

16ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
13 a 15 de Setembro de 2017



O impacto das e-planets na formação de produtos de Real Estate – A nova economia colaborativa e compartilhada

Daniel Pitelli de Britto

IBS – International Business School Americas, Av Brig Luis Antonio, 2393, cj.12, São Paulo, SP,
Brasil – daniel.britto@ibs-americas.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir de forma crítica os impactos na formação de produtos de *real estate* causados pelas plataformas colaborativas, e-planets. São abordados principalmente as alterações na geração de receitas e custos, sejam na implantação, venda ou operação. As empresas baseadas em plataformas colaborativas estão redesenhando os modelos de negócio, ganhando espaço rapidamente na sociedade em termos de confiança (para o consumidor) e valor (investidores). Os produtos imobiliários para venda e, principalmente, para renda, estão sendo profundamente afetados por plataformas como Airbnb e Amazon, e novos produtos deverão ser desenhados dada a rigidez do investimento e a velocidade da formação de novos modelos de negócio.

Palavras-chave: economia compartilhada, plataforma colaborativa, disrupção, real estate.

17ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
13 a 15 de Setembro de 2017



The Impact Of E-Planets in Real Estate Products - The New Era of Shared and Collaborative Economy

ABSTRACT

This article aims to discuss the impacts on real estate products caused by collaborative platforms, e-planets. Are addressed mainly the changes in the revenues and costs generation in three distinct phases: implementation, sales or operation. Companies based on collaborative platforms are redesigning business models, gaining market quickly in terms of confidence (to the consumer) and value (investors). Real estate products for sale and, mainly, for income, are being deeply affected by platforms such as Airbnb and Amazon, and new products should be designed given the rigidity of the investment and the formation of new business models.

Keywords: shared economy, collaborative platforms, disruption, real estate.

1. INTRODUÇÃO

As empresas baseadas em plataformas colaborativas, que serão chamadas ao longo do texto de e-planets¹, estão redesenhando os modelos de negócio, ganhando espaço rapidamente na sociedade em termos de confiança (para o consumidor) e valor (investidores). Porém, estão afetando sobremaneira o *status quo* de negócios e indústrias bem estabelecidas, como logística, meios de pagamento, hospedagem e varejo. Os dois últimos, como também outros setores, afetam diretamente os empreendimentos de *real estate*.

Investidores e empreendedores do setor de *real estate* terão desafios e oportunidades causados pela inovação tecnológica e deverão se preparar para poder prosperar num setor de rigidez do investimento tão elevada, gerando respostas não necessariamente rápidas para as mudanças que virão.

Apenas não se pode confundir aplicação de tecnologia ou desenvolvimento de tecnologia com e-planets. Empresas como a Intel e a Oracle são empresas de tecnologia, desenvolvem softwares aplicados a hardwares para aumentar a produtividade de indivíduos e empresas e, assim, geram valor para a sociedade. E-planets são diferentes. Muitas vezes nem é necessário serem tão tecnológicas, mas proporcionam um ambiente de união entre a oferta e a demanda de serviços e produtos.

Como exemplo da força desse tipo de modelo de negócio, pode ser analisado o caso das barreiras de entrada e rivalidade da concorrência de Porter. A indústria de telefonia celular até o final da década de 2000 era dominada por grandes empresas que investiam bilhões de dólares em desenvolvimento de novos produtos e disputavam o mercado corporativo e pessoal com fortes alianças com operadoras de telefonia móvel.

Qualquer análise estratégica dominante à época (e ministrada em aula até hoje e também aplicada no cotidiano dos negócios) recomendaria a não entrada nesse setor. A Apple que detinha à época 4% da fatia de sistemas operacionais e 0% em telefonia desenvolveu e lançou o iPhone, redesenhado a forma como os negócios se desenvolveriam até o presente momento (Van Alstyne, Parker e Choudary, 2016).

