Figura 33. Prints do Instagram da empresa em estudo.



Fonte: Autor, 2024.

Com base nesses *insights*, torna-se ainda mais evidente a necessidade de investir na qualidade e na constância na produção de conteúdo, visando manter o engajamento e o interesse dos clientes ao longo do tempo. A implementação eficaz de serviços nas redes sociais é um passo crucial para aproveitar os insights obtidos a partir da produção de conteúdo e interação com os clientes. Nesse sentido, é essencial desenvolver uma estratégia abrangente que incorpore os aprendizados adquiridos e os transforme em ações concretas, visando maximizar o impacto e a relevância das interações nas redes sociais, o que corrobora com Cerbasi (2004) quando diz que a consistência e a relevância na produção de conteúdo é de suma importância para estabelecer uma relação de confiança com os clientes e construir uma marca sólida e reconhecida no mercado.

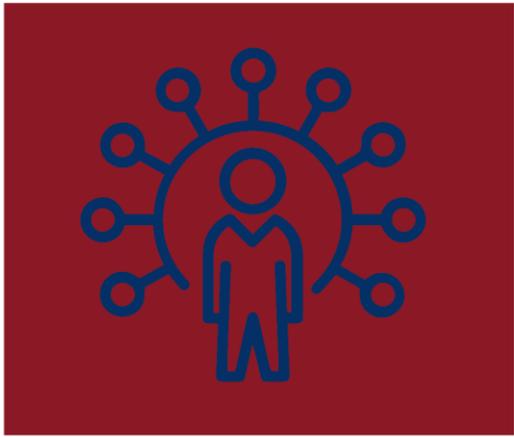
4.4.7 Pós – venda

Uma proposta realista e tangível é a implementação de um conjunto de serviços integrados, direcionados para proporcionar uma experiência diferenciada aos clientes da imobiliária. A melhoria na experiência do cliente consiste na oferta de serviços pós-venda que visam garantir a satisfação contínua do cliente mesmo após a conclusão da transação imobiliária. Entre esses serviços, destacam-se os serviços de mudanças e pequenos reparos, bem como a limpeza do imóvel antes da entrega.

Os serviços de mudanças podem incluir parcerias com empresas especializadas que oferecem o transporte seguro e eficiente dos pertences do cliente para o novo imóvel. Ao facilitar esse processo para o cliente, a imobiliária demonstra seu compromisso em tornar a experiência de mudança o mais tranquila possível, agregando valor ao serviço prestado. Além disso, a oferta de serviços de pequenos reparos é uma excelente maneira de garantir que o imóvel entregue ao cliente esteja em perfeitas condições. Isso pode incluir reparos em itens como encanamento, pintura e instalações elétricas, realizados por profissionais qualificados e de confiança. Essa medida contribui para a tranquilidade do cliente e fortalece a percepção de qualidade e cuidado por parte da imobiliária.

Por fim, a limpeza profissional do imóvel antes da entrega é outro serviço pós-venda que pode fazer toda a diferença na experiência do cliente. Um imóvel limpo e bem conservado transmite uma imagem positiva da imobiliária e reforça a sensação de cuidado e

atenção aos detalhes. Esse serviço pode ser oferecido como cortesia ou como parte de pacotes adicionais, dependendo das preferências e necessidades do cliente. Ao implementar essas medidas de forma integrada e consistente, a imobiliária pode elevar significativamente a experiência do cliente e fortalecer sua posição no mercado. A proposta busca não apenas atender às expectativas dos clientes, mas também superá-las, proporcionando uma experiência satisfatória e inédita que os clientes não apenas apreciam, mas também recomendam a amigos e familiares.



CAPÍTULO 5

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico, será apresentada uma síntese das principais conclusões e recomendações derivadas deste trabalho. Por meio de uma abordagem centrada no cliente/usuário e do estudo de conceitos e práticas atuais, foram identificadas formas de elevar o padrão de atendimento e fortalecer o relacionamento com os clientes no setor imobiliário. Ao analisar os desafios e oportunidades presentes dentro desse contexto, esperasse que os *insights* possam orientar ações futuras e contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas e estratégias adotadas pela empresa.

