



Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu



RESUMO

O presente relatório tem como objetivo expor as atividades realizadas no âmbito do estágio curricular realizado na empresa Area Casa, integrado no mestrado em Marketing da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu.

Este estágio teve a duração de 6 meses e foi realizado ao abrigo do programa Erasmus na empresa Area Casa, dedicada à mediação imobiliária na cidade de Barcelona, Espanha.

O objetivo primordial para a realização do estágio nestas circunstâncias nasce do desejo de adquirir conhecimentos a nível prático na área do marketing num ambiente diferente da realidade nacional revestindo esta experiência de outros matizes de aprendizagem, nomeadamente um outro idioma e a gestão das relações laborais num contexto multicultural.

O relatório divide-se em 5 capítulos nos quais se pretende demonstrar de que forma é que esta experiência se desenvolveu, o suporte teórico que a norteou e as aprendizagens adquiridas.

Ao longo deste trabalho é possível encontrar um enquadramento teórico do marketing no setor imobiliário, como diferentes dimensões deste como o marketing digital, o marketing interno ou o marketing de conteúdo podem ser trabalhadas para este setor. Entrando no tema do estágio, é apresentada uma caracterização da empresa e do contexto em que desenvolve a sua atividade para depois, com mais pormenor, se descrever as atividades que em concreto compuseram o período de estágio, como a relação com portais imobiliários e redes sociais. Na parte final do relatório é feita uma apreciação crítica do período de estágio, enunciando as aprendizagens adquiridas e os pontos positivos e negativos desta experiência, assim como, sugestões de alterações a implementar de forma a impulsionar a empresa no futuro.

ABSTRACT

The main goal of the following report is to describe the tasks performed during the curricular internship in Area Casa company embedded in the Marketing master lectured by the Polytechnic Institute of Viseu.

This internship took place during 6 months, supported by the Erasmus program in Area Casa, a company dedicated to the real estate sector in Barcelona, Spain.

The main goal that made the internship take place in this context arose from the desire to acquire working experience in the marketing field in a different environment than the one that was being experienced at a national context, which made this experience more complete with lessons about working in another language and the management of multicultural working relations.

The report is divided in 5 chapters in which this experience is described, the theoretical framework that supported it and the knowledge gained.

This report has a theoretical framework addressing real estate marketing and how digital marketing, internal marketing and content marketing can be managed in this sector. It describes the activities performed during the internship period, such as the work conducted with the real estate websites and social media. The report ends with critical view of the internship, with the lessons learned and the ups and downs of this experience. More, it contains recommendations that Area Casa could consider in the future.

PALAVRAS CHAVE

Marketing imobiliário, portais imobiliários, CRM, planeamento estratégico

KEY WORDS

Real Estate Marketing, Real Estate websites, CRM, Strategic Planning

ÍNDICE GERAL

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 O mercado imobiliário e as suas especificidades	3
2.2 Marketing no mercado imobiliário	4
2.3 Marketing imobiliário <i>online</i> – portais e redes sociais	5
2.4 Marketing de conteúdo.....	6
2.5 Marketing de relacionamento	7
2.5.1 Customer Relationship Manager	9
2.5.2 Marketing interno	9
2.6 Planeamento estratégico.....	10
3. Contexto de Estágio	12
3.1 A empresa.....	12
3.1.1 Organograma	13
3.1.2 Missão	14
3.1.3 Objetivos	14
3.1.4 Recursos	14
3.2 Departamentos	15
3.2.1 Captação	15
3.2.2 Marketing	18
3.2.3 Comercial	19
3.2.4 Administração.....	20
3.3 O produto.....	20
3.4 O Preço.....	22
3.5 Distribuição e Comunicação.....	25
3.6 Os clientes	27
3.7 Concorrência.....	29
3.8 Análise SWOT.....	32
4. Atividades Desenvolvidas	36
4.1 Primeira fase – Trabalho prioritário.....	36

4.2	Segunda Fase – Desenvolvimento de estratégias	41
4.3	Terceira Fase - Modernização	45
4.3.1	Estratégia de republicação portal Idealista.....	47
4.3.2	Estratégia de publicação para os portais Inmovirtual e Habitaclia.....	50
4.4	Reencaminhamento de solicitações	51
4.4.1	Resultados	51
5.	Conclusão e Recomendações à Empresa	53
5.1	Apreciação crítica do estágio	53
5.2	Recomendações à empresa.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Exterior e interior das instalações atuais da empresa Area Casa.....	13
Figura 2 - Organograma da empresa.....	13
Figura 3 - Vista geral do software de CRM Habitatsoft	15
Figura 4 - Campos a preencher pelo departamento de Captação na ficha de imóvel	17
Figura 5 - Vista geral da ficha do imóvel após a inserção das fotografias.....	18
Figura 6 - Representação gráfica do aumento do preço do arrendamento por m2 por ano em euros na cidade de Barcelona	23
Figura 7 - Perfil da Engel & Völkers Barcelona no portal Idealista	30
Figura 8 - Perfil Don Piso no portal Idealista.....	30
Figura 9 - Perfil ShBarcelona no portal Idealista	31
Figura 10 - Página web Tecnocasa	31
Figura 11 - Logotipos das imobiliárias Area Casa e La Casa	32
Figura 12 - Análise SWOT da empresa Area Casa	33
Figura 13 - Imagem a publicar depois de tratamento e inserção do logotipo da empresa	37
Figura 14 - Menu de inserção de fotos no sistema de CRM	38
Figura 15 - Ferramenta de publicação automática nos vários portais.....	39
Figura 16 - Campos de publicação no portal Idealista.....	40
Figura 17 - Exemplo de publicação no perfil da empresa Area casa no Facebook	42
Figura 18 - Mural e exemplo de publicação na página de Instagram	43
Figura 19 - Lista de resultados de uma pesquisa no portal Idealista	48
Figura 20 - Exemplo de anúncio publicado no portal Idealista.....	50

1. Introdução

O presente relatório constitui o passo final para a obtenção do grau de mestre em Marketing da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu e foi elaborado com o objetivo de descrever as atividades realizadas durante o meu estágio na imobiliária Area Casa.

A minha decisão de enveredar por um estágio deu-se sobretudo pela necessidade de obter experiência a nível laboral, uma vez que pretendo seguir esta via terminado o mestrado. Anteriormente, no meu percurso académico, já constava uma dissertação, ainda que noutra área, pelo que, a realização de um estágio curricular se coadunava mais com os meus objetivos futuros de integração no tecido empresarial. A opção de realizar este estágio num contexto internacional foi definida tendo em conta os benefícios para o crescimento pessoal que outras experiências de longa duração no estrangeiro me tinham trazido, pela curiosidade e desejo de conhecer outra cultura e idioma e pelos benefícios económicos que esta opção trazia em comparação com opções do mesmo calibre em território nacional.

As atividades descritas neste relatório foram desenvolvidas na imobiliária Area Casa, localizada na cidade de Barcelona, Espanha, com início no dia 2 de setembro de 2019 e término no dia 28 de fevereiro de 2020, respeitando o horário laboral compreendido entre as 9:30h – 14:00h e as 16:00h – 19:30h.

Os objetivos do estágio nesta empresa passavam pela integração no departamento de marketing, procedendo à aplicação de alguns conhecimentos teóricos adquiridos, numa realidade diferente e pouco comentada em plano teórico como é o contexto imobiliário no marketing, numa cidade como Barcelona com cerca de 1,5 milhões de habitantes. A imobiliária Area Casa oferecia a possibilidade de conhecer a fundo a sua visão e

posicionamento neste mercado e perceber como é que os conceitos do desenvolvimento de tarefas ligadas ao marketing são aplicados neste setor, que é um dos mais importantes para a economia de um país.

Além da possibilidade de adquirir conhecimentos ligados ao ramo do marketing, a oportunidade de praticar um novo idioma e de integrar uma equipa multicultural também foram pontos-chave para a decisão de realizar o meu estágio no seio desta empresa. O facto de poder adquirir conhecimentos práticos ao nível de programas como o *Photoshop* e de um sistema de *Customer Relationship Management* também influenciou na tomada de decisão.

O presente relatório está dividido em cinco capítulos nos quais se inclui esta introdução. No seguinte capítulo apresento um enquadramento teórico abordando algumas temáticas que considero importantes tendo em conta as características do estágio e possíveis considerações acerca do mesmo. O capítulo 3 procede à caracterização da empresa e dos seus departamentos assim como a caracterização da sua atividade e procedimentos em conjugação com as dimensões do marketing de produto, preço, distribuição e comunicação. No capítulo 4 abordo em detalhe os objetivos e atividades desenvolvidas ao longo dos 6 meses de estágio. Por fim, realizada esta exposição, no capítulo 5 apresento os resultados que este período de estágio aportou para o meu percurso profissional e considerações que, ao enlaçar a realidade deste período do estágio com o conhecimento teórico adquirido, penso que podem ser pertinentes e fornecer caminhos para a evolução da empresa e futuros trabalhos.

2. Revisão da Literatura

2.1 O mercado imobiliário e as suas especificidades

Um lugar para viver é mais de que uma simples decisão custo/benefício. A escolha de uma habitação, além de ter grandes implicações financeiras, uma vez que a maior fatia dos rendimentos de cada um destina-se a este feito, tem também implicações no desenvolvimento emocional e social. O sítio a que chamamos casa tem implicações na vida de todos nós, mais além do que o simples feito de nos abrigar. Toda a nossa vida é estruturada em função da distância a que tudo o resto fica da nossa casa. A casa, a sua localização, são símbolos de estatuto e modeladores da nossa noção de segurança/insegurança. Todas estas características acrescem um valor à compra, além do valor monetário, aumentando assim a perceção do risco da mesma (Almeida & Botelho, 2008). Além destas características, acresce mencionar que os imóveis têm um ciclo de vida maior do que muitos produtos e que, ao contrário destes, não vêm embalados, pelo que a primeira imagem que os potenciais compradores têm de um imóvel, é o próprio, não é possível disfarçá-lo e contornar esta primeira impressão que tem um papel fundamental (Ávila, 2015).

Por todos estes motivos, o mercado imobiliário tem uma complexidade maior que a simples relação comprador/vendedor. “No imobiliário há uma infinidade de tipos de empresas, com domínios e competências muito distintas e que operam de formas variadas e em diversos contextos, formando uma complexa rede de *players*”(Chichorro, 2011, p.11).

Kotler (2000) define transação como um processo de troca envolvendo pelo menos duas coisas às quais é reconhecido valor pelas partes envolvidas no processo mediante o acordo sobre condições, tempo e lugar de troca (Kotler, 2000).

As transações relativas a imóveis são algo pouco frequente na vida de cada um, o que faz com que “o processo imobiliário comercial [seja] completamente diferente do processo comercial de outros segmentos, inclusive pelo valor, o que torna a transação cada dia mais séria e exigente” (Barreto, 2019, p. 38). Um passo em falso durante todo o processo pode ser fatal para a realização do negócio, sendo então necessário pensar em como apresentar algo que envolva da parte do cliente uma larga ponderação e risco, uma vez que a não concretização da venda pode pressupor a perda do cliente (Ávila, 2015).

2.2 Marketing no mercado imobiliário

É importante para o marketing saber que variáveis influem na decisão dos consumidores relativamente aos bens imobiliários. Psillakis (1975) aponta os seguintes como aspetos tidos em conta pelo comprador: “aspetos económicos, como o preço, as condições de pagamentos, juros; os aspetos de localização como o bairro, a rua, o quarteirão; os aspetos físicos como número de imóveis à venda, número de dependências, área, tipo de acabamento, cores e, finalmente os aspetos simbólicos como a imagem (...) do construtor” (Psillakis, p.25). É entre estes processos de decisão que encontramos a mediação imobiliária. A atividade de mediação imobiliária é definida pela Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal como “aquela em que, por contrato, uma empresa se obriga a diligenciar no sentido de conseguir interessado na realização de negócio que vise a constituição ou aquisição de direitos reais sobre bens imóveis, a permuta, o trespasse ou o arrendamento dos mesmos ou a cessão de posição em contratos cujo objeto seja um bem imóvel” (Cruz, 2017, p.25).

Torna-se, então, importante perceber como é que o marketing pode intervir nesta rede de inter-relações e de que forma é que o trabalho desenvolvido pode ser diferenciador na hora de escolher trabalhar com uma imobiliária em detrimento de outras. Num mercado amplo, volátil em constante mutação e com constrangimentos tão próprios, é necessário traçar estratégias coesas que permitam não só delinear as ações do presente, mas também pensar no futuro. É fundamental perceber que, dentro do setor imobiliário, o papel do marketing é, fundamentalmente, a nível digital. Em 2013 um estudo conduzido pela Associação de Corretores Imobiliários da Califórnia afirmava que praticamente todos os compradores de casa recorriam à internet em pelo menos uma das etapas do seu processo de compra (Ayodele et al., 2015).

Hoje em dia, muitos dos passos que levam a uma transação bem-sucedida no mercado imobiliário podem ser feitos *online*, passos que pretendem a aproximação do imóvel aos consumidores, que, hoje em dia, se encontram maioritariamente no meio digital (Prá, 2018 em Barreto, 2019). Neste sentido, é necessário identificar a jornada de compra, ou seja, os passos que os consumidores efetuam até chegarem ao produto, para que seja possível ao marketing

adquirir um conhecimento aprofundado sobre os seus clientes e a forma como estes se envolvem com a marca e o produto e assim, intervir nesta jornada e posicionar o seu produto da melhor forma possível.

Apesar da preponderância que o meio digital tem vindo a adquirir nos diversos setores de atividade, é insustentável pensar que o *online* irá substituir por completo as práticas *offline*. Em relação a este tema, Kotler et al. (2017) referem que a melhor experiência para o cliente será aquela que integrar soluções *online* e *offline*, numa lógica de complemento entre estas ferramentas e não de competição (Kotler, et al., 2017).

2.3 Marketing imobiliário *online* – portais e redes sociais

É possível distinguir entre duas formas de interação com os consumidores aquando a passagem para o *online*. São elas as “comunidades *online*” e os “canais de produto” (Li et al., 2018). As comunidades *online*, como as redes sociais, permitem a partilha de comentários entre utilizadores sobre o produto enquanto que os canais do produto, como o website, são um meio para fornecer informação, de forma unidirecionada, ao consumidor (Li et al., 2018).