Rupturas tecnológicas são inevitáveis gera relevante impacto no setor de real estate, como é possível identificar nas e-planets AirBnb, Wundu, Wework e outras. Segundo Van Alstyne, Parker e Choudary (2016), é mais impactante e possível de aparecimento em setores cujas condições apresentem um ou mais dos seguintes fatores: muito desafiador, muito ineficiente, muito custoso e muito distante das necessidades de consumidores e fornecedores. Os mais inovadores reconhecem e capitalizam essas oportunidades apresentadas pelo setor.

Este artigo tem como objetivo discutir de forma crítica os impactos na formatação de produtos de real estate causados pelas plataformas colaborativas. Serão abordados principalmente as alterações na geração de receitas e custos, sejam na implantação, venda ou operação.

¹ Termo cunhado pelo autor que conjuga as ideias de plataforma (pla) digital (e-) e colaborativa (net).

2. COMO DEFINIR UMA E-PLANET?

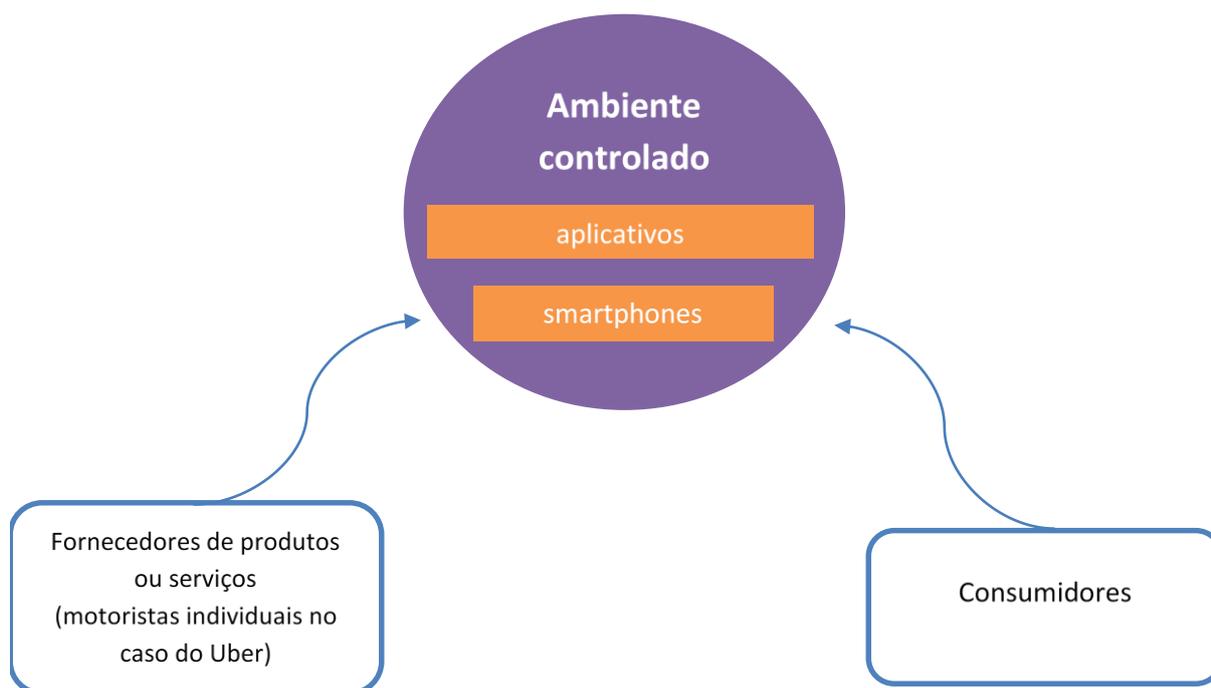
Há diversos termos para definir empresas em rede, inclusive networked companies. Porém, o que tem causado rupturas mercadológicas vai muito além de apenas conectar pessoas ou empresas. Shoppings Centers, ruas de comércio e demais arranjos produtivos já vem conectando pessoas e empresas há séculos sem que isso cause rupturas mercadológicas, mesmo tendo ganhos para ambos, consumidores e empresários.