Ao longo deste estudo, foram exploradas diversas estratégias e abordagens que visam potencializar a experiência do cliente, atender às suas necessidades e expectativas de forma eficaz e diferenciada. A partir da análise de conceitos e ferramentas metodológicas do design de serviços foram identificadas oportunidades significativas de melhoria e inovação no setor imobiliário, com o objetivo de elevar o padrão de atendimento e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Através do estudo pode-se concluir que é importante adotar uma abordagem centrada no cliente e que a experiência do cliente deve ser vista como um diferencial competitivo essencial, capaz de influenciar diretamente sua satisfação, fidelidade e ainda a possibilidade de recomendação da marca a outros interessados. Existe a relevância de sempre investir em tecnologia e inovação para aprimorar a experiência do cliente, seja por meio de plataformas digitais ou redes sociais, bem como a personalização do atendimento e serviços pós-venda diferenciados.

Destaca-se, ainda, a importância de uma cultura organizacional orientada, na qual todos os colaboradores estejam preparados, atualizados, engajados e comprometidos em proporcionar uma excelente experiência para os clientes em todos os pontos de contato da empresa. Essa excelência no atendimento deve ser uma responsabilidade compartilhada por todos os níveis da organização, cultivada e incentivada constantemente.

Com a aplicação da metodologia do duplo diamante os objetivos propostos foram plenamente alcançados, possibilitando a identificação das lacunas presentes nos processos internos da empresa, promovendo uma análise aprofundada a partir do design de serviços. O estudo também revelou como as empresas podem se adaptar às mudanças do mercado,

identificando oportunidades de inovação e aprimoramento contínuo. Este trabalho também contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico no campo do design de serviços no setor imobiliário, oferecendo orientações práticas tanto para profissionais quanto para acadêmicos interessados na temática.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No presente estudo, algumas limitações foram identificadas durante o processo de pesquisa, as quais devem ser levadas em consideração ao interpretar os resultados obtidos. Primeiramente, a amostra utilizada para coleta de dados foi relativamente pequena e restrita a um determinado espaço geográfico. Além disso, o estudo dependeu principalmente de dados relatados pelos participantes. O tempo e os recursos disponíveis para condução da pesquisa foram limitados, o que pode ter restringido a profundidade da análise e a abordagem de questões adicionais relevantes para o tema em estudo.

Por fim, vale ressaltar que o estudo se concentrou em um período específico e pode não capturar completamente a dinâmica e as nuances do fenômeno ao longo do tempo. Essas limitações fornecem oportunidades para pesquisas futuras abordarem questões adicionais e aprimorarem a compreensão do tema em questão.

5.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

Diante desse cenário, as estratégias e recomendações apresentadas neste estudo têm o potencial de impulsionar a competitividade e o sucesso da empresa, fortalecendo sua posição no mercado e contribuindo para a construção de relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com os clientes. No entanto, é reconhecido que o campo da experiência do cliente está em constante evolução, e novas oportunidades e desafios surgirão no futuro, exigindo uma abordagem contínua de aprendizado e adaptação.

Portanto, existe o encorajamento para que futuros pesquisadores, profissionais e gestores continuem explorando e implementando estratégias inovadoras para aprimorar a experiência do cliente, buscando sempre superar suas expectativas e promover um impacto

positivo e significativo no mercado. Que este estudo possa servir como um ponto de partida para novas investigações e iniciativas, inspirando a transformação positiva do setor imobiliário e contribuindo para o bem-estar e a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALLARA, Rinaldo et al. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE UM NEGÓCIO DIGITAL DE CUIDADO E ENTRETENIMENTO INFANTIL. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 4, 2022.

ALMEIDA, Rafael Cruz de. **Aplicação de modelagem de negócio em empresa de consultoria: estratégia e valor**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

AMORIM, Ricardo. **Depois da Tempestade**. Editora Gente, 2015.

ANDREW, S. et al. **Sistemas operacionais modernos**. Bookman Editora, 2024.

APTE, Suhas; SHETH, Jagdish N. **The sustainability edge: How to drive top-line growth with triple-bottom-line thinking**. University of Toronto Press, 2016.

ARAÚJO, Ana Cláudia Costa de. **Comunicação visual no processo de geração de ideias: uma proposta para a técnica de criatividade creation**. 2018. Dissertação de Mestrado. Brasil.

ARMSTRONG, Gary et al. **Principles of marketing**. Pearson Australia, 2014.

BARBOSA, Sofia Machado. Design de experiência: entre a percepção e as emoções. 2015.