Hoje em dia uma, parte do fluxo de clientes chega às imobiliárias por via digital e, dentro desta, através de portais imobiliários agregadores das ofertas de várias imobiliárias, sendo os canais de produto primordiais neste setor e sobre os quais falaremos mais em detalhe no ponto 3.5 Distribuição e Comunicação. Cabe ao marketing perceber e intervir dentro destes portais na tentativa de conseguir diferenciar os imóveis de uma imobiliária das demais e conseguir anúncios de qualidade superior.

Contudo, Ávila (2015) identifica que uma das fraquezas do setor imobiliário no seu posicionamento *online* é a falta de qualidade na apresentação dos imóveis, identificando a qualidade das fotos, quartos desarrumados ou móveis velhos como principais problemas (Ávila, 2015). A correta apresentação dos imóveis, tanto a nível estético como a nível informativo, fornecendo características detalhadas do imóvel deve ser uma preocupação dos departamentos de marketing no mundo imobiliário visto que é importante “dar visibilidade gráfica ao produto, com fotografias e vídeo inclusive.” (Ávila, p.34) ¹. Em relação a esta questão, um estudo de Zhang et al (2017) acerca do impacto económico das fotos nas reservas de imóveis no portal *Airbnb* refere a qualidade das imagens apresentadas como um factor preponderante para o aumento do número de reservas de um imóvel (Zhang et al, 2017).

¹ Traduzido de: “ (...) dar visibilidad gráfica al producto con fotografías e incluso vídeo(...)” (Ávila, 2015, p. 34).

A integração no mundo digital do mercado imobiliário fornece novos canais de contato com o consumidor, comunidades *online*, como as redes sociais, permitindo assim às imobiliárias trabalharem a sua imagem e a sua comunicação de forma a estabelecerem relações mais significativas com os consumidores, algo que é de extrema importância se pensarmos no peso que a compra/arrendamento de um imóvel tem na vida de cada um. A integração das redes sociais na estratégia de marketing de uma empresa permite a criação de uma plataforma de comunicação fácil, rápida, a baixo custo e acessível a grupos específicos (Boyd & Ellison em Öztürk & Batum, 2019). Rodriguez (2011) citado por Avodele et al. (2015) detalha 4 processos essenciais para que a implementação de redes sociais em empresas dedicadas ao setor imobiliário seja bem-sucedida. Em primeiro lugar considera que as redes sociais devem ter um propósito concreto e identificar em que pontos é que a sua utilização pode ser uma melhoria na interação com a comunidade. Depois, devem ser criados conteúdos, como artigos, que vão de encontro a áreas de interesse dessa comunidade como legislação sobre impostos específicos ou áreas geográficas específicas. Em segundo, os profissionais que trabalham neste setor devem diferenciar a comunicação para potenciais consumidores da restante comunidade que constitui o mercado imobiliário. Em terceiro, é necessário que os profissionais utilizem esta plataforma das redes sociais para dialogar com os seus clientes. E por último, é preciso ter em conta o tempo necessário para se formar uma comunidade *online* fiel de seguidores e ter paciência neste processo de implementação digital (Rodriguez, 2011 em Ayodele et al, 2015). É necessário compreender que esta presença digital tem de ir ao encontro da estratégia global definida pela empresa para o crescimento no mercado e que deste modo, a utilização destas plataformas seja uma forma de acrescentar valor e que não se transforme em algo negativo ou invisível.

2.4 Marketing de conteúdo

Em articulação com os processos já descritos, existe também “a proposta do marketing de conteúdo, que consiste na elaboração de conteúdo atrativo e de qualidade sobre assuntos relacionados à área comercial da empresa tanto nas redes sociais, quanto nas páginas da empresa na internet, [e que] tem como meta fornecer ao cliente informações sobre os processos da imobiliária, e mais destacar informações essenciais personalizadas sobre a empresa para o cliente em potencial” (Barreto, 2019, p. 41). Contudo, segundo Kotler et al. (2017) a elaboração de conteúdos pertinentes para o negócio e o consumidor constitui apenas metade daquilo a que chamamos marketing de conteúdo. De igual forma é importante estudar como distribuir e amplificar o conteúdo, para que cada vez mais consumidores possam aceder ao mesmo (Kotler et al., 2017). Na maioria dos casos, este conteúdo provém de canais de comunicação próprios da empresa, em primeira instância, como o *website* próprio. Este conteúdo deve ser “pesquisável e compartilhável” (Kotler, et al., 2017, p.127). Existem muitas ferramentas *online* que fornecem informações sobre que conteúdos ou palavras são

mais frequentemente pesquisadas em relação a certos assuntos, assim que, para que um artigo cumpra com os requisitos de pesquisável e compartilhável deve integrar estas palavras ou abordar certos temas que comprovadamente são alvo da curiosidade dos consumidores. A relevância do conteúdo contribuirá para um bom posicionamento nos resultados de pesquisa do *Google* e conseqüente para satisfação de consumidores que, ao ir à procura de respostas precisas, encontram conteúdos desenhados à imagem das suas dúvidas, aproximando-os da marca e levando-os a explorar outros canais ou produtos.

2.5 Marketing de relacionamento

Em última análise, através de processos *offline* ou *online*, o trabalho dos profissionais de marketing passa por cada vez mais por a implementação de estratégias que se enquadrem na dimensão daquilo a que conhecemos como marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento “procura a construção de relações de longo termo, mutualmente satisfatórias com parceiros chave – clientes, fornecedores, distribuidores - de forma a ganhar e a reter a sua preferência e oportunidade de negócio a longo prazo” (Kotler, 2000, p. 7) ². Deste modo, o resultado último do labor empresarial não é a venda, mas sim a construção de uma relação duradoura baseada na confiança e na satisfação do cliente que não termina em que o cliente se disponha a voltar a recorrer novamente aos serviços da empresa, mas também que os divulgue e os recomende a outros consumidores.

Estas relações assentam na base da lealdade, um conceito que tem sido alvo de diversas definições. Devido às especificidades do mercado imobiliário, o conceito de lealdade que melhor se adapta ao mesmo é o proposto por Dick e Basu (1994) que ao designarem lealdade atitudinal como a propensão psicológica do cliente a favor de uma marca ou empresa condensaram o objetivo dos esforços para empreender relacionamentos estáveis com os clientes (Branco, 2014). Isto porque, apesar de, segundo Oliver (1999) a lealdade atitudinal ser composta por processos de lealdade aos níveis cognitivo, afetivo e conativo, é muito difícil que no mercado imobiliário essa conatividade se venha a verificar, uma vez que a realização de várias transações imobiliárias por parte de um único cliente pressupõe a existência de duas condições difíceis de verificar: uma grande capacidade financeira e uma quebra de estabilidade contínua no que diz respeito à habitação (Branco, 2014).

Algo que também é fulcral quando falamos de marketing relacional é a noção de confiança, nomeadamente no setor imobiliário, que pela percepção de risco elevado que as suas transações influem no cliente, requer um trabalho mais acentuado na construção de uma relação com

² Traduzido de: “Relationship marketing aims to build long-term mutually satisfying relations with key parties—customers, suppliers, distributors—in order to earn and retain their long-term preference and business.” (Kotler, 200, p. 7)

uma base de confiança sólida. A confiança pode ser definida como a segurança que os consumidores têm em relação a uma marca, no sentido em que esta irá cumprir com as expectativas que depositaram nela. A confiança, além de permitir a construção de relacionamentos sólidos e duradouros, também tem influência na tolerância ao preço por parte dos consumidores, o que se revela uma mais-valia, especialmente no mercado imobiliário onde as transações processadas são constituídas por montantes avultados (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

O marketing de relacionamento desagua na criação do que Kotler (2000) apelida como redes de marketing: “Uma rede de marketing é composta pela empresa e os seus *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, cientistas e outros) com quem construiu relacionamentos vantajosos para ambas as partes” (Kotler, 2000, p. 7) ³. Para a constituição destes organismos dinâmicos e plurais, as empresas têm de empreender esforços internos para adequarem os seus serviços e produtos ao consumidor. Em primeiro lugar é fundamental adquirir um conhecimento aprofundado de quem é o consumidor e quais são, de facto, as suas necessidades o que pode ser trabalhado com o apoio de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM). Com o conhecimento adquirido, é necessário que todos os membros da empresa atuem de forma concertada, com o mesmo objetivo de trabalhar para a satisfação do cliente e para a construção de relações duradoura.

Para as empresas que trabalham no setor imobiliário, o investimento em práticas de marketing relacional pode ser recompensador no sentido em que, por parte dos clientes, num setor onde as transações assumem um carácter de risco elevado, o estabelecimento de relações de confiança *a priori* pode conduzir a um maior número de transações bem-sucedidas ao minimizar essa perceção de risco. Além disso, ainda que seja pouco provável que o mesmo cliente volte sucessivas vezes, a construção e manutenção desta relação é benéfica para a empresa, que beneficia da voz do cliente como fonte de recomendação positiva, sendo um meio para a empresa alargar a rede de clientes. No caso de o cliente não procurar a compra/arrendamento de um imóvel, mas estiver do lado do vendedor/arrendatário o investimento na construção destes relacionamentos é uma ferramenta importante para as imobiliárias que ganham parceiros que forneceram produtos de forma contínua e com isso viabilizaram a continuação do negócio, além de que também acrescentam valor à empresa pelas recomendações positivas das quais a empresa irá beneficiar.

³ Traduzido de: “A marketing network consists of the company and its supporting stakeholders (customers, employees, suppliers, distributors, university scientists, and others) with whom it has built mutually profitable business relationships.” (Kotler, 2000, p.7)

2.5.1 Customer Relationship Manager

Atualmente, a implementação de sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) tem assumido um papel crucial dentro das empresas, pelo que se pode afirmar que um bom CRM pode ser a chave para o sucesso de uma empresa (Mishra & Mishra, 2009). Ao fornecer uma visão sobre as necessidades dos consumidores e a sua caracterização, o CRM torna-se infraestrutura essencial para a operacionalização do marketing de relacionamento, no que ao conhecer do cliente diz respeito (Mishra & Mishra, 2009).

Dependendo do avanço do processo de integração de estratégias de CRM com a atividade da empresa, este pode-se classificar em três níveis: CRM operacional, CRM Analítico e CRM colaborativo. O CRM operacional descreve processos que se destinam à recolha de informação sobre os consumidores, apoiados na tecnologia. É o primeiro ponto de contacto com o consumidor e os dados recolhidos alimentam as demais funções que o CRM pode ter na empresa. O CRM analítico transforma estes dados recolhidos em informação útil para a empresa e o negócio. Fornece dimensões e métricas que permitem a caracterização dos consumidores e o desenvolvimento de segmentos. Por fim, o CRM colaborativo permite que as conclusões retiradas e dos dados recolhidos pelos demais fluam pelos diversos departamentos da empresa e sejam utilizados por cada um deles para enriquecer o seu trabalho. Procura também incentivar o consumidor a participar nos processos de decisão da empresa através da implementação de canais de comunicação com este (Mishra & Mishra, 2009).

O CRM é desta forma o caminho para conhecer e satisfazer de forma ideal os consumidores e, através dele aplicar os princípios do marketing relacional da procura de construção de relacionamentos duradouros baseados na satisfação e na confiança do consumidor. O foco é o consumidor e como tal, quanto maior o conhecimento que adquire sobre este e as suas necessidades, melhor o serviço prestado e mais chance a empresa terá de prosperar, retendo clientes satisfeitos e atraindo novos.

2.5.2 Marketing interno

O marketing interno é definido por Kotler (2000) como a “tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores que queiram servir os consumidores bem. De facto, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não tem sentido prometer serviço excelente antes de a equipa de colaboradores estar pronta para o fornecer” (Kotler, 2000, p. 13)⁴.

⁴ Traduzido de: “Internal marketing is the task of hiring, training, and motivating able employees who want to serve customers well. In fact, internal marketing must precede external marketing. It makes no sense to promise excellent service before the company’s staff is ready to provide it.” (Kotler, 2000, p.13)

Algo que pode para alguns roçar o sentido comum, é um ponto fulcral para o desenvolvimento de uma política bem-sucedida de práticas que sigam as diretrizes do marketing de relacionamento. Assim, não faz sentido que os departamentos de marketing empreendam esforços de captação e análise de informação dos seus clientes se os restantes departamentos, como por exemplo, as equipas comerciais, que são a primeira imagem que o cliente tem da empresa, não integrarem estas informações e não forem o modelo de excelência no serviço ao consumidor. Deste ponto de vista, é necessário, então, que toda a empresa trabalhe em função da visão do consumidor, que a motivação das ações de todos os colaboradores tenha como fim último prestar o melhor serviço possível ao consumidor. Podemos dizer que sem o investimento em relacionamentos internos, na construção de uma cultura organizacional forte uma empresa não pode procurar a construção de relacionamentos com os seus clientes.

Em relação ao setor imobiliário, esta dimensão assume uma relevância especial uma vez que a equipa comercial é aquela que tem o primeiro e o mais extenso contato com os potenciais clientes, muitas vezes fora das portas da empresa, sendo estes profissionais o único contato que os clientes têm com a empresa por largos períodos de tempo. Num estudo de Tuzovic (2009) que versou sobre os fatores determinantes para a perceção de qualidade no serviço do setor imobiliário foi destacada a importância de uma equipa comercial bem treinada, uma vez que a imagem que o agente comercial transmite acaba por ser um espelho da empresa e afetar a perceção do serviço da mesma (Tuzovic, 2009). Assim, o investimento em marketing interno, acaba por concretizar-se num investimento da empresa na sua imagem e na repercussão que estas práticas podem ter na construção de relacionamentos vantajosos para a empresa com os seus clientes.

2.6 Planeamento estratégico

Num contexto em constante transformação, como é aquele em que vivemos hoje em dia, a procura da satisfação do consumidor envolve a adaptação e a reformulação da ação empresarial de acordo com as novas necessidades e especificações de mercado. O sucesso no desenvolvimento desde processo de adaptação, está dependente da formulação de estratégias de planeamento, que permitirão às empresas reagir de forma hábil a mudanças de panorama.