O intenso uso de tecnologia digital desde 2000 também causou mudanças em diversos setores e negócios. Alguns obtiveram ganhos de produtividade, outros setores tiveram mudanças profundas como o caso das máquinas de digitar ou até mesmo impressoras, mas o nível de rupturas, como o presenciado pelo setor de taxis pós Uber – sendo utilizado o termo Uberização em alguns casos de rupturas – e que deve receber especial atenção pelos responsáveis pelas tomadas de decisão estratégicas em todos os setores, também não é o principal deflagrador do movimento de disruption.

Um terceiro fator foi o responsável pela explosão de empresas com o propósito de criar rupturas. Desde a década de 2000, os números de vendas de smartphones e acesso à internet crescem a praticamente dois dígitos em todos os vinte países mais ricos do mundo (Bughim e Chui, 2013). Dessa forma, criou-se um ambiente favorável a conexão entre consumidores e fornecedores por intermédio de plataformas colaborativas, conforme ilustra a figura 1.

E-planets são assim plataformas colaborativas que unem consumidores e fornecedores utilizando para isso três facilitadores distintos. O mais importante é o controlador do ambiente (Apple e Google, por exemplo) que dita quem pode oferecer o aplicativo, determinando as regras de utilização e fornecimento do serviço.

Os outros dois facilitadores são o desenvolvedor do aplicativo, responsável por desenhar o modelo de negócio e geri-lo, e o produtor do smartphone que pode ser de exclusividade de um ambiente controlador, como o iPhone, pertencente a Apple ou independente, como Samsung que opera com sistema Android do Google.



FONTE: adaptado pelo autor de Van Alstyne, Parker e Choudary (2016).

3. METODOLOGIA

Há diversos produtos de real estate divididos basicamente em dois grandes grupos, imobiliários para venda e para renda. Os imobiliários para venda são construções residenciais em que o empreendedor sai do negócio no instante da venda, não operando o empreendimento, apenas prestando eventuais serviços de manutenção no produto entregue. Esse é um produto mais simples que os empreendimentos imobiliários para renda.

Os empreendimentos imobiliários para renda, também conhecidos como empreendimentos de base imobiliária, são, tipicamente, aqueles que necessitam intensamente de um produto de real estate para que sua operação seja viável, como hotéis, shoppings centers e empreendimentos comerciais para locação. Serão estudados os impactos das e-planets em cada tipologia de empreendimento.

Ao final do trabalho, será criada uma matriz comparativa por tipologia de empreendimento, possíveis impactos e quais deverão ser mais ou menos afetados.

4. EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS PARA VENDA

Os empreendimentos imobiliários para venda em países emergentes distam no tocante a *funding*, público-alvo e necessidades dos países mais desenvolvidos. Neste artigo, receberão atenção especial os empreendimentos residenciais para venda localizados em países emergentes.

Para se desenvolver um empreendimento imobiliário para venda, há basicamente 4 ciclos, [1] planejamento, [2] lançamento, [3] construção e [4] pós-obra. As duas últimas fases devem ser menos afetadas que as duas primeiras, que serão foco deste estudo. A primeira fase é destinada a formatar o empreendimento, ou seja, definir público-alvo, identificar suas necessidades, realizar a análise da qualidade econômica e o planejamento financeiro e decidir pela implantação ou não do projeto.

A geração dos millenials será a próxima a entrar no mercado imobiliário e suas demandas podem se apresentar bem distintas da tradicional que conhecemos. O acesso a informação, o desejo por pelo estilo flexível e conectado e o nível de serviços a serem requeridos deve se apresentar de forma bem mais intensa (Crowe, 2016). Assim, os empreendimentos devem se tornar cada vez mais blocos de prestação de serviços em áreas urbanas, com academias, espaços sociais, praças de alimentação, lavanderias e serviços de limpeza e manutenção predial (KPMG, 2016).