BERRY, Leonard L.; CARBONE, Lewis P.; HAECKEL, Stephan H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan management review**, 2002.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. Editora Blucher, 2020.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SME's. 2002.

BOTELHO, Adriano. **O urbano em fragmentos: a produção do espaço e da moradia pelas práticas do setor imobiliário**. Annablume, 2007.

- BRESCIANI, Jorzimar Benhur et al. O Kaizen como sistema de melhoria contínua: um estudo de caso em uma indústria de nutrição animal. **Sistemas & Gestão**, v. 15, n. 3, p. 213-222, 2020.
- BROWN, Tim et al. Design thinking. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.
- BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. **Gestão Estratégica do Design**: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.
- BUCHANAN, Richard. Design research and the new learning. **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.
- CARDOSO, Mayra Siqueira et al. Processo de Terceirização: Um olhar quanto à preservação do patrimônio e da eficiência organizacional. **RAGC**, v. 4, n. 17, 2016.
- CASTRO, Mateus Espíndola de et al. Análise de modelos de marketing internacional: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. 2009.
- CERBASI, Gustavo. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. Gente, 2004.
- CEREZINI, Newton Rocha; SILVA, N. L. F. Design thinking—uma forma de redesenhar serviços públicos com foco no cidadão. **Reorganização para a Inovação. CONSAD, Brasília-DF**, 2017.
- CIALDINI, Robert B. **Influence: The psychology of persuasion**. New York: Collins, 2007.
- COOPER, Alan et al. **About face: the essentials of interaction design**. John Wiley & Sons, 2014.
- COOPER, Alan. **The inmates are running the asylum**. Vieweg+ Teubner Verlag, 1999.
- CORREA, Lauriane et al. O uso de design thinking no apoio ao desenvolvimento de software: Um estudo de caso no contexto de academias de musculação. **Cadernos do IME-Série Informática**, v. 41, p. 77-93, 2018.
- COSTA JUNIOR, Jairo da. Proposição de um modelo de referência para o Design de Serviços ecoeficientes em sistemas produto-serviço. 2012.

COUNCIL, DESIGN. Duplo Diamante. **Cody Wallis**, 2005.

COUNCIL, DESIGN. Introducing design methods. **Design Council Accessed**, p. 11-02, 2015.

CROSS, Nigel. Designerly ways of knowing. **Design studies**, v. 3, n. 4, p. 221-227, 1982.

CROSS, Nigel. From a design science to a design discipline: Understanding designerly ways of knowing and thinking. In: **Design research now**. Birkhäuser Basel, 2007. p. 41-54.

CROSS, Nigel. **Design thinking: Understanding how designers think and work**. Bloomsbury Publishing, 2023.

DA SILVA, Edson Coutinho; MINCIOTTI, Silvio Augusto. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UM FRAMEWORK PARA GESTÃO E ENTREGA DE VALOR AOS CLIENTES. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2, p. 192-207, 2022.

DANTAS, Bruna Maria de Vasconcelos. Aplicação do design thinking no desenvolvimento de inovação. 2023.

DAVIS, Mike. **City of quartz: Excavating the future in Los Angeles**. Verso Books, 2006.

DE BARROS FILHO, Clóvis; MEUCCI, Arthur. **A vida que vale a pena ser vivida**. Editora Vozes Limitada, 2012.

DE FREITAS MARTINS, Rosane Fonseca; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Eduel, 2016.

DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

DE PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Papyrus Editora, 2019.

DE SORDI, JOSÉ OSVALDO. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. Saraiva Educação SA, 2017.

DUNCAN-JONES, Richard. **Structure and scale in the Roman economy**. Cambridge University Press, 2002.

ECONOMOU, Inge. The cultural context of contemporary graphic design. 2003.

FENT, Thomas. Department of Economic and Social Affairs, Population Division, United Nations Expert Group Meeting on Social and Economic Implications of Changing Population Age Structures: New York, 2007, 386 pp. 2008.

FISHMAN, Robert. **Bourgeois utopias: The rise and fall of suburbia**. Basic books, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service management: operations, strategy, information technology**. McGraw-Hill, 2014.

FOGG, Brian J. Persuasive technology: using computers to change what we think and do. **Ubiquity**, v. 2002, n. December, p. 2, 2002.

FREIRES, Tamiris Schereder. OS IMPACTOS DO USO DO PÓS-VENDA COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. 2023.