Segundo Kotler “o objetivo do planeamento estratégico é moldar os negócios e produtos da empresa de forma a que estes atinjam os lucros e crescimento desejados e manter a companhia saudável apesar das ameaças inesperadas que possam surgir” (Kotler, 2000, p.40) ⁵. O

⁵ Traduzido de: “The aim of strategic planning is to shape the company’s businesses and products so that they yield target profits and growth and keep the company healthy despite any unexpected threats that may arise.” (Kotler, 2000, p.40)

planeamento estratégico é composto por três fases: a formulação da estratégia, a sua implementação e o controlo. Numa primeira fase, a formulação, a empresa apoia-se naquilo que constituiu a sua missão e objetivos como linha orientadora daquilo que será o planeamento estratégico e a sua aplicação à ação dos vários departamentos (Kotler, 2000). Na fase de implementação as estratégias anteriormente formuladas são postas em prática, materializando-se em ações concretas, com a alocação de recursos, pessoal e tempo. Após a implementação é necessário proceder a controlos periódicos no sentido de reagir a eventuais desajustes entre a formulação e a capacidade de implantação e proceder às devidas correções em tempo útil.

O desenvolvimento de ações de marketing no mercado imobiliário enfrenta quatro especificidades apontadas por Ball em 2008 que reforçam a necessidade de desenvolver estratégias cuidadosamente pensadas. Estas especificidades são a longevidade do produto, os custos envolvidos, a grande variedade de utilizadores finais a que se destina e a heterogeneidade de produtos e processos a que dá origem. Procurar integrar as dimensões do marketing que mencionamos anteriormente, para que todas contribuam com as vantagens referidas para a empresa e ao mesmo tempo conciliar nelas estas especificidades e os objetivos da empresa na procura da satisfação do consumidor é a tarefa do planeamento estratégico para o setor imobiliário. O desenvolvimento destas estratégias para o setor imobiliário é definido por Miles (2007) como “um compreensivo processo de planeamento, criação e comunicação de atividades que resultam vendas ou arrendamento do maior [volume de] espaço ou produto pelo maior retorno no menor período de tempo.” (Miles, 2007 em Chichorro, 2011, p.27).

O desenvolvimento de ações de planeamento estratégico ganha uma outra relevância no setor imobiliário pela sua volatilidade à influência de fatores externos como mudanças a nível financeiro, legal, económico, demográfico ou administrativo. O planeamento estratégico deve então permitir à empresa reagir ao contexto mutável do setor e adaptar-se a novas envolvências.

O planeamento estratégico procura aliar a busca pela satisfação do cliente ao cumprir dos objetivos e metas propostos que permitirão manter a viabilidade da empresa.

3. Contexto de Estágio

3.1 A empresa

A empresa Area Casa é uma imobiliária em atividade na cidade de Barcelona desde o ano de 2007, ainda que a constituição da sociedade se tenha dado no ano de 2002. Anteriormente designada como AREA INDUS, por se focar maioritariamente no negócio imobiliário industrial, a partir do final de 2008 a empresa direciona os seus esforços para incluir outros campos do ramo imobiliário que tomam maior relevância.

Fundada por Aldwin Kligen, um cidadão holandês estabelecido em Barcelona ininterruptamente desde 2003 e que, ainda ocupa o cargo de diretor geral, a empresa e o respetivo modelo de negócio já passaram por algumas transformações.

Inicialmente, a empresa empregava entre 6 a 10 funcionários e localizava-se numa das avenidas mais movimentadas de Barcelona, a Avenida Diagonal. Em 2003 a empresa deslocou-se para a zona de Urgell, no bairro de Eixample e no ano seguinte expandiu a sua atividade para a Zona Forum, no Bairro de Poblenou, com a abertura de um segundo escritório. Em 2015, este segundo escritório desloca-se para uma zona mais central na Avenida Sepúlveda, também no bairro de Eixample.

No ano de 2018, a empresa dá o seu passo mais ambicioso e abre um terceiro escritório em Madrid, o primeiro fora de Barcelona. Contudo, este cenário não dura muito tempo uma vez que em 2019, Aldwin decide encerrar todos os escritórios à exceção do da Avenida Sepúlveda e centralizar todo o negócio neste, opção tomada por motivos financeiros para redução de custos.

Atualmente a atividade centra-se maioritariamente no arrendamento a longo prazo de apartamentos ainda que também inclua casas, lojas, escritórios, armazéns e parkings na cidade de Barcelona e em Hospitalet de Llobregat no seu ramo de ação. Oferece ainda serviços de administração do arrendamento e, em menor escala, venda de imóveis. A sua atividade proporciona o trabalho com dois tipos de clientes: proprietários e arrendatários/compradores. Imagens das instalações atuais da empresa podem ser encontradas abaixo, na figura 1.



Figura 1 - Exterior e interior das instalações atuais da empresa Area Casa
Fonte: Arquivos Area Casa

3.1.1 Organograma

Composta por 20 a 25 funcionários (a equipa comercial varia consoante o volume de negócios) concentrados numa única localização a empresa divide-se em quatro departamentos: Captação, Comercial, Administração e Marketing. Todos estes departamentos estão debaixo da alçada de um diretor de departamento (no caso da equipa comercial de dois, pela sua dimensão), que por sua vez estão subordinados ao CEO da empresa. Uma representação gráfica desta organização pode ser encontrada na Figura 2.

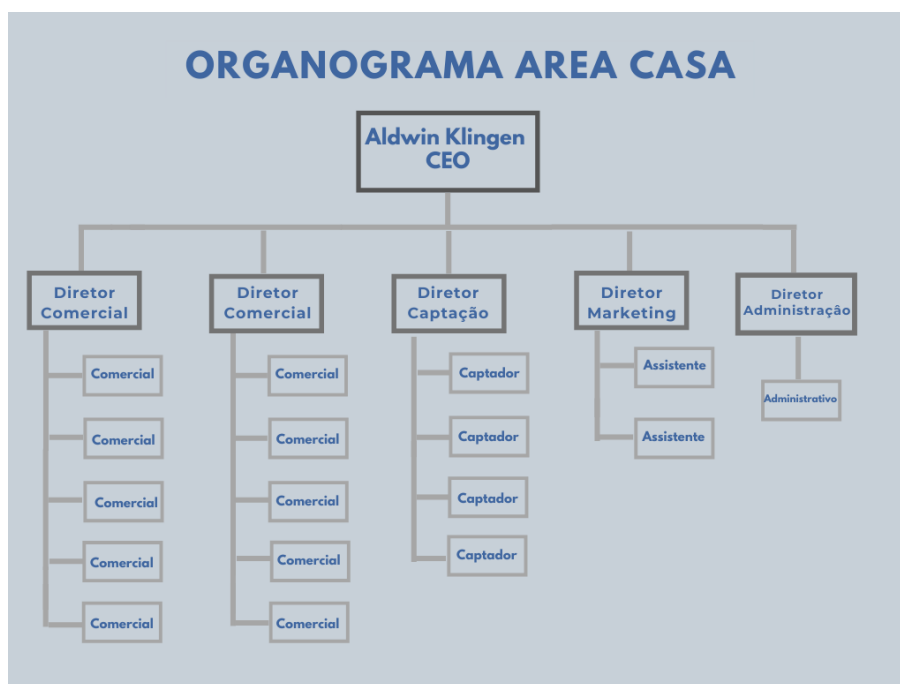


Figura 2 - Organograma da empresa
Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 Missão

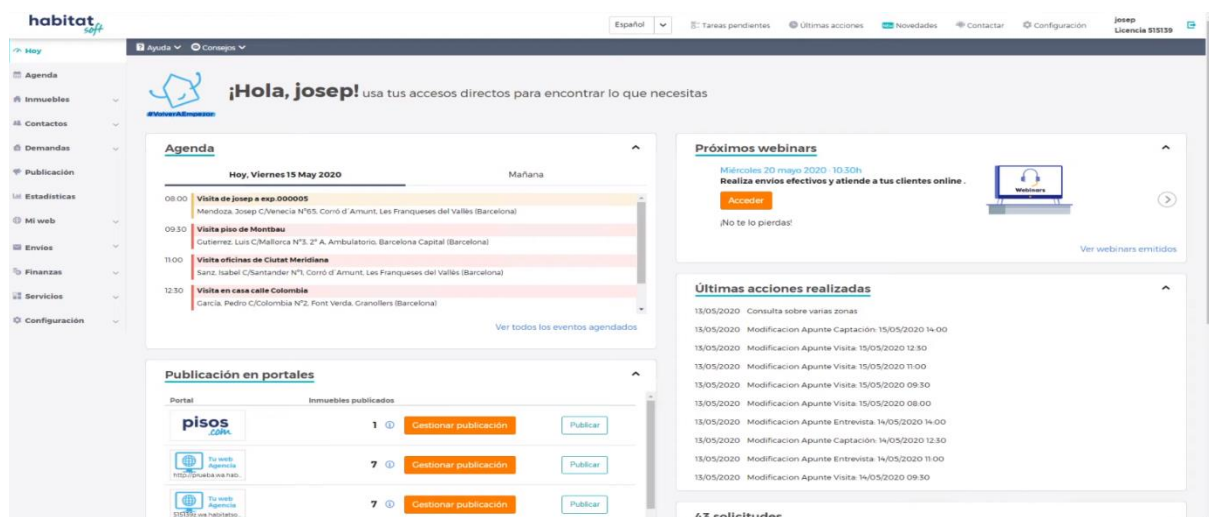
Como missão, a empresa apresenta o propósito de “fornecer um serviço de aconselhamento imobiliário profissional com alcance massivo e internacional. Orientado para a qualidade do serviço ao consumidor” (Area Casa, 2018) ⁶.

3.1.3 Objetivos

Como objetivos futuros a Area Casa pretende expandir a sua atividade a outras cidades espanholas e crescer no setor imobiliário de forma a afirmar-se como “a melhor alternativa no ramo da mediação imobiliária” (Area Casa, 2018) ⁷.

3.1.4 Recursos

Todos os departamentos trabalham com um *software* de denominado *Habitatsoft* (figura 3) que funciona como um CRM e que permite o acesso ao catálogo dos imóveis disponíveis, aos contatos dos proprietários, e aos dados e preferências dos interessados. Para o desenvolvimento da atividade empresarial, na análise e recolha de alguns dados é também utilizado o programa *Excel* da *Suite Microsoft Office*. O departamento de marketing recorre também à utilização do *Photoshop* na realização das suas tarefas diárias de edição de fotos. Todos os membros da equipa comercial possuem um telemóvel da empresa, a partir do qual comunicam com os clientes, primordialmente através da aplicação de mensagens *Whatsapp*.



6 Traduzido de: “Provide a real estate advisory service with professional evaluation and massive and international advertising. Oriented to the quality of customer service” (Area Casa, 2018)

7 Traduzido de: “the best alternative in the real estate sector” (Area Casa, 2018)

Figura 3 - Vista geral do *software* de CRM *Habitatsoft*
Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=cdM0aam_Z-E

3.2 Departamentos

3.2.1 Captação

O departamento de Captação é responsável pela angariação de novos proprietários dispostos a ceder o seu imóvel para ser comercializado pela imobiliária. Esta angariação faz-se principalmente através de contato telefónico, recorrendo aos vários portais de anúncios imobiliários e identificando aqueles anúncios publicados por particulares. É oferecido aos particulares, que têm o seu anúncio publicado, a gestão do processo de arrendamento sem custos implicados para o proprietário até que a imobiliária lhe apresente um perfil de inquilino que satisfaça as suas exigências.

O departamento de Captação trabalha também com uma base de dados de antigos clientes, os quais contacta novamente para inquirir sobre a disponibilidade do seu imóvel.

Em articulação com o departamento comercial, realizam cruzamentos, o que consiste em encontrar entre os imóveis disponíveis um que se adapte às necessidades de um cliente que procura um arrendamento e que fez um contacto inicial por um imóvel que já não se encontrava disponível.

Quando um imóvel já não está disponível ou muda de preço, são também os responsáveis por proceder à mudança dos dados ou à inativação do imóvel no CRM.

Quando uma captação é bem-sucedida, e o proprietário concede a sua autorização para que a empresa possa comercializar o seu imóvel, o departamento de Captação cria uma nova referência no CRM que servirá para a identificação interna do imóvel. Depois de criada a referência, são preenchidos os dados do imóvel que indicam as características do mesmo, localização e dados do proprietário, o que no seu conjunto constituem a ficha do imóvel (figura 4). Finalizado este processo, o departamento de captação envia as fotos do imóvel para o departamento de marketing, identificadas com a referência do mesmo.

habitat soft Español Tareas pendientes Últimas acciones Novedades Contactar Configuración Josep Licencia 515139

Hoy
 Agenda
 Inmuebles

75% Captado 19/07/2017 Alquiler €
 000006 13/04/2020 Oficina 3.400.000 €
 75% Captado 19/07/2017 Venta
 000005 13/04/2020 Caraje 100.000 €
 75% Captado 19/07/2017 Alquiler

Venta Alquiler Alquiler vacacional Traspaso

Precio * ↓
 500.000 €

Precio según datos informados **342.852 €** ↑ 31% + Información

No mostrar el precio

Datos de ubicación

Código postal *
 08402

Localizado en la página de correos


Mostrar dirección completa

País
 España

Provincia
 Barcelona

Municipio
 Granollers

Distrito
 Font Verda



Opciones de visualización en portales

Mostrar calle y número
 Obtendrás la máxima respuesta

Mostrar sólo calle
 Una buena ubicación mejora la respuesta

Mostrar sólo Zona/Barrio
 Tu respuesta será mucho menor

Recomendado

Información de zona personalizada

Cerrar Precio según datos informados **342.852 €** ↑ 31% + Información

habitat soft Español Tareas pendientes Últimas acciones Novedades Contactar Configuración Josep Licencia 515139

Hoy
 Agenda
 Inmuebles

Información general

Superficie total *
 300 m²

Superficie útil *
 100 m²

Superficie solar
 200 m²

Número plantas
 1

Ancho
 250 m

Fondo
 240 m

Habitaciones dobles
 4 Comentario hab. dobles 0 Con suites

Habitaciones individuales *
 2 Comentario hab. ind.

Baños *
 3 Comentario num. baños

Asesos
 2 Comentario num. asesos

Antigüedad
 Menos de 5 años Año 2014

Estado conservación *

Cerrar Precio según datos informados **342.852 €** ↑ 31% + Información Guardar

habitat soft Español Tareas pendientes Últimas acciones Novedades Contactar Configuración Josep Licencia 515139

Hoy
 Agenda
 Inmuebles

Estado conservación *
 Buen estado

Costos de comunidad
 Seleccionar

Certificación energética

Estado *
 Disponible

Nivel de consumo *
 A Dónde encontrarlo
 100 kWh / m² año

Nivel de emisiones *
 A Dónde encontrarlo
 100 kg CO₂ / m² año

Número Registro
 Dónde encontrarlo

Nota: El campo de número de registro es solo obligatorio para inmuebles de la comunidad autónoma de País Vasco.