Mas isso se estiver sendo analisado com os olhos de países desenvolvidos ou com foco em renda média e média alta em países emergentes. Para as demais rendas o setor imobiliário residencial pode ser influenciado pelo efeito low cost, implantado pelas companhias aéreas. Analisando os balanços de cias aéreas, quase a totalidade não gera renda suficiente para superar o custo de capital. Por outro lado, os consumidores quando compram uma passagem aérea, tendem a demonstrar desconforto com os altos valores.

Esse efeito foi superado pela cias aéreas low cost, em que o está sendo vendido não é propriamente o voo, mas os serviços agregados, como mais conforto na aeronave, melhores assentos, refeições extras, compras e propaganda. Um voo se torna assim um gerador de fluxo de potenciais consumidores (Scheiber, 2015).

Há um déficit habitacional entre 3 e 5 milhões de domicílios no Brasil a depender da metodologia de cálculo e considerações (Caixa, 2015; Alves e Cavenaghi, 2006; D'Avila, 2005) e isso não se deve pela inabilidade em desenvolver empreendimentos por parte das incorporadoras ou por ausência de terra disponível.

Devido a um custo de capital elevado, somado a custos construtivos bem intensivos se comparados a renda média da população de baixa renda, o equacionamento de fundos não se torna exequível; Empreendimento caro para a renda possível ou empreendimento não atrativo economicamente para incorporadoras.

Segundo estudo da KPMG (2016), empreendimentos devem se tornar prestadores de serviço, mais que fornecedores de espaço. Modelos já utilizados em escritórios comerciais e em algumas residências flat são apenas o início dessa tendência e empresas especializadas, baseadas em e-planets, devem ganhar escala e se apropriar do fluxo de renda gerado, remunerando assim o empreendedor, assemelhando o empreendimento imobiliário de um empreendimento de base imobiliária.

Na segunda fase de implantação, lançamento, o impacto das e-planets deve ser mais intenso. Mecanismos de procura e venda devem se expandir, melhorando a capacidade dos consumidores de comparação antes da decisão, reduzindo assim assimetrias informacionais entre vendedores e compradores. Esse efeito deve ampliar a distância de lucratividade entre os empreendedores mais capazes e os menos.

Outro efeito já vivenciado no mercado norte-americano (Crowe, 2016) é a influência das e-planets no financiamento a construção. Sistemas de crowdfunding e outras formas de conectar unidades superavitárias e deficitárias estão baixando os custos de captação de recursos.

E-planets começaram conectando um investidor a um tomador de recursos, mas isso não é suficiente para mercados como o de real estate, em que o objeto a ser financiado supera sobremaneira a renda do tomador e também é relevante para investidores institucionais de varejo.

Porém, o uso de investimento tradicional combinado com formas de colaboração existentes em e-planets, criaram uma comunidade crescente de investidores especiais, como Groundfloor, RealtyMogul, LendingHome e RealtyShares, todas do setor de hipotecas norte-americano.

Essas plataformas também possuem papel importante na aprovação do crédito, não somente na conexão de pessoas, substituindo assim os tradicionais modelos de score de crédito. Menos

burocracia e mais eficiência no empréstimo leva a mais consumo, podendo resolver um problema crônico em países emergentes.

O problema das garantias e legais é que devem ser superados. Leis imobiliárias costumam ser protecionistas ao morador, principalmente o de baixa renda. Assim, como garantir estabilidade de renda ao investidor é o problema a ser resolvido pelas e-planets que financiarão habitações.

Dessa forma, as e-planets podem impactar de forma positiva os empreendedores mais hábeis, gerando mais consumidores que hoje não se apresentam dessa forma, salvo por programas de subsídio como o programa Minha Casa, Minha Vida do governo federal brasileiro.

5. EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

A hotelaria, depois dos apps e e-planets, alterou de forma significativa sua forma de atuação. Os empreendimentos hoteleiros são um dos que mais estão sendo afetados pelas e-planets, seja por plataformas de comparação de preço (Trivago), reservas (Booking) ou oferta competitiva (AirBnb). Mesmo assim, pode ser dividida a análise em duas grandes partes: [1] atuais empreendedores e seus modelos de negócio e [2] novos entrantes.