FUCK, Marcos Paulo; VILHA, Anapátricia Morales. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista contemporâneos**, v. 9, p. 1-21, 2011.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo et al. The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. **Sport Management Review**, v. 21, n. 3, p. 250-262, 2018.

GLAESER, Edward. Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier. **New York, NY: Penguin Books**. doi, v. 10, p. 1726-3247, 2013.

GODELIER, Maurice et al. Infrastructures, societies, and history [and comments]. **Current Anthropology**, v. 19, n. 4, p. 763-771, 1978.

GOMES, João Carlos. Design thinking, inovação em negócios. 2013.

GONDIM, Gabriel Côrtes Magalhães. Análise de ciclos imobiliários e de estratégias de investimentos. 2013.

GONEN, Esra. Tim brown, change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation (2009). **Markets, Globalization & Development Review**, v. 4, n. 2, 2020.

GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis: Text and cases. (No Title), 2019.

GRONROOS, C. **A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface**. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247. 2011.

GRONROOS, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. John Wiley & Sons. 2007.

JACKSON, Kenneth T. **Crabgrass frontier: The suburbanization of the United States**. Oxford University Press, 1987.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias: uma história natural da inovação**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2011.

KALINOSKI, Rafael; SPINELLI, Juçara. Mercado imobiliário em cidades médias transformações intraurbanas em Passo Fundo e Erechim-rs. **Para Onde!?**, v. 13, n. 1, p. 132-151, 2020.

KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68. 2010.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. Branding in B2B firms. In: **Handbook of business-to-business marketing**. Edward Elgar Publishing, 2022. p. 205-224.

KELLERT, Stephen R. **Nature by design: The practice of biophilic design**. yale university press, 2018.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul. Rio de Janeiro: Ed. 2005.

KOLKO, Jon. O design thinking atinge a maturidade. **Harvard Business Review**. Julho de, 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0 Moving From Traditional to Digital John Wiley & Sons. **Inc., Hoboken: New Jersey Canada**, 2017.

KOTTER, John P. **Leading change**. Harvard business press, 2012.

KRONEMBERGER, Denise. **Desenvolvimento local sustentável: uma abordagem prática**. Editora Senac São Paulo, 2019.

KUMAR, Vineet; REINARTZ, Werner. **Customer relationship management**. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018, 2018.

LAGES, Vitor Torres et al. **Análise das tendências tecnológicas no mercado imobiliário brasileiro entre 2020 e 2022: impactos econômico-sociais da adoção de sistemas e ferramentas de gestão**. 2023.

LEE, Sun Kyong; KAVYA, Pavitra; LASSER, Sarah C. Social interactions and relationships with an intelligent virtual agent. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 150, p. 102608, 2021.

LIDWELL, William; HOLDEN, Kritina; BUTLER, Jill. **Universal principles of design, revised and updated: 125 ways to enhance usability, influence perception, increase appeal, make better design decisions, and teach through design**. Rockport Pub, 2010.

LIEDTKA, Jeanne. Why design thinking works. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 5, p. 72-79, 2018.

LIMA, Silvio Rogerio de Andrade. **A predição da preferência por fachadas de edifícios residenciais multifamiliares sob a ótica da percepção ambiental e da experiência do usuário**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

LIMA, Talita S. **Processo baseado no Design Thinking para identificar medidas para gerenciamento de software**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Tecnologia de Software) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LINDSTRÖM, Martin; KOTLER, Philip. **Brand sense: build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound**. Free Pr, 2005.

LÖBACH, Bernd. Design industrial. **São Paulo: Edgard Blücher**, 2001.