Características

Aire acondicionado
 Frio y calor

Armarios emp.
 2

Calefacción
 Central

Carpintería exterior
 Aluminio

Cerrar Precio según datos informados **342.852 €** ↑ 31% + Información Guardar

Capítulo 3 – Contexto do estágio

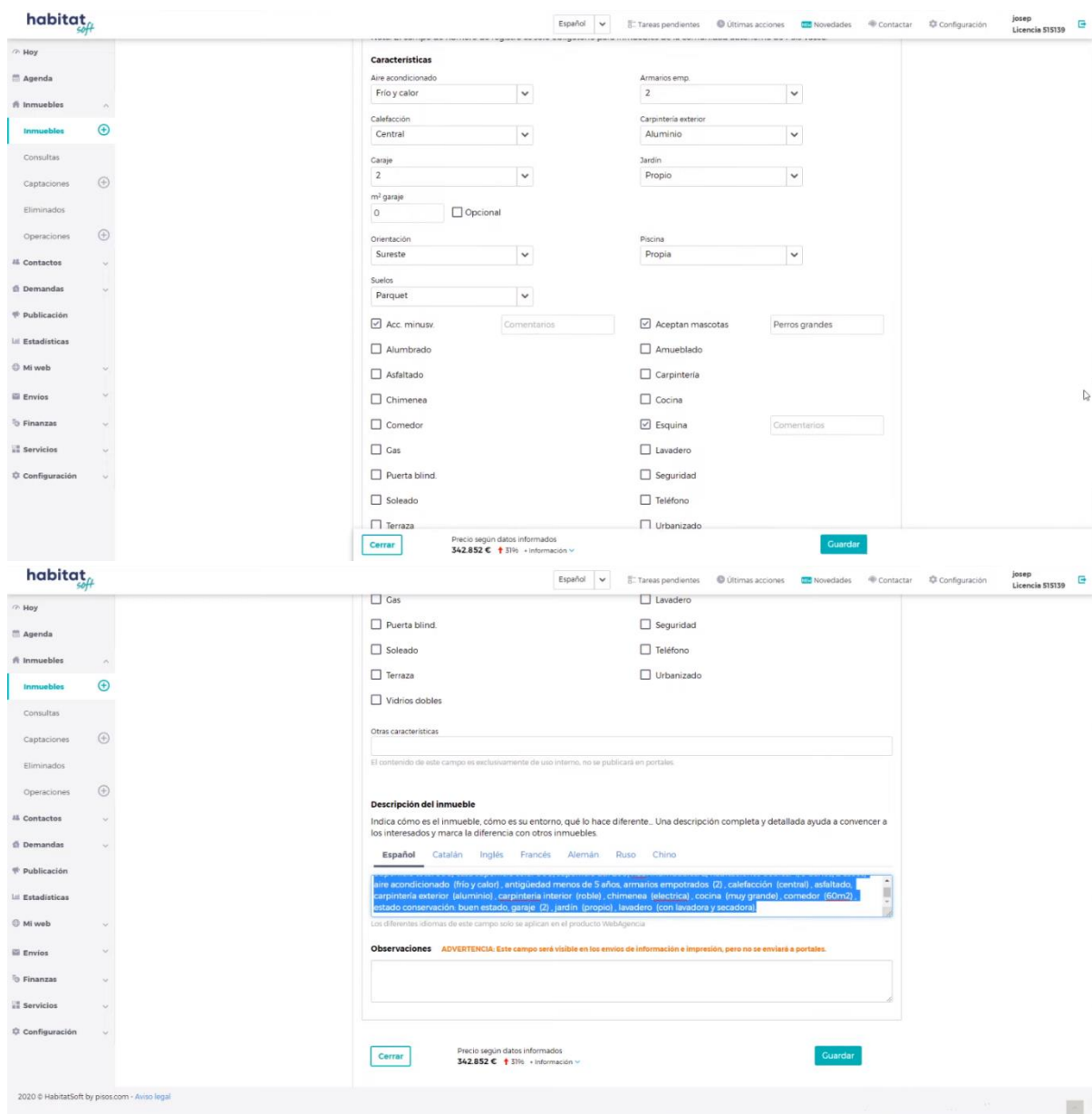


Figura 4 - Campos a preencher pelo departamento de Captação na ficha de imóvel
Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=cdM0aam_Z-E

No caso de as fotos fornecidas não apresentarem uma qualidade satisfatória, a equipa de Captação realizará uma peritagem, na qual avaliará e conhecerá o imóvel *in situ*, e captará novas fotos.

3.2.2 Marketing

O departamento de Marketing tem como responsabilidades o tratamento de fotos dos imóveis, a publicação e gestão dos anúncios da empresa nos portais publicitários contratados, a gestão das redes sociais da empresa e a distribuição dos *leads* recebidos pelos membros da equipa comercial. Quando o departamento de marketing recebe as fotos de um imóvel procede ao seu tratamento e colocação da marca de água da empresa. Posteriormente as fotos são colocadas no CRM na referência correspondente e a partir daí, é feita a publicação automática nos vários portais publicitários contratados, com a exceção do portal Idealista, em que a publicação é feita de forma manual. O imóvel é apresentado no *software* conforme a figura 5 demonstra.

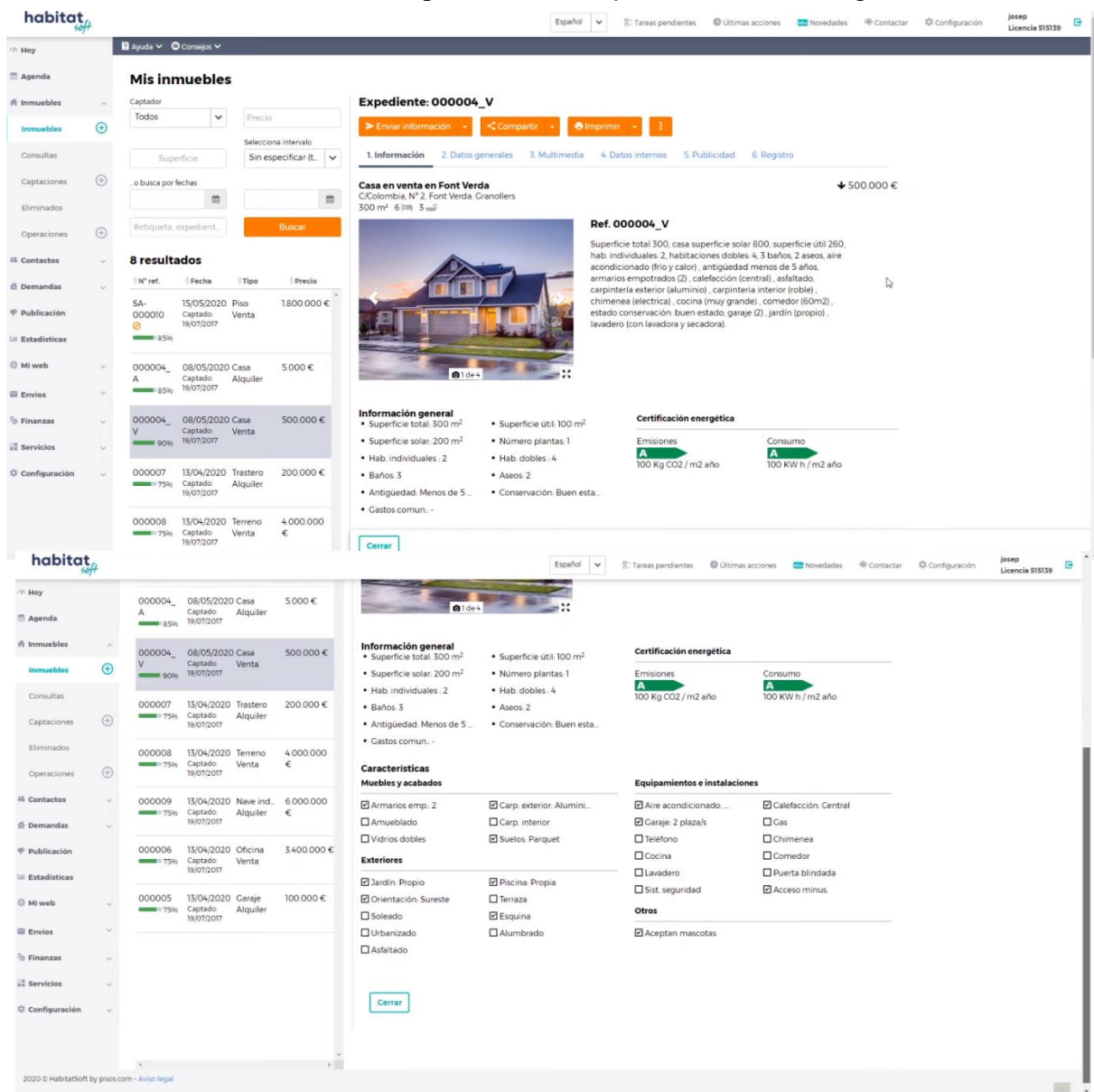


Figura 5 - Vista geral da ficha do imóvel após a inserção das fotografias
 Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=cdM0aam_Z-E

Como o departamento de marketing tem a responsabilidade última da publicação e publicitação de um imóvel procede também a um controlo de qualidade no sentido de assegurar que todas as características estão corretas e que as fotos têm uma qualidade satisfatória e apelativa.

Complementando estas publicações, é também realizada uma publicação diária nas páginas de *Facebook* e de *Instagram*, existindo também um controlo e resposta dos comentários e avaliações na página do *Google*.

Depois de publicados os anúncios, todas as respostas e contactos de possíveis interessados realizadas por correio eletrónico são recebidas pelo departamento de marketing que os distribui equitativamente pela equipa comercial.

No final de cada mês, o departamento de marketing compila um conjunto de estatísticas dos vários portais e analisa o desempenho dos anúncios em cada portal em relação ao custo de contratar o pacote de publicação desse portal. Se um dos portais está a gerar poucas solicitações são cogitadas várias hipóteses para inverter esta tendência que passam por negociar o pacote contratado ou buscar alternativas a esse portal publicitário.

Finalmente, o departamento de marketing também é o responsável pela criação de material publicitário convencional como folhetos e os anúncios que figuram na montra.

3.2.3 Comercial

O departamento comercial é a ponte de ligação entre proprietários e arrendatários ou, no caso de um negócio de compra/venda, vendedor e comprador.

Quando recebem os leads reencaminhados pelo departamento de marketing, os comerciais têm como função verificar se o imóvel pelo qual os clientes manifestaram interesse ainda está disponível. A equipa comercial também atende chamadas de interessados que são tratadas de igual forma às recebidas por correio eletrónico. No caso de se encontrar disponível, é realizado um contacto com o objetivo de recolher o perfil do cliente: número futuros ocupantes do imóvel, profissão e liquidez mensal. No caso dos espaços comerciais interessa saber que atividade é que o interessado desenvolverá nesse espaço. Caso o perfil corresponda às expectativas do proprietário, o comercial agendará uma visita ao imóvel.

No caso de o imóvel já não se encontrar disponível ou de o perfil do cliente não corresponder ao pretendido pelo proprietário, o comercial, em articulação com o departamento de captação tentará encontrar entre o catálogo de imóveis disponíveis um com as mesmas características em que o perfil do cliente encaixe.

O modelo de negócio da empresa permite e incentiva os comerciais a conseguirem no máximo 5 reservas para cada imóvel novo, sendo que o valor de uma reserva corresponde ao

valor de uma renda do imóvel em questão. Depois de efetuada a reserva, os arrendatários deverão apresentar informações mais detalhadas sobre si e sobre a sua liquidez, de forma a que o proprietário selecione aquele que lhe parece mais indicado para celebrar o contato de arrendamento. Uma vez selecionado o cliente que irá arrendar o seu imóvel, o comercial é o responsável por coordenar a assinatura do contrato e, uma vez que o contrato seja assinado o trabalho do comercial estará concluído.

3.2.4 Administração

Por último, a empresa tem um departamento designado por administração, que, no caso de os proprietários contratarem este serviço, é responsável pela gestão de todas as incidências do imóvel em questão. Numa primeira fase, quando um novo arrendatário entra no imóvel, efetuam a mudança de nome nos contratos de luz, água e gás. Realizam também uma peritagem, juntamente com o proprietário e o novo inquilino, em que documentam através de fotos e descrições pormenorizadas, o estado do imóvel no momento de entrada.

Durante o tempo do contrato, são os responsáveis por cobrar o valor da renda e assegurar que não há atrasos. No caso de que exista alguma avaria ou que o imóvel sofra algum dano, são a ponte entre o proprietário e o arrendatário concertando o apoio técnico para o restauro dos equipamentos do imóvel e a forma de pagamento da reparação. No final do contrato, se a opção for não renovar, realizam uma nova peritagem onde comparam o estado do imóvel com o registado na peritagem anterior e, no caso de não existirem danos, encerram o processo. No caso de existirem danos, procedem ao respetivo desconto na fiança deixada pelo arrendatário.

Todos os departamentos trabalham em estreita correlação uma vez que as ações de uns influem no trabalho de outros.

3.3 O produto

No mercado imobiliário a relação das partes com o produto assume características diferentes do que em outros ramos. Isto porque, para o agente comercializador, como é neste caso uma imobiliária, é impossível influir nas características do produto, sendo por isso muito limitadas as ações do marketing no que a esta variável diz respeito. No caso dos consumidores, a sua relação com o produto também assume um nível de profundidade e ponderação da compra/arrendamento diferente, não só pela dimensão social e psicológica que a escolha de um lugar para viver implica, mas também porque esta decisão constituiu uma grande parte da fatia orçamental do indivíduo. Apesar disto, a nível do marketing, para uma imobiliária é possível fazer uma diferenciação dos produtos disponíveis e assim, investir mais recursos e esforço naqueles que considera que providenciarão mais rentabilidade. No caso da imobiliária Area Casa, podemos afirmar que existiam três níveis de diferenciação de produto.

O primeiro nível diz respeito às características da operação, ou seja, se o imóvel consiste numa venda ou num arrendamento. No caso de ser uma operação de compra e venda, é imprescindível que a qualidade da apresentação do imóvel seja a melhor. Isto significa que haverá um maior esforço no tratamento das imagens e na recolha das informações para que o anúncio e a sua difusão sejam da melhor qualidade possível, admitindo-se que, para isso, tudo se processe de forma mais lenta. No caso de ser uma operação de arrendamento, face à grande demanda e concorrência do mercado imobiliário em Barcelona, o importante é que todo o processo se desenvolva de forma rápida e que o imóvel esteja disponível para ser negociado o mais rápido possível, sendo que, neste caso, se admite uma perda de qualidade. Um exemplo disso é o recurso a fotos enviadas pelos próprios proprietários que, não tendo os recursos, nem o conhecimento, fornecem imagens de qualidade inferior àquelas que poderiam ser captadas pelos profissionais imobiliários, mas que envolviam um tempo de deslocação, o que atrasaria o processo de comercialização de um imóvel.