Os atuais empreendedores foram afetados, segundo Freitag e Haywood (2017), de forma menos significativa do que poderia e ainda concentrada em períodos (festividades e grandes eventos) e públicos (turismo de lazer) bem específicos. Os millenials desejam trocar a tradicional hotelaria de turismo por novas experiências.

Assim, empreendimentos hoteleiros tradicionais poderão ter que reestruturar seus modelos de negócio também para atender esse público. O que geraria renda para empreendimentos hoteleiros seriam serviços prestados ao hóspede oferecido ou até gerido por uma e-planet. Assim, a forma de oferecer a hospedagem é que se alteraria. Dada a rigidez dos investimentos, a resposta pode não ser tão rápida, afetando sobremaneira a qualidade econômica dos empreendimentos.

Porém, os empreendedores atuais com foco em turismo de negócios devem esperar um novo AirBnb com esse propósito e, naturalmente, reestruturar sua oferta. Essa é uma variável que adiciona risco ao investimento analisado sob horizontes de longo prazo com a premissa de estabilidade de geração de resultados (Rocha Lima Jr, Alencar e Monetti, 2010).

Por outro lado, e-planets como Trivago e Booking adensaram a oferta, reduziram a necessidade de repasse de margens a agências e aumentou o consumo por diárias (Soares e Mendes Filho, 2016) e pouco se nota na literatura o viés positivo ao setor das e-planets.

Os três pilares principais da economia colaborativa que, segundo Botsman e Rogers (2010), são redistribuição de recursos subutilizados, estilo de vida colaborativo e sistema de produtos e serviços (modalidade em que o consumidor paga por um produto para utilizá-lo por um período de tempo e o recurso é devolvido ao proprietário após o uso), estão muito presentes no turismo de lazer e afetará de maneira cada vez mais intensa o setor hoteleiro.

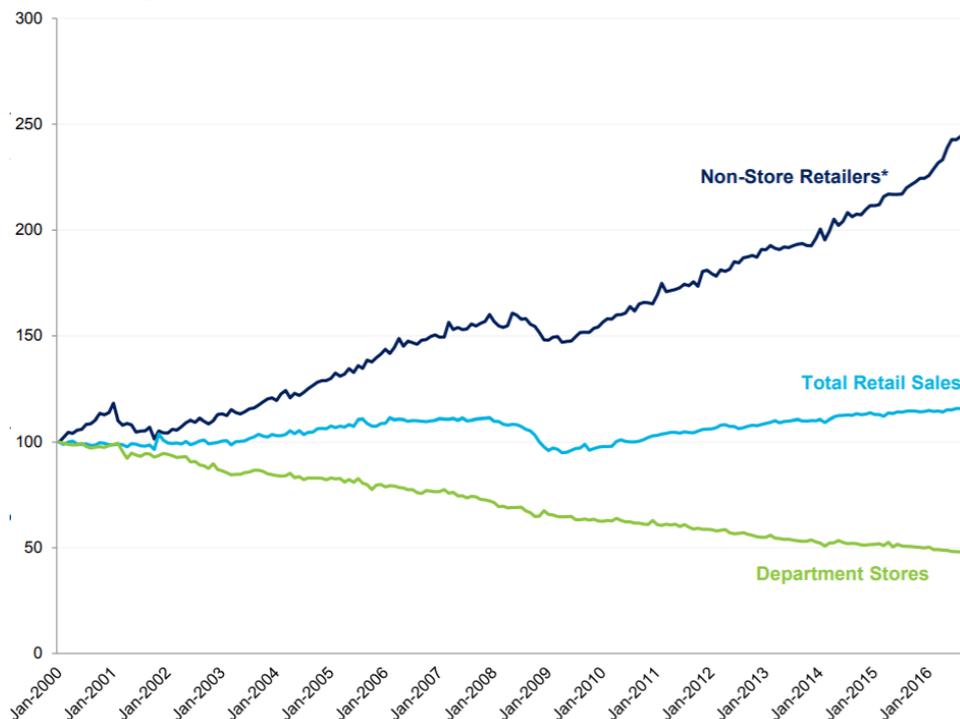
6. SHOPPING CENTERS

A tecnologia gerou um impacto significativo no comportamento de compra dos consumidores em qualquer mercado (KPMG, 2016), alterando diretamente o negócio dos shoppings centers. Com