- LOCKWOOD, Thomas. **Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. Allworth Press, 2010.
- LUND, Susan et al. The future of work after COVID-19. **McKinsey global institute**, v. 18, 2021.
- LYNN SHOSTACK, G. How to design a service. **European journal of Marketing**, v. 16, n. 1, p. 49-63, 1982.
- MACHADO, Mariana. **O marketing sensorial na otimização da experiência, conexão emocional e lealdade do consumidor-o Caso Claus Porto**. 2022. Tese de Doutorado.
- MANZINI, Ezio. **Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation**. MIT press, 2015.
- MARTINS, Luiz Geraldo Ferrari. A etimologia da palavra desenho (e design) na sua língua de origem e em quatro de seus provincianismos: desenho como forma de pensamento e de conhecimento. **III FÓRUM DE PESQUISA FAU/MACKENZIE**, 2007.
- MESQUITA, Francisco. **Comunicação visual, design e publicidade**. Media XXI, 2022.
- MOREIRA, Thiago Corrêa. Design thinking: incorporando a perspectiva do cliente em processos e serviços. 2018.
- MORITZ, Stefan. **Service design: practical access to an evolving field**. Lulu. com, 2009.
- MOTA, Edmarson Bacelar. **MODELO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO QUE UTILIZAM A ABORDAGEM DO DUPLO DIAMANTE**. 2018. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.
- MUNARI, Bruno. Diseño y comunicación visual. Barcelona: Gustavo Gilli, 1975. **Das coisa nascem as coisas**. S. Paulo: Martins Fontes, 1981.
- NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente**. Bookman Editora, 2009.
- NORMAN, Donald A. **The design of everyday things**. MIT Press, 2013.

OGILVY, David; HORGAN, Patrick. **Confessions of an advertising man**. New York: Atheneum, 1963.

OLIVEIRA, Bruno Santana; NESTERIUK, Sérgio. Metodologias e ferramentas de design para exergames. **DAT Journal**, v. 2, n. 1, p. 65-79, 2017.

OLIVEIRA, Manoel Messias Tolentino de et al. Design de serviços públicos à luz da centralidade do usuário na intermediação de mão de obra no SINE-PBH. 2021.

OLIVEIRA, Matheus Marques. **Aplicação dos princípios do lean office na área de cobrança de uma fintech**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

OLSEN, George. Persona creation and usage toolkit. **Retrieved March**, v. 25, p. 2014, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PACHECO, Rodrigo Schoenacher et al. Empreendedorismo em startups: gestão do design aplicada à inovação. 2023.

PADUA, MARIANA CANTISANI. Design da Informação e Interação: compartilhamento de informações em ambientes digitais de museus. 2019.

PAIZAN, Delfina Cristina; MELLAR, H. G. Envolvendo os alunos no design de tecnologia educacional: aprendendo com o design participativo. **SIMPÓSIO ESTUDOS LINGÜÍSTICOS E LITERÁRIOS: SABERES E EXPRESSÕES GLOBAIS**, 2011.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; MALHOTRA, Arvind. ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of service research**, v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.

PFAUTZ, Jonathan; ROTH, Emilie. Using cognitive engineering for system design and evaluation: A visualization aid for stability and support operations. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 36, n. 5, p. 389-407, 2006.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. Editora Blucher, 2015.

PILATTI, Grasielle et al. Recomendações para a utilização do DNA de marca na construção do visual merchandising com base em ux design. 2016.

PIMENTA, Ananda Carvalho. **O papel da gestão dos stakeholders nos resultados dos projetos: um estudo empírico**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy, with a new preface by the authors: Competing for customer time, attention, and money**. Harvard Business Press, 2019.

PINE, B. Joseph et al. **Welcome to the experience economy**. Cambridge, MA, USA: Harvard Business Review Press, 1998.

PINE, B. Joseph; KORN, Kim C. **Infinite possibility: Creating customer value on the digital frontier**. Berrett-Koehler Publishers, 2019.

PINHEIRO, Alessandro Maia et al. **Inovação em serviços e a economia do compartilhamento**. Saraiva Educação SA, 2019.

PITANGA, Luisa Godoy. Afinal, isso é antropologia? Uma autoetnografia de experiências (entre o mercado e o público) em antropologia audiovisual aplicada. **ILUMINURAS**, v. 22, n. 57, 2021.

PORTER, Michael E. et al. What is strategy?. 1996.

POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa. **Enfoques epistemológicos e metodológicos**, v. 2, 2008.

PRADO, Liz Áurea; FROGERI, Rodrigo Franklin. Marketing de Influência. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 19, n. 2, p. 43-58, 2017.

QUESADA, Beatriz. Como a crise causada pela Braskem em Maceió afeta o mercado imobiliário. **Exame**, 2023. Disponível em: <https://exame.com/mercado-imobiliario/como-a-crise-causada-pela-braskem-em-maceio-afeta-o-mercado-imobiliario/>. Acesso em: 07 de abril de 2024.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

RAND, Paul. **Paul Rand: A designer's art**. Yale University Press, 1985.