O segundo nível debruça-se sobre a tipologia do produto. Para o anúncio de uma loja ou de um escritório admite-se uma apresentação de uma qualidade inferior, uma vez que comparados com os apartamentos, apresentam um volume menor de interessados e os processos de negociação também se desenrolam de forma mais lenta. Pelas características intrínsecas destes locais torna-se também mais difícil apresentá-los de uma forma elegante. É possível observar também, que seus interessados procuram neles características utilitárias para desenrolar os seus negócios (exemplo, se possuem saídas de fumo), fazendo com que, desta forma o olhar da imobiliária também se foque em apresentar-lhes estas características. No caso de um apartamento o olhar muda, e a imobiliária procura transmitir sensações de conforto que se traduzem em espaços luminosos e amplos. Neste sentido, o arrendamento de apartamentos já mobiliados assume uma relevância maior, sendo que quanto melhor a decoração, mais chamativo será o anúncio. O detalhe das informações fornecidas também é relevante neste caso, uma vez que o facto de um apartamento possuir acesso por elevador, ar condicionado ou aquecimento central são fatores importantes que influem no processo de decisão.

O último nível de diferenciação é localização. Apartamentos localizados em Barcelona assumem uma relevância diferente daqueles localizados em cidades vizinhas como Hospitalet de Llobregat. No que diz respeito a Barcelona a cidade está dividida em 10 distritos. Os distritos mais centrais são os distritos de Ciutat Vella, Eixample e Gracia, pelo que os apartamentos localizados nestes têm uma demanda maior do que os demais. Estes distritos subdividem-se em bairros, e sobre o anteriormente mencionado teremos de fazer exceção ao bairro El Raval, localizado em Ciutat Vella. Apesar de ser um bairro central com a sua proximidade Las Ramblas ou a Plaça Catalunya e de possuir alguns dos equipamentos mais importantes da cidade como o Museu de Arte Contemporânea, o Centro Cultural de Barcelona ou um polo universitário, a associação do bairro a atividades criminosas como assaltos ou a existência de “narcopisos”, concedeu-lhe uma aura de insegurança que afasta os potenciais interessados em apartamentos nesta zona, conhecedores da realidade. O distrito de Ciutat

Vella pode então ser considerado um distrito de contrastes uma vez que alberga tanto imóveis para perfis profissionais como habitações sociais para sectores mais desfavorecidos (Arends & García-Almirall, 2013). Por outro lado, apesar de não ter uma posição central, a zona de Diagonal-Mar também é considerada uma zona de interesse prioritária pela sua proximidade e vistas para o mar e, por ao mesmo tempo, permitir uma fácil acessibilidade ao centro uma vez que a via que lhe dá o nome, Diagonal, atravessa a cidade de um extremo ao outro em linha reta.

Depois de aplicados estes três níveis de diferenciação, podemos concluir que para a imobiliária Area Casa os produtos prioritários são imóveis para arrendar, da tipologia apartamento localizados nas zonas de Ciutat Vella, Eixample, Gracia e Diagonal Mar, zonas que, pela elevada procura que despertam são identificadas como “zonas quentes”. A procura por imóveis com estas características é muito elevada, e como tal, estes processos que se têm que executar de forma rápida, numa tentativa de superar a concorrência que muitas vezes tem acesso a imóveis com as mesmas características, quando não tem acesso inclusive, aos mesmos imóveis, se o proprietário não optar por um regime de exclusividade com uma só agência imobiliária.

3.4 O Preço

A cidade de Barcelona passou, nos últimos anos por alguns acontecimentos que tiveram influência no mercado imobiliário tal como o conhecemos hoje, e que se manifestaram principalmente, na fixação dos preços de arrendamento. É possível então, destacar dois eventos que tiveram grande influência na forma como o mercado imobiliário se comporta hoje em dia. São eles, o aumento do turismo e do fenómeno de alojamento local (*Airbnb*) e o crescente movimento pela independência da região da Catalunha.

Quanto ao setor do turismo, o tecido social vive, nos dias que correm, numa relação de amor/ódio com esta atividade. O crescimento contínuo deste setor nos últimos 30 anos através da aliança das políticas urbanas com os setores imobiliário e financeiro fez com que o número atual de visitantes por ano alcança-se os 30 milhões para todo o território espanhol (Medrano & Rivacoba, 2016). Para estes setores o crescimento e o negócio turístico constitui um aporte positivo à sua atividade sendo uma das causas apontadas para o chamado “*boom* imobiliário” entre 1996 e 2006 juntamente com a adesão de Espanha ao Euro, o crescimento da economia, a reforma da Lei do Solo, o interesse financeiro por ativos imobiliários, a descida das taxas de juro e das elevadas taxas de revalorização do investimento imobiliário (Fernández Durán 2006 in Andreu, 2014). Entre os anos de 1996 a 2006 “o preço médio de metro quadrado de imóveis livres em Espanha aumentou um 280%”(Andreu, 2014, p. 396)⁸, sendo que em zonas

⁸ Traduzido de: “De 1996 a 2006 el precio medio del metro cuadrado de vivienda libre en España aumentó un 280%” (Andreu, 2014, p. 396).

turísticas o valor do aumento foi ainda maior, como na província de Barcelona onde se registou um aumento de 302% (Andreu, 2014). Segundo dados da Câmara Municipal de Barcelona, o número de turistas na cidade de Barcelona no ano de 2017 foi de 7.686.718 (Ajuntament de Barcelona, 2018).

Focando-nos no mercado de arrendamento, por ser a maior fonte de ingressos e de negócio da imobiliária em questão, podemos observar, através de dados da Câmara Municipal de Barcelona que o valor do arrendamento médio por metro quadrado também tem vindo a sofrer um aumento contínuo, demonstrado de forma gráfica na figura 6.

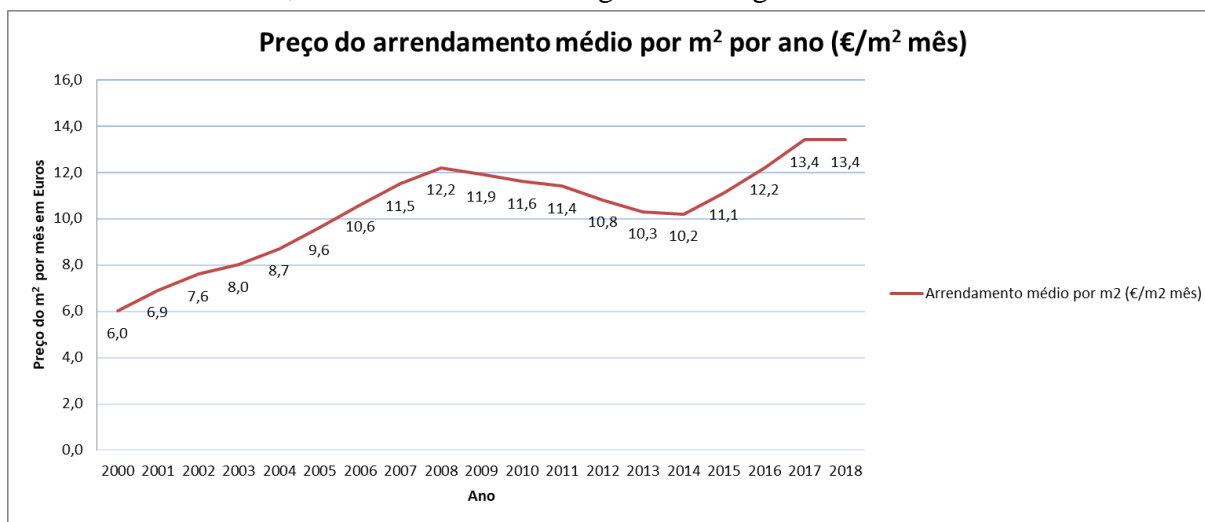


Figura 6 - Representação gráfica do aumento do preço do arrendamento por m² por ano em euros na cidade de Barcelona

Fonte: <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/hablllo/evo/tllogem2.htm>

Contudo, este crescimento, apesar de ser visto com bons olhos pelo mercado, não reúne a mesma simpatia entre o tecido social, cada vez mais pressionado com aumentos no preço dos arrendamentos face à grande procura estrangeira. Este facto tem originado, nos últimos anos, uma grande mobilização popular concentrada em vários bairros centrais, mencionado anteriormente, nomeadamente contra a proliferação de imóveis para fins turísticos, reivindicando medidas de regulamentação e fiscalização mais estritas para plataformas como o *Airbnb* e apoios e regulamentação do mercado imobiliário na vertente arrendamento de forma a aliviar a pressão crescente a inquilinos e que vêm despojados do seu lugar por lhes ser incomportável fazer face aos aumentos constantes nas prestações (Andreu, 2014). A aplicação destas medidas de regulamentação, já em curso na cidade de Barcelona, poderá ter como efeito um abrandamento no investimento imobiliário, tanto em número de transações como em valor das mesmas.

Com respeito ao mercado imobiliário, existe ainda outro fator, este presente de forma mais veemente desde 2017, que pode influenciar o comportamento do setor no futuro, pelo sentimento de incerteza que comporta. Trata-se do fenómeno do independentismo, identificado pela Standard and Poor's como o fator que pode contribuir para um crescimento

contido do setor face à incerteza política (San Esteban, 2018). O desejo da independência da região autónoma da Catalunha não é novo, contudo a sua manifestação de forma pública e de ação efetiva sim. Desde que em 2017, ano em que foi concebida uma operação para levar a cabo um referendo sobre este tema que precipitou manifestações públicas e acusações criminais contra os seus edificadores, que a tensão em torno desta questão tem vindo a aumentar. Estas tensões desaguam num sentimento de insegurança para investidores estrangeiros, que, desconhecendo o contexto e confrontados com imagens de violência por alguns confrontos entre manifestantes e polícia, datando os mais recentes de 2019, poderão repensar os seus investimentos. “As imagens de revoltas dos últimos dias e a tentativas de tomar o aeroporto terão um impacto substancial. Afetarão tanto o investidor comercial como o pequeno investidor local”, opina José García Montalvo, professor de economia da Universidade Pompeu Fabra em entrevista ao El País (Montalvo em Letón, 2019)⁹.

No que diz respeito às ações de 2017, aquando a tentativa de realização do referendo, foi reportado pelo Ministério do Fomento que imediatamente após a realização do referendo, no primeiro trimestre de 2018, foram fechadas 2.837 transações por parte de estrangeiros (residentes e não residentes) o que constitui uma queda de 11% em relação ao trimestre anterior onde se tinha verificado um total de 3.199 transações (Letón, 2019). Além da diminuição do investimento, a onda independentista e a insegurança económica a ela associada refletiram-se também no aumento do número de pedidos de mudança de direção fiscal de empresas anteriormente localizadas na Catalunha, com um total de 5.244 empresas, desde 1 de outubro de 2017 a 1 de Abril de 2019, a instarem pedidos de mudança do seu domicílio social da Catalunha para outras províncias espanholas. (Martínez, 2019, p. 4).

A conjugação destes dois fenómenos dá origem à situação que vivemos nos dias de hoje e à qual a imobiliária Area Casa tem de fazer face. Se por um lado o mercado imobiliário em Barcelona é rico e diversificado, havendo uma grande concorrência entre empresas de pequena/média dimensão neste setor, por outro lado, é nos relatado que o volume e valor das transações tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos, com especial incidência nos anos após a tentativa de referendo independentista e com cada vez mais imóveis a serem destinados a alojamentos turísticos a curto prazo, diminuindo assim o número de imóveis disponíveis para negociação no que a atividade de uma imobiliária concerne (arrendamentos a longo termo de imóveis e compra/venda). Face a estas circunstâncias, além de definir zonas prioritárias, onde, convencionalmente existem mais contactos por cada imóvel anunciado, também é possível definir um intervalo de preço sobre o qual os consumidores se interessaram mais tendo em conta a situação atual do preço por metro quadrado na cidade de Barcelona.

⁹ Traduzido de: "Las imágenes de revueltas de los últimos días y el intento de toma del aeropuerto tendrán un impacto sustancial. Afectará tanto al inversor internacional como al pequeño inversor local" (Montalvo in Letón, 2019).

Face a esta conjuntura, na imobiliária Area Casa, um imóvel tem prioridade em publicação e destaque nos vários canais publicitários da empresa se, como já referido anteriormente, se localizar nos distritos de Ciutat Vella, Eixample e Gracia e se o seu valor se situar entre 700 a 1400 euros ao mês, sendo que os valores abaixo de 1000 correspondem a pequenos estúdios ou imóveis com um quarto e acima de 1200 euros para imóveis com 2 ou mais quartos sendo que no caso de terem 3 quartos é admissível o valor máximo do arrendamento rondar os 1650 euros e o imóvel ainda ser visto como atrativo pelos consumidores. A título de exemplo, podemos definir como um bom produto, segundo este enquadramento, imóveis do tipo:

- Estúdio localizado no bairro de Eixample por 850/900 euros mensais
- Apartamento de 2 quartos localizado em Ciutat vella (exceção El Raval) com uma renda mensal de 1200 euros

Na imobiliária Area Casa, quando identificados e captados produtos deste tipo, as informações sobre as suas características são passadas mais rapidamente e o anúncio ganha um lugar de destaque em todos os portais publicitários com os que a imobiliária trabalha. A equipa comercial também é notificada que um imóvel de este tipo foi introduzido no sistema, para que coordenem esforços para conseguir o maior número de visitas e uma transação bem-sucedida.

3.5 Distribuição e Comunicação

No caso do negócio imobiliário, a distribuição do produto não pode ser totalmente controlada, a não ser que a imobiliária também se dedique ao ramo da construção, o que neste caso em concreto, não se verifica. Segundo o modelo de negócio da empresa Area Casa, os imóveis são captados depois de estarem construídos. Assim, o tipo de controlo que pode existir neste âmbito destina-se aos esforços de captação, isto é, após a identificação de certas áreas prioritárias, destinar maiores esforços de procura e captação de imóveis disponíveis nestas áreas. Neste contexto, a comunicação torna-se o fator diferenciador entre imobiliárias, uma vez que, procurando muitas vezes os mesmos imóveis, a rapidez e a clareza das informações apresentadas ao possível consumidor são fatores decisivos na decisão entre trabalhar com uma imobiliária e não outra.