uma geração digital e cada vez mais fornecedores de produtos e serviços ganhando confiança dos consumidores, é natural uma readequação dos shoppings ao novo comportamento de compra.

O e-commerce está ultrapassando em vendas a tradicional loja física, conforme ilustrado na figura 2, porém há um aspecto de mudança de comportamento, não de compra. Os consumidores desejam a experimentação, mas não necessariamente a compra no mesmo local. Este conceito de varejo, em que os pontos de venda são substituídos por pontos de experimentação geram dois efeitos práticos: aumento na necessidade de logística de entrega e galpões e menos espaço para estoques em shoppings centers.

Figura 2 – Evolução de vendas do varejo norte-americano.



FONTE: Departamento de comércio norte-americano (2016).

Com esse anseio, os shoppings devem receber mais visitantes e não menos como se supõe, mas o modelo de negócios de cobrança por venda deve ser repensado. Lojas como a Fastshop já possuem modelos semelhantes a Apple: há alguns poucos modelos e, geralmente, high-end. No caso de o consumidor querer algo diferente, ele é direcionado pelo vendedor ao site da loja que deixa de ser institucional, mas se torna direcionado ao produto.

Assim, três alterações serão necessárias: novo modelo de cobrança de receitas, redesenho arquitetônico e aumento na oferta de serviços e lazer. Essas alterações demandarão investimentos e o reequilíbrio das receitas não garantirá o retorno dos investimentos ao patamar desejado.

Como ainda haverá ociosidade na ocupação do espaço do shopping center, também pode haver um impacto positivo das e-planets. Economias colaborativas afetam recursos subutilizados, basta os empreendedores serem suscetíveis a essas mudanças e explorarem as receitas oriundas dos novos modelos.

7. EMPREENDIMENTOS COMERCIAIS PARA RENDA

Os empreendimentos comerciais para renda, notadamente escritórios comerciais podem ser divididos em três tipos basicamente, [1] lajes corporativas – atendem a demanda de empresas de grande porte, [2] escritórios comerciais – atendem a demanda de profissionais liberais e PMEs e [3] espaços compartilhados – atendem a demanda de profissionais independentes e empresas em seu início.

Segundo Bensinger (2015), dois eventos em conjunto estão determinando a explosão dos espaços compartilhados: tecnologia e demografia. Outro evento associado, recessão, faz com que a busca por oportunidade de preços mais baixos em conjunto com mais serviços – a estrutura para atender diversos profissionais como secretária, impressão e wifi possuem natural ociosidade – seja mais intensa.

O fato é que sempre houve ociosidade e essa precisava ser resolvida (JLL, 2016). A tecnologia propiciou um ambiente favorável a isso que a geração adepta ao modelo Starbucks (poder trabalhar o dia todo com wifi pelo preço de um café) entrando no mercado de trabalho aderiu. A e-planet Wework está afetando o modelo de negócios tradicional através da oferta de ambientes colaborativos, o cowork.

Há basicamente 3 tipos de coworking possíveis num ambiente de trabalho que podem ser explorados por empresas engajadas no modelo colaborativo e que empreendedores do setor devem conhecer e explorar na formatação dos produtos.

O primeiro é a colaboração interna, onde o espaço da empresa é colaborativo apenas aos próprios funcionários. Essa é forma mais fácil de implementar um modelo de cowork em uma empresa, com espaços abertos e de um a dois dias da semana o funcionário trabalhar em casa. Os benefícios as empresas, como melhor utilização de espaço, afeta diretamente os investimentos em real estate. Quanto menos colaboradores e melhor seu uso, menos área locável será necessária e uma formatação diferente necessária.