ROSA, Mirela Sousa da. Contribuições da integração do design baseado em evidências e experiências para um projeto em design de serviços no contexto hospitalar. 2013.

SANDERS, EB-N. Generative tools for co-designing. In: **Collaborative design: proceedings of codesigning 2000**. London: Springer London, 2000. p. 3-12.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **Co-design**, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Editora Record, 2016.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. **Rio de Janeiro**, 2003.

SAUNDERS, Mark. **Research methods for business students (8th ed.)**. Pearson Education Limited. 2019.

SCHMITT, Bernd H. Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense. **Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands**, New York, p. 25, 1999.

SCHNEIDER, Jakob; STICKDORN, Marc. **This is service design thinking: basics, tools, cases**. Wiley & Sons, 2020.

SEBRAE. **O mercado imobiliário em 2023**. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/o-mercado-imobiliario-em-2023,34fc2295b82e7810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SENNA, Carlos Eduardo; TEIXEIRA, Fábio Gonçalves. Rendering: a evolução da linguagem gráfica, seus precursores e sua relação com o design de produto. **Revista Brasileira de Expressão Gráfica**, v. 5, n. 2, 2017.

SHEDROFF, Nathan. **Experience design 1**. New Riders Publishing, 2001.

SILVA, Danilo Corrêa et al. O futuro do design no Brasil. **Coleção PROPG Digital (UNESP)**, 2012.

SILVA, Leonardo Campos da; TEIXEIRA, Rosangela Colen; LUCHINI, Adriana de Mello. **Marketing Sensorial: Uma Ferramenta Estratégica para Conquistar e Manter Clientes**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 06, Vol. 05, pp. 111-131, Junho de 2018.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. **A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery**. Journal of Marketing Research, 46(3), 356-372. 2009.

SOMMA Investimentos. **Como será o mercado imobiliário pós COVID-19?** Disponível em: <https://www.sommainvestimentos.com.br/como-sera-o-mercado-imobiliario-pos-covid-19/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SUNDARARAJAN, Arun. **The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism**. MIT press, 2017.

SUSHA, Iryna; GRÖNLUND, Åke; JANSSEN, Marijn. Driving factors of service innovation using open government data: An exploratory study of entrepreneurs in two countries. **Information polity**, v. 20, n. 1, p. 19-34, 2015.

TARTAS, Danieli et al. Uma análise bibliográfica e histórica entre serviços e design de serviços. **DAPesquisa**, v. 11, n. 17, p. 033-046, 2016.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. Editora E-papers, 2003.

TAVARES, Polyana de Andrade. **Designers como produtores de cultura: estudo autoetnográfico de um processo de conscientização coletiva**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

TRACTINSKY, Noam; KATZ, Adi S.; IKAR, Dror. What is beautiful is usable. **Interacting with computers**, v. 13, n. 2, p. 127-145, 2000.

TRIBUNA HOJE. **Tribuna Hoje**, 2024. Maceió supera expectativas e se torna a capital brasileira que mais vale a pena investir em imóveis. Disponível em: <https://tribunahoje.com/noticias/economia/2024/03/11/135103-maceio-supera-expectativas-e-se-torna-a-capital-brasileira-que-mais-vale-a-pena-investir-em-imoveis>. Acesso em: 07 de abril de 2024.

VALOR ECONÔMICO. **Número de corretores de imóveis cresceu mais de 10% na pandemia**. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/imoveis-de-valor/noticia/2021/11/25/numero-de-corretores-de-imoveis-cresceu-mais-de-10percent-na-pandemia.ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2024.

VAN AMSTEL, Frederick M.C. **Prospectando futuros a partir do design**. Blog Usabilidoido, 2021. Acessado em 08/12/2023. Disponível em: http://www.usabilidoido.com.br/prospectando_futuros_a_partir_do_design.html

VASCONCELLOS, Artur Paiva de et al. **Dimensões da experiência do cliente no contexto de serviços de relações contínuas de associação: adaptação e validação da Escala de Walls (2013)**. 2015.

VASCONCELOS, Daniel Arthur Lisboa de et al. **Sol, praia e a “destinação” da cidade: compreendendo a turistificação de Maceió-Alagoas-Brasil**. 2017.

YANG, Huijun et al. How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. **International journal of hospitality management**, v. 97, p. 103000, 2021.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw-Hill, 2018.