A este nível, podemos dizer que a maioria dos esforços de comunicação e publicitários se situam no plano digital. O aumento da disponibilização de imóveis *online* fez com que nos últimos anos a compra e venda e o arrendamento pela Internet aumentassem exponencialmente. (Rosal et al., 2016). Identificado este comportamento, podemos acrescentar que além de recorrerem à Internet na busca por um imóvel, os consumidores, centram-se em procurar em portais publicitários específicos do ramo imobiliário, agregadores de informação de várias imobiliárias pelo que é importante obter um bom posicionamento

dentro dos mesmos e identificar os mais populares de forma em direcionar mais recursos e investimento nestes.

Em qualquer dos portais publicitários é imprescindível ter anúncios de qualidade que se caracterizam por “uma descrição extensa do imóvel e uma grande quantidade de fotografias do mesmo [o que] pode fazer com que o potencial comprador tenha uma ideia clara do imóvel que ‘visita’” (Rosal et al., 2016, p. 2) ¹⁰.

A imobiliária Area Casa tem contratado atualmente espaço publicitário em 5 a 6 portais, que dependendo do seu desempenho e valor contratado por vezes são substituídos por outras opções vistas como mais benéficas.

Apesar disto, há um portal que é uma constante e para o qual são feitos maiores esforços antes de todos os outros: o Idealista.com. Criado em 2000 como portal exclusivamente imobiliário por Jesús Encinar é o portal do ramo mais popular no mercado espanhol, com grande diferença para os seus competidores, uma vez que apresenta mais visitantes diários únicos que o resto dos portais “mais conhecidos” juntos. (Rosal et al., 2016). Este portal está também presente no mercado imobiliário português e italiano. Pela relevância deste portal no mercado, o investimento e a comunicação da empresa Area Casa neste, tem um maior destaque a nível interno do que nos demais portais. Há uma maior preocupação e controlo da qualidade dos anúncios e há também um maior investimento a nível monetário neste portal que nos demais. Como resultado, é possível observar que a grande parte de contactos de interessados em recolher mais informações ou agendar visitas vinha de consumidores que tinham visto anúncios neste portal.

Em segundo lugar, havia uma fatia de clientes que tomavam contato com os produtos de Area Casa através do portal Habitaclia.com. O portal Habitaclia é parte do grupo Advinta que possuiu várias páginas de *marketplace* em vários países. Em Espanha é detentor do já mencionado Habitaclia.com e do Fotocasa.com, também contratado pela imobiliária Area Casa no mesmo pacote de serviços. Além destes dois portais, no mesmo pacote, o grupo Advinta também disponibiliza espaço comercial para publicação de ofertas no portal Milanuncios que, não sendo um portal especializado, funciona como uma página de classificados *online* (Adevinta – Our Brands/Adevinta – Who We Are).

Outro dos portais contratados denomina-se de Yaencontre.com. Fundado no ano de 2000 este portal tem uma maior incidência na província da Catalunha, tendo sido criado com esse fim, mas atualmente já apresentando imóveis noutras localizações (Rosal et al., 2016). Este portal partilha a sua base de dados com o portal Globaliza.com desde 2009, sendo que, quem

¹⁰ Traduzido de: “Una extensa descripción del inmueble y una gran cantidad de fotografías del mismo pueden hacer que el potencial comprador tenga una idea clara del inmueble que está ‘visitando’” (Rosal et al., 2016, p. 2)

contrata os serviços do Yaencontre.com consegue mais exposição ao encontrá-los também no Globaliza.com (Rosal et al., 2016).

Outros portais de menor expressão contratados pela empresa Area casa são o Indomio.com, EnAlquiler.com e o Trovimap.com. Finalmente com a contratação do serviço de CRM *Habitatsoft*, é fornecido o acesso a portais associados a esta empresa sem um custo adicional, como o Pisos.com (Rosal et al., 2016).

Em todos estes portais foram contratados pacotes de forma a existir espaço de anúncio suficiente para toda a carteira da empresa que costuma flutuar em torno dos 700 imóveis entre espaços residenciais e espaços comerciais.

A única exceção a este facto é o portal ThinkSpain.com, mais vocacionado para clientes estrangeiros. Neste portal, pela sua recente introdução, optou-se por contratar espaço de anúncio para 25 imóveis procedendo-se à seleção daqueles que a nível visual se mostravam mais apelativos, sem limites de preço, uma vez que se identificou que o perfil do utilizador deste tipo de portal teria uma maior disponibilidade económica.

Além da presença e posicionamento dos portais, ao nível digital a empresa Area Casa também possui páginas de *Facebook* e de *Instagram* que, apesar de não funcionarem como canais de comércio, são um meio de dar a conhecer a empresa e a marca, e constituem outra forma de comunicar com potenciais clientes.

Para lá da presença digital a empresa mantém esforços de comunicação a nível físico, com a produção de folhetos e com o display de ofertas imobiliárias nas 3 montras que compõem a fachada da empresa.

3.6 Os clientes

A imobiliária Area Casa trabalha com dois tipos de clientes, com necessidades completamente diferentes, mas ambas essenciais para a atividade da empresa. São eles: os proprietários e os arrendatários.

É raro que a iniciativa de recorrer a uma imobiliária seja a de um proprietário, uma vez que a grande demanda do mercado imobiliário em Barcelona faz com que seja relativamente fácil para um particular encontrar possíveis interessados no seu imóvel. Contudo, gerir todo o processo, a nível burocrático e legal pode ser moroso e complexo, pelo que este pode ser um bom motivo pelo qual os proprietários recorrem a uma imobiliária.

No entanto, como mencionamos anteriormente, a relação com os proprietários costuma processar-se de forma diferente, uma vez que é o departamento de captação que estabelece o primeiro contacto com estes e que os procura de forma ativa, na tentativa de conseguir

autorização para negociar os seus imóveis. Num primeiro momento esta relação não implica custos para nenhuma das partes: para o proprietário disponibilizar as imagens e características do imóvel, autorizar visitas e fornecer o perfil de arrendatário que pretende não supõe qualquer custo e fornece-lhe um meio de exposição e, para a imobiliária, constitui um enriquecimento do seu catálogo de produtos e uma oportunidade de lucro caso logrem encetar uma negociação. No caso de existirem interessados, aprovados pelo proprietário, a abertura do processo burocrático de negociação e consequente arrendamento já trará custos para o proprietário e, paralelamente lucro para a empresa.

A empresa tem ainda outra forma de se relacionar com os proprietários, através do seu serviço de administração de imóveis. Este serviço ocupa-se da gestão de todas as incidências do imóvel com os respetivos inquilinos e proprietário e pressupõe o pagamento de uma mensalidade para esse efeito. Através deste serviço, a empresa constitui uma relação mais duradoura no tempo que a simples assinatura de um contrato, uma vez que são efetuados contactos mensais para transferência de rendas e assim, garante a negociação de arrendamentos sucessivos, sempre que um contrato se acabe e o imóvel se encontre disponível para ser ocupado novamente.

Segundo o fundador da empresa, Aldwin Klingen, os proprietários costumam ter uma média de idade mais avançada, situando-se entre os “40 e os 60 anos” (Klingen, comunicação pessoal, 2020).

Relativamente aos possíveis arrendatários, a relação processa-se de forma diferente. Neste caso, são os clientes que chegam à empresa, maioritariamente através dos meios digitais, ao interessarem-se num anúncio e fornecerem os seus contactos e disponibilidade para um posterior contacto da equipa comercial. Os clientes recorrem também às chamadas telefónicas para contactarem com a equipa comercial e com menos frequência, e com carácter de sazonalidade (aumentam no verão) há clientes que se deslocam ao escritório da imobiliária e têm reuniões cara a cara com a equipa comercial. A diferença entre os clientes que demonstram o seu interesse por via digital ou telefónica daqueles que o fazem presencialmente é que os primeiros demonstram o seu interesse com base num produto específico que viram anunciado num dos canais publicitários da empresa enquanto que os últimos apresentam-se com vista a exporem as suas necessidades e a consultarem no catálogo da empresa opções que as acomodem. Estes contactos iniciais e a marcação de visitas não têm qualquer custo associado para os possíveis arrendatários. Contudo, quando existe o interesse e uma clara intenção de arrendar um imóvel específico, para que o processo se possa desenrolar e se possam iniciar os contactos com o proprietário, a imobiliária cobra um valor que, normalmente corresponde a uma renda e que se denomina de reserva. No caso de existirem vários interessados, são cobradas no máximo 5 reservas, e apresentados ao proprietário os perfis dos vários interessados, tendo este a palavra final sobre a concretização da operação, elegendo um ou nenhum dos interessados que efetuaram a reserva. No caso de que o cliente tenha efetuado uma reserva e o proprietário tenha excluído o seu perfil, a empresa, por via

contratual, garante-se um mês para encontrar um imóvel de iguais características que possa acomodar o cliente, prolongando assim a relação deste com a empresa. No caso de que, no fim deste período, não se tenha encontrado uma solução ótima para todas as partes, é devolvido o dinheiro da reserva.

Segundo Aldwin Kligen, atualmente a metade dos clientes que procuram arrendar um imóvel são estrangeiros que pretendem instalar-se em Barcelona, jovens entre os 20 e os 35 anos (Kligen, 2020).

3.7 Concorrência

Uma pesquisa rápida no portal Idealista pelas imobiliárias com imóveis na área de Barcelona devolve-nos um total de 1686 empresas destinadas a operações de arrendamento e 1712 às operações de venda. A cidade de Barcelona tem uma área de 101,9 km² o que significa que a cada km² poderíamos encontrar 16,5 imobiliárias no caso de que a distribuição destas fosse geométrica e no caso de que cada uma apenas possui-se uma localização, o que não se verifica. Este facto é um indicativo de quão presente é o setor imobiliário na cidade e do peso que este tem. Segundo o mesmo portal, estas imobiliárias no seu conjunto possuem um total de 12.548 de anúncios de imóveis publicados para arrendar, ainda que, pode dar-se o caso de várias imobiliárias terem o mesmo imóvel publicado pelo que não podemos tomar a totalidade de anúncios publicados como a totalidade de imóveis disponíveis, ainda que o número seja relevante para a compreensão da dimensão do setor na cidade.

Posto em evidência este panorama, uma empresa de pequena/média dimensão como a imobiliária Area Casa enfrenta algumas dificuldades, pela menor disponibilidade de recursos inerente à sua condição, para afirmar-se perante a multiplicidade de opções à disposição dos consumidores.

Através do mesmo portal e de considerações de Aldwin Kligen (Kligen, comunicação pessoal, 2020) referentes à sua visão sobre esta temática podemos identificar como principais competidores as seguintes imobiliárias:

- Engel & Völkers Barcelona – Com um total de 915 imóveis publicados no portal Idealista destinados ao arrendamento é a imobiliária com mais destaque tanto pelo número de anúncios como pela qualidade dos mesmos seja a nível de detalhe de informações fornecidas seja a nível da qualidade das fotos apresentadas. Os seus escritórios localizam-se numa das vias mais importantes da cidade, a Via Diagonal.

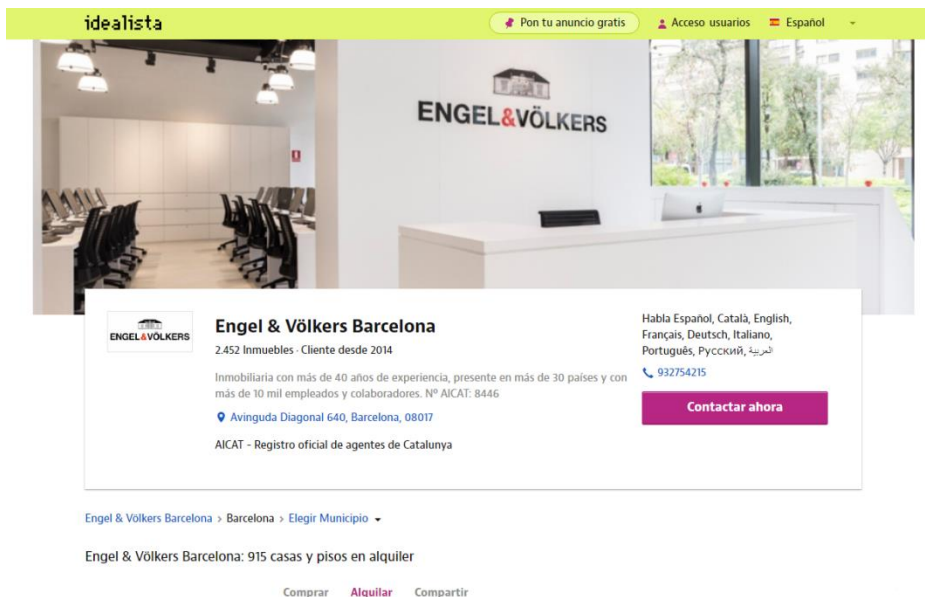


Figura 7 - Perfil da Engel & Völkers Barcelona no portal Idealista
Fonte: <https://www.idealista.com/pro/engel-volkers-barcelona/>

- Don Piso – Na sua página de Idealista possuem um total de 741 imóveis ainda que a grande parte destes esteja destinada para transações de venda. É possível efetuar a reserva *online* dos imóveis através da sua página *web* o que é uma característica diferenciadora em relação às demais imobiliárias. É possível encontrar a Don Piso em duas localizações na cidade de Barcelona.