A segunda forma é associação de coworkers, em que colaboradores externos associados possam trabalhar nas dependências da empresa. Este modelo, apesar da fácil implementação, é de difícil aceitação pela proximidade a competidores e fatores relativos a segurança no ambiente de trabalho.

O mais adequado é o terceiro modelo, que é a locação de espaços compartilhados para que funcionários dedicados a projetos específicos trabalhem. Como há um benefício para a empresa, a apropriação de talento e colaboração externa sem pôr em risco os conceitos internos da empresa e a segurança, deve ser um modelo bem adotado, reduzindo ociosidade e adequando tempo de execução de projeto a tempo de locação. Nesse caso, o modelo do empreendimento é misto, onde o empreendedor participa da receita dos serviços compartilhados como impressão, secretaria e café.

Investidores do setor de empreendimentos comerciais devem considerar a possibilidade de menor necessidade de espaço em escritórios com o aumento da densidade de funcionários, redesenhar o formato para se adequar as necessidades futuras e a necessidade de reinvestimentos constantes dada a incapacidade do FRA² de se adaptar a mudanças tecnológicas intensas.

Porém, devem também ser capazes de explorar renda por intermédio da prestação de serviços necessários a empreendimentos cada vez mais flexíveis e em constante movimento. Ao mesmo tempo que preocupações e regulações ambientais, talvez a única exceção no tocante a preço que as empresas tolerarão, devem ser mais presentes.

² FRA, Fundo de Reposição de Ativos.

8. CONCLUSÕES

Neste capítulo há de forma sumarizada as conclusões sobre os impactos das e-planets em cada tipologia de empreendimento, conforme mostra a figura 3. Como é um artigo que visa a reflexão crítica, avaliar o que é positivo e negativo possui um elevado grau de subjetividade, porém pode ser executado de maneira uniforme entre tipologias.

Impacto positivo é aquele que, as e-planets atuais ou que tem potencial de entrada, afetam a geração de resultado ou aumento na demanda de forma crescente os empreendimentos. Outra forma de avaliar de forma positiva é na redução de custos operacionais ou de construção, aumentando também a possibilidade de retornos. O inverso é verdadeiro: serão avaliados de forma negativa aqueles que possuem fortes chances de reduzir a geração de receitas e/ou aumento nos investimentos.

Caso haja mais oportunidades, porém, os desafios sejam também intensos, o impacto será avaliado como neutro, pois dependerá sobremaneira da forma como os empreendedores serão capazes de se apropriar dessa possibilidade de renda e da flexibilidade que imputarão em seus modelos de negócios.

Figura 3 – Matriz do impacto das e-planets no setor de Real Estate.

tipologia	impacto	conclusões
Residencial	positivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreendimentos devem se tornar geradores de fluxo de consumidores potenciais, gerando renda a partir do consumo, não tão somente da venda ✓ A propriedade e a decisão devem continuar com o empreendedor, realizando alianças com e-planets ✓ Menor custo de financiamento deve reduzir ondas, tornando assim mais estáveis a geração de receitas
Comercial	neutro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Densidade de funcionários por m2 diminuindo reduz a necessidade de mais escritórios ✓ A renda gerada pelos serviços oferecidos pode ser apropriada pelos empreendedores
Hoteleiro	negativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novos entrantes antes não identificados começam a ter facilidade para oferecer serviços de hospedagem ✓ A subutilização natural de real estate residencial em áreas turísticas potencializa o uso de economia colaborativa
Shopping Center	negativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ e-commerce tem crescido e lojas físicas diminuído ✓ irão prosperar se reinventarem a forma de oferecer serviços e lojas degustação
Logístico e Galpões	positivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ao mesmo tempo que os shoppings sofrem com e-commerce, a necessidade de uma logística mais eficiente e com capilaridade aumenta

O setor de *real estate* sempre tem sido um reflexo direto das necessidades da sociedade e dos consumidores. Ambos querem viver de forma compartilhada e colaborativa, sendo integrados por um elevado uso de tecnologia. Dessa forma, empreendedores devem adequar seus produtos e ofertas a esse novo modo de convívio e oferta.