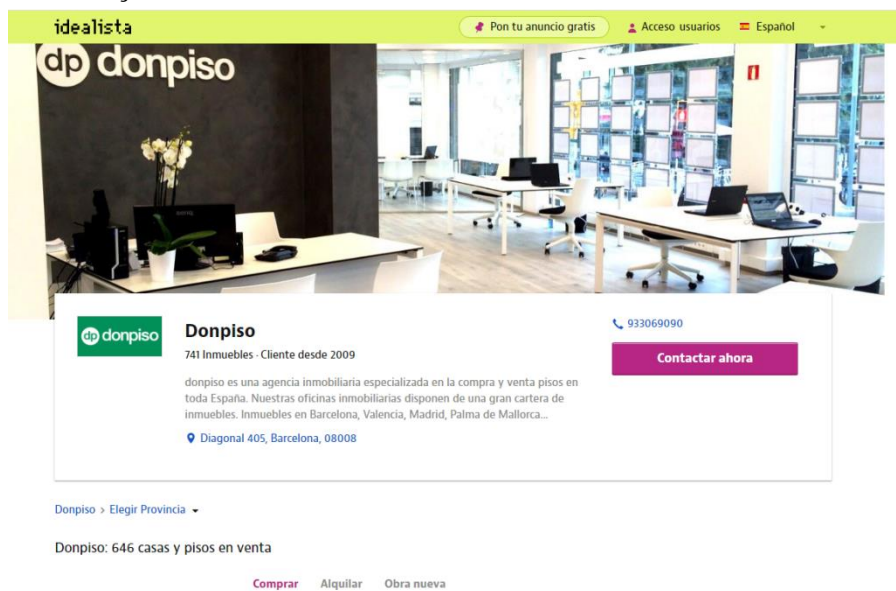


Figura 8 - Perfil Don Piso no portal Idealista
Fonte: <https://www.idealista.com/pro/donpiso-central/>

- ShBarcelona – Esta imobiliária tem 429 imóveis disponíveis para arrendamento e trabalha o mesmo tipo de produtos que a empresa Area Casa. Apresenta anúncios com grande qualidade, pelas fotografias detalhadas e apelativas e informações claras. Possuem 4 escritórios na cidade de Barcelona.

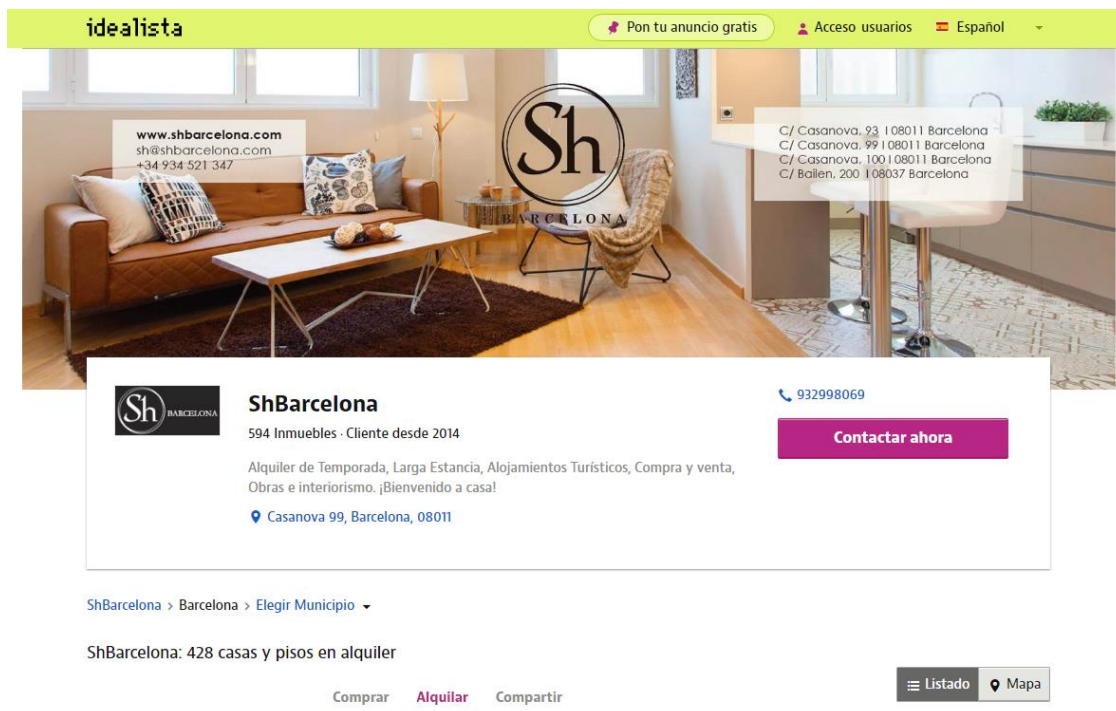


Figura 9 - Perfil ShBarcelona no portal Idealista
 Fonte: <https://www.idealista.com/pro/shbarcelona/>

- Tecnocasa – Não tanto pela sua presença *online* no portal Idealista, onde só conta com 51 imóveis publicados, mas pelo seu modelo *franchise*, esta imobiliária tem uma grande presença física com 78 escritórios abertos na cidade. No seu *website* apresenta como disponíveis na cidade de Barcelona 113 imóveis para arrendamento.

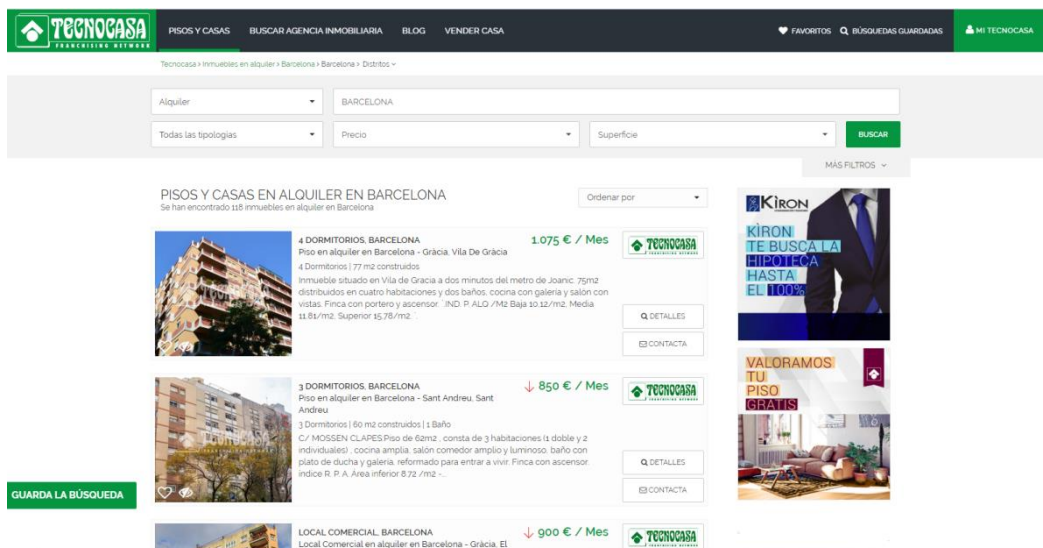


Figura 10 - Página web Tecnocasa
 Fonte: <https://www.tecnocasa.es/alquiler/inmuebles/cataluna/barcelona.html>

- La Casa – Neste caso a competição não se processa tanto a nível da disponibilidade de imóveis ou da qualidade dos anúncios mas sim da semelhança entre as marcas Area Casa e La Casa, tanto na fonética dos seus nomes como na sua imagem uma vez que os logotipos de ambas são constituídos por formas geométricas de traços retos e de tonalidades parecidas da cor azul. Tal como a Area Casa, também só possuem uma localização em Barcelona.



Figura 11 - Logotipos das imobiliárias Area Casa e La Casa
Fonte: Arquivo Area casa e <https://www.lacasa.net/>

Ao nível da concorrência a imobiliária Area Casa encara desafios tanto no plano físico como no plano digital. A nível físico, tendo só uma única localização, é difícil cobrir o território da mesma forma que uma imobiliária com as características da Tecnocasa, ainda que, a imobiliária Area Casa disfrute de uma posição centralizada de fácil acessibilidade pela principal linha de metro que atravessa a cidade e múltiplos autocarros.

A nível digital, o problema não está na quantidade de anúncios disponíveis, uma vez que a empresa possuiu uma vasta carteira de imóveis, mas na qualidade dos anúncios disponibilizados. Ao recorrer, muitas vezes, a fotos enviadas pelos proprietários e ao confiar nas informações fornecidas descartando visitas de reconhecimento a empresa procura ganhar em rapidez de publicação de um imóvel, mas perde qualidade nos anúncios apresentados face aos seus concorrentes.

3.8 Analise SWOT

A análise SWOT é definida por Kotler (2000) como a “avaliação global das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma empresa. A análise SWOT consiste numa análise dos ambientes interno e externo” (Kotler, 2000, pp. 46) ¹¹.

A elaboração de uma análise SWOT afigura-se como um instrumento para o planeamento estratégico pois, ao esquematizar o pensamento sobre as dimensões micro (forças e fraquezas) e macro (oportunidade e ameaças) que envolvem uma empresa, permite à mesma construir ferramentas que potenciem os seus pontos positivos e que a preparem para trabalhar sobre os

¹¹ Traduzido de: “The overall evaluation of a business’s strengths, weaknesses, opportunities, and threats is called SWOT analysis. SWOT analysis consists of an analysis of the external and internal environments” (Kotler, 2000, pp.46).

negativos e enfrentar possíveis conjecturas adversas. Relativamente à empresa Area Casa, utilizando a metodologia proposta pela análise SWOT é possível realçar os seguintes pontos:



Figura 12 - Análise SWOT da empresa Area Casa
Fonte: Elaboração própria

Em relação ao quadrante das forças, além da experiência adquirida pelos anos de atividade no setor e a rede de relações criada da que advém a vasta carteira de imóveis disponíveis para negociação e a base de dados de proprietários associada, sendo Barcelona uma cidade multicultural, o facto de ter uma equipa com domínio nativo de vários idiomas permite estabelecer ligações mais significativas e impactantes com consumidores recém chegados a Barcelona, que encontram na imobiliária um lugar reconfortante onde podem expressar as suas necessidades em termos de alojamento sem obstáculos à compreensão. No momento do meu estágio era possível encontrar falantes nativos dos seguintes idiomas: castelhano, catalão, português, francês, italiano, árabe, holandês, polaco e russo.

No parâmetro das fraquezas, a centralização de todos os processos da empresa na figura do CEO faz com que o processamento de algumas tarefas se efetue de forma lenta e que exista pouco espaço para a inovação e responsabilização individual. O sistema de comissões e objetivos a curto prazo implementado leva à inexistência de uma cultura organizacional uma vez que o bem comum e da empresa é muitas vezes sacrificado em prol de uma comissão maior, o que deriva, por exemplo, na desatenção a consumidores em busca de arrendamentos

de valor mais baixo em prol daqueles que pretendem arrendar imóveis de valor mais elevado. Estas condições são as responsáveis também pela grande rotatividade do pessoal, especialmente na equipa comercial, em que alguns profissionais se vêm descartados ao fim de 1 mês pela sua impossibilidade de cumprir os mesmos objetivos fixados para profissionais já integrados na empresa há vários anos. A esta situação acresce a insuficiência de pessoal contratado nos restantes departamentos para o volume de trabalho e processamento de dados pretendido.

Ao nível das oportunidades, a cidade de Barcelona foi considerada num estudo da consultora PwC e do Urban Land Institute como uma das 10 melhores cidades europeias para investir no mercado imobiliário (PwC, 2020). O crescimento do setor e leva também à disponibilização de novas ferramentas para as imobiliárias que melhoram a apresentação dos imóveis e a interação com os consumidores. O desenvolvimento de projetos em 3D que permitem que os imóveis sejam “visitados” a partir de casa, assim como as visitas virtuais a partir de fotos panorâmicas que o consumidor pode manipular, orientando a sua visão, são ferramentas já disponíveis e pouco utilizadas, que podem ser um fator diferenciador na apresentação de um imóvel.

Por último, no capítulo das ameaças, uma nova vaga de contestação e protestos violentos pode emergir à raiz do sentimento independentista que existe na região, o que se torna um fator de instabilidade na abordagem ao mercado por investidores estrangeiros. A somar a isto, a contestação social pela escalada de preços no arrendamento imobiliário levou a que a Câmara Municipal de Barcelona fixasse novas diretrizes que limitam a subida dos arrendamentos a um 10% do índice de referência definido para cada bairro de acordo com os dados sobre a disponibilidade de imóveis acessíveis no mesmo (Tort & Salvador, 2019). Esta medida, de carácter social como forma de proteção aos arrendatários que se vêm impossibilitados de suportar aumentos contínuos no valor da sua renda, pode supor para as empresas do setor um travão no crescimento das suas receitas e, conseqüentemente, no crescimento das mesmas. Dentro do capítulo das ameaças cabe também destacar o momento particular em que nos encontramos face à pandemia do Corona Vírus. Com o estado de emergência decretado pelo governo espanhol a 16 de março e a imposição de confinamento obrigatório, a atividade do setor imobiliário ficou paralisada. Em Barcelona, uma das cidades espanholas mais afetadas pela pandemia, a necessidade de confinamento foi uma das mais prolongadas em Espanha o que obrigou à paralisação do setor até ao dia 25 de maio. Segundo dados do Governo da Comunidade da Catalunha o efeito desta paralisação no mercado de arrendamento consistiu num decréscimo de 25% em março e de 75% em abril na celebração de contratos de arrendamento nesta região face aos valores registados em igual período do ano passado (Blanchar, 2020).

Através da composição desta análise SWOT podemos verificar que alguns dos pontos a melhorar estão centrados essencialmente na gestão do pessoal algo que terá de ser pensado

uma vez que se um dos objetivos é a expansão do negócio, o modelo centralizado de responsabilidade não será eficaz nesse cenário. Além disso, a elevada rotatividade e primazia pela competitividade em detrimento da interajuda são obstáculos à implementação das práticas de marketing de relacionamento e marketing interno que assentam na identificação dos colaboradores com os valores da empresa.

4. Atividades Desenvolvidas

Na altura da minha integração na equipa de marketing da imobiliária Area Casa, a 2 de Setembro 2019, a empresa encontrava-se numa época particularmente próspera: o final do verão constitui uma época marcada pelo recomeço, o que se observa no aumento da procura no mercado imobiliário, reflexo da tendência que existe nesta época em implementar mudanças aliada a, por outro lado, ao começo do ano escolar universitário que traz consigo um fluxo de novos moradores à cidade sejam eles de proveniência nacional ou internacional.

Contudo, a minha integração no departamento era parte de um processo de reformulação do mesmo e vinha acompanhada da integração de uma outra estagiária e da promoção de uma nova diretora de marketing que apenas se encontrava na empresa há alguns meses. Neste contexto o objetivo do estágio passava por contribuir para esta reestruturação do departamento de maneira a dar resposta ao volume de trabalho inicial com que me encontrei e, a partir daí desenvolver novas estratégias para mitigar a dependência da sazonalidade do mercado imobiliário e procurar a afirmação da marca Area Casa através do relacionamento com os seus clientes no contexto imobiliário de Barcelona.