9. REFERÊNCIAS UTILIZADAS

- ALVES, J.E.D.; CAVENAGHI, S.M. Domicílios e Déficit Habitacional. Brasília: IBGE, 2006.
- BENSINGER, G. Startups Scramble to Define 'Employee'. Wall Street Journal, ed. 30/Julho/2015.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York: Harper Business, 2010.
- COLLIN, P.; COLIN, N. Task Force on Taxation of the Digital Economy. Report to the French Minister for the Economy and Finance, the Minister for Industrial Recovery, Minister Delegate for the Budget and the Minister Delegate for Small and Medium-sized Enterprises, Innovation and the Digital Economy, 2013.
- CROWE, S. Dynamic Disruption: Technology Reinvents Real Estate. 2016. Disponível em: https://www.centersquare.com/documents/20182/20924/Dynamic+Disruption+-+Technology+Reinvents+Real+Estate_Sept.+2016.pdf. Acessado em: 26/07/2017.
- D'AVILA, A. Mudanças na Demografia e Demanda Habitacional: Desafios e Oportunidades. Secretaria Nacional de Habitação do Ministério das Cidades, 2015. Disponível em: <https://www.abecip.org.br%2Fdownload%3Ffile%3Dalessandra-d-avila-vieira-brasil.pdf&usg=AFQjCNE6ansybP8Bszyjy4RmxsO8XtOw>. Acessado em: 25/07/2017.
- EVANS, D.S. Attention to Rivalry among Online Platforms and Its Implications for Antitrust Analysis. Coase-Sandor Institute for Law & Economics, Working Paper No. 627, 2013.
- EVANS, P.C.; GAWER, A. The rise of the sharing economy: On the Internet, everything is for hire. The Economist, Março, n.9, 2013.
- FREITAG, J.; HAYWOOD, J. Airbnb & Hotel Performance - An analysis of proprietary data in 13 global markets. STR, 2017. Disponível em: http://www.caiocalfat.com.br/wp-content/uploads/2017/02/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf. Acessado em: 26/7/2017.
- JLL - 2016 report. A New Era of Coworking. Disponível em: <http://www.jll.eu/emea/en-gb/research/corporate-real-estate/co-working>. Acessado em 20/07/2017.
- KPMG. New Foundations - How will the UK real estate sector look in 20 years in time?. Disponível em: <https://home.kpmg.com/uk/en/home/insights/2016/03/new-foundations-the-future-of-uk-real-estate.html>. Acessado em: 12/07/2017.
- PwC. Real Estate 2020: Building the future. 2014. Disponível em: <https://www.pwc.com/sg/en/real-estate/assets/pwc-real-estate-2020-building-the-future.pdf>. Acessado em: 14/07/2017.
- ROCHA LIMA Jr, J.; MONETTI, E.; ALENCAR, C.T. Real Estate - Fundamentos para Análise de Investimentos. São Paulo: Ed. Elsevier, 2010.
- SCHEIBER, N. Growth in the 'Gig Economy' Fuels Work Force Anxieties. New York Times, 12/julho/2015.
- SOARES, A.L.V.; MENDES FILHO, L. Hospedagem Compartilhada: Como o Site Airbnb Vem Afetando O Setor Hoteleiro. XXI Seminário de Pesquisa do CCSA, 2016.
- THE COLLINGWOOD GROUP. Ripe For Disruption. Mortgage Finance, 2015. Disponível em: <http://www.collingwoodllc.com/2015/08/collingwood-group-white-paper-the-mortgage-industry-is-ripe-for-disruption>. Acessado em: 14/07/2017.
- VAN ALSTYNE, M. W.; PARKER, G.G.; CHOUDARY, S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review, ed. Abril, 2016.