4.1 Primeira fase – Trabalho prioritário

Antes de levar a cabo alguma atividade na empresa, cabe mencionar que as primeiras horas da minha incorporação foram passadas a estudar o manual do departamento de marketing que além de descrever as linhas gerais sobre as quais se baseia o trabalho da empresa, na forma da sua missão e objetivos, descrevia ao pormenor os passos para a realização das tarefas correspondentes ao departamento de marketing.

A reestruturação da empresa e a sua dependência da sazonalidade, associados à gestão baseada na poupança do CEO compreendiam que o departamento composto por agora três pessoas com uma carga de trabalho anormalmente alta não poderia executar todas as tarefas propostas naquele manual, mas teria sim, que elaborar um plano de trabalho baseado naquilo que seria prioritário para o desenvolvimento da atividade da empresa e em alguns dos objetivos que pretendíamos alcançar. Assim, neste momento de maior volume de trabalho, foi definido como prioritário a publicação de novos imóveis e a distribuição de leads pela equipa comercial como tarefas base do departamento de marketing uma vez que das mesmas dependia o funcionamento de outros departamentos e a saúde financeira da empresa no geral.

A publicação de imóveis obedecia a algumas linhas orientadoras de forma a por um lado uniformizar a comunicação entre departamentos e por outro promover a maior visibilidade dos anúncios publicados. Num primeiro momento, recebíamos as fotos dos imóveis a publicar vindas do departamento de captação sempre de e para os mesmos *e-mails*, de forma a que só exista uma linha de comunicação entre estes dois departamentos, para que esta informação não se dispersasse. No assunto o *e-mail* indicava a referência do imóvel à qual as fotos diziam respeito. Em seguida, as fotos seriam descarregadas para o servidor da empresa para uma pasta com o número da referência do imóvel em questão. Posteriormente, devido à importância da componente visual na construção de anúncios para o mercado imobiliário, deveríamos proceder a melhoras através do programa *Photoshop* a nível de enquadramento e luminosidade, caso necessário. Nesta etapa também era inserido o logotipo da empresa na imagem, uma vez que a forte competição imobiliária em Barcelona levava ao surgimento de práticas pouco honestas em consistiam na cópia destes recursos por outras empresas. O resultado final desta ação pode ser comprovado na figura 13.



Figura 13 - Imagem a publicar depois de tratamento e inserção do logotipo da empresa
Fonte: Base de dados Area Casa

As fotos, depois de tratadas, eram integradas no sistema de CRM da empresa na respetiva ficha do imóvel, com a referência correspondente, juntamente com um vídeo do mesmo e uma planta. A ordem de apresentação das fotos era subordinada a linhas orientadoras para a execução desta tarefa, cujo objetivo seria tornar o anúncio a apresentar o mais atrativo possível para o consumidor. Fotos correspondentes a piscinas ou a terraços espaçosos e com uma boa apresentação seriam as primeiras fotos dos anúncios, pelo facto de estes atributos serem características diferenciadoras e um acréscimo de qualidade para os imóveis. No caso do imóvel não possuir nenhuma destas características a primeira foto a apresentar deveria ser a foto da sala de estar, se possível na direção de uma janela e captada na diagonal em relação à divisão como forma de ressaltar a luminosidade e a amplitude do espaço. Em seguida, seriam colocadas fotos dos quartos, da cozinha, da casa de banho, por esta ordem e, por último, fotos da envolvente do bairro onde se localiza o imóvel. À medida que eram inseridas as fotos neste sistema eram etiquetadas consoante a divisão que representavam, para que os portais que as iam publicar tivessem também em conta esta informação.

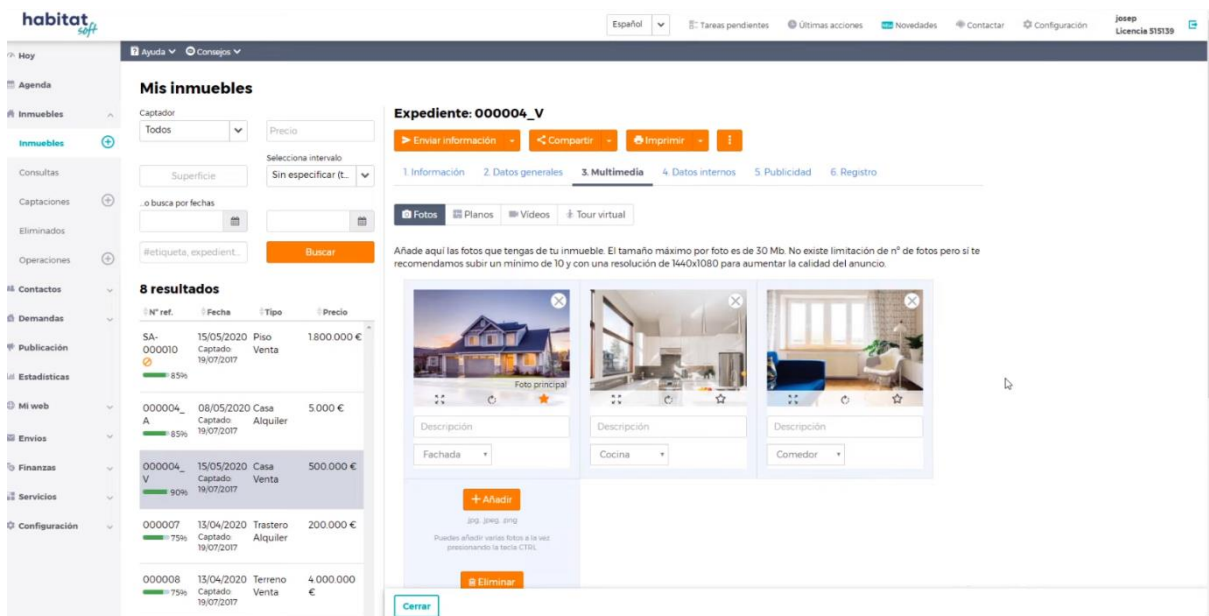


Figura 14 - Menu de inserção de fotos no sistema de CRM

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=cdM0aam_Z-E

A partir deste sistema, o imóvel era publicado de forma automática nos portais contratados descritos anteriormente, com a exceção do portal Idealista que não permitia esta integração.

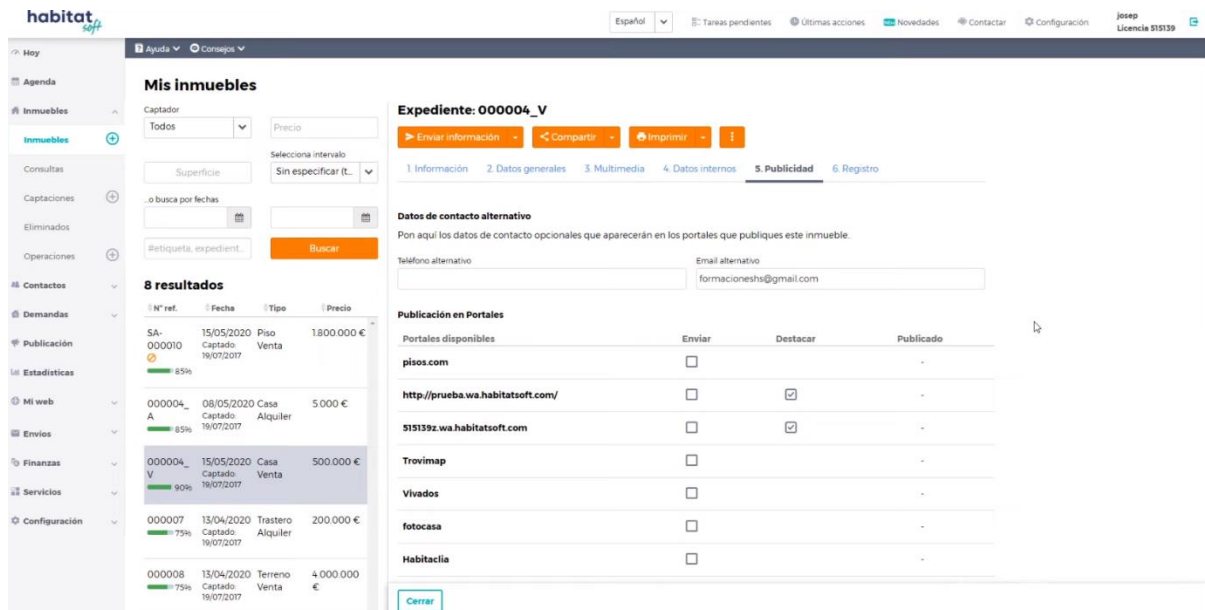


Figura 15 - Ferramenta de publicação automática nos vários portais

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=cdM0aam_Z-E

Outras componentes associadas a esta tarefa compreendem a atualização de preços nos vários portais, a alteração de anúncios pela chegada de fotos de melhor qualidade e a retirada de anúncios de imóveis já não disponíveis. A publicação no portal idealista era feita de forma manual, pois além de o portal não permitir a integração com este sistema de CRM, tentativas anteriores de automatização deste processo tinham resultado em anúncios com qualidade inferior e, portanto, menos visíveis nas pesquisas dos consumidores, neste que é o portal com maior preponderância no mercado. Uma representação dos campos a preencher neste portal aquando a publicação de um anúncio pode ser consultada na figura 16.

Precio del inmueble

Precio

 euros/mes

Si piensas cobrar la comunidad al inquilino añádela al precio

Fianza (opcional)

Descripción del anuncio

Aprovecha para comentar cosas que no te hayamos preguntado y no estén en las fotos: el suelo de parqué, el tipo de calefacción, ¿tiene tendedero? Los anuncios con comentarios xenófobos o discriminatorios serán eliminados.

Las mayúsculas son más difíciles de leer, por lo que no permitimos toda la descripción en mayúsculas.

En español

Más tarde podrás añadir otros idiomas

Poner fotos

The image shows a web form for publishing an advertisement on the Idealista portal. The form is organized into several columns and sections:

- Elige el tipo de inmueble:** A dropdown menu labeled "Selecciona".
- Operación:** Radio buttons for "Venta" and "Alquiler".
- Ubicación del inmueble:** A note "No mostraremos la puerta en tu anuncio" followed by input fields for "Localidad", "Nombre de la vía", and "Número de vía".
- Características del piso:**
 - Tipo de piso (opcional):** Checkboxes for "Piso", "Ático", "Dúplex", and "Estudio / loft".
 - Estado:** Radio buttons for "A reformar" and "Buen estado".
 - m² construidos:** An input field with "m²" as a unit.
 - m² útiles (opcional):** An input field with "m²" as a unit.
 - Número de habitaciones:** A numeric input field with minus and plus buttons.
 - Número de baños y aseos:** A numeric input field with minus and plus buttons.
 - Fachada del inmueble:** Radio buttons for "Exterior" and "Interior".
 - Equipamiento:** Radio buttons for "Cocina no equipada y casa sin muebles", "Cocina equipada y casa sin muebles", and "Cocina equipada y casa amueblada".
- ¿Tiene ascensor?:** Radio buttons for "Sí tiene" and "No tiene".
- Certificación energética:** A dropdown menu labeled "¿Qué es el certificado energético?" with "Selecciona" and a note "Si no tiene selecciona 'Aún no dispone'".
- Orientación (opcional):** Checkboxes for "Norte", "Sur", "Este", and "Oeste".
- Otras características de tu vivienda:** Checkboxes for "Admites mascotas", "Armarios empotrados", "Aire acondicionado", "Terraza", "Balcón", "Trastero", and "Plaza de garaje".
- Otras características de tu edificio:** Checkboxes for "Piscina" and "Zona verde".

Figura 16 - Campos de publicação no portal Idealista
 Fonte: <https://www.idealista.com/info/publicar-anuncio>

Além de obedecer às diretrizes anteriores no que diz respeito à ordem de apresentação das fotos, a publicação neste portal tinha ainda outra indicação. Embora fosse obrigatório fornecer uma morada para a localização do imóvel, a mesma não deveria poder ser vista na sua totalidade pelo consumidor. Desta forma, o cliente tem acesso à rua onde se localiza ao imóvel, mas não ao número. Isto acontece como forma de proteção ao fenómeno “okupa”, uma prática que consiste na entrada ilegal e apropriação como habitação de um imóvel desocupado propriedade de outra pessoa ou entidade, como forma de protesto contra a desigualdade social e os processos de urbanização e gentrificação resultantes na impossibilidade de aceder a uma habitação digna devido à especulação imobiliária (Vidal, 2018).

Estas publicações, nesta época, geravam um fluxo muito grande de pedidos de informação e contactos os quais eram dirigidos unicamente ao mesmo correio eletrónico do departamento do marketing. Nesta época, cada manhã, era possível ter em média cerca de 400 pedidos de informação, não filtrados, na caixa de correio. O departamento de marketing tinha como função distribuir equitativamente estes *e-mails* pela equipa comercial reencaminhando-os para os seus correios eletrónicos individuais. A distribuição equitativa baseava-se não só no número de *e-mails* que cada um recebia senão também ao produto que diziam respeito uma vez que imóveis da “zona quente” têm mais probabilidades de ser arrendados do que os demais. Procurava-se assim que todos os comerciais tivessem acesso às mesmas oportunidades de conseguir faturação. Além disso, do ponto de vista do cliente, mesmo que

este enviasse solicitações referentes a anúncios de vários imóveis, as mesmas seriam concentradas num único comercial para que o cliente não estivesse exposto à moléstia de estar em contacto com várias pessoas da mesma empresa.

Durante o mês de setembro o meu estágio consistiu na execução destas duas tarefas devido ao grande volume de trabalho que a equipa tinha em mãos o que me permitiu, não só familiarizar-me com os processos e com a equipa tornando-me cada vez mais ágil na sua elaboração, mas também me deu um conhecimento profundo sobre o negócio, sobre o produto e as suas características assim como do contexto em que a atividade estava inserida. Na minha opinião, esta fase de imersão nos processos de publicação e relacionamento com a equipa foi de extrema importância pois, sem ela, o meu conhecimento do que é a atividade da empresa e os seus processos de trabalho teria sido adquirido de forma mais espaçada no tempo, o que não me permitiria avançar com o desenvolvimento de outras tarefas essenciais para o meu estágio e aprendizagem de forma tão célere.

4.2 Segunda Fase – Desenvolvimento de estratégias

Com a entrada no mês de outubro o volume de trabalho estabilizou-se em valores inferiores aos do mês anterior, levando-nos, assim, a emergir noutras tarefas e a formular estratégias que nos permitissem, por um lado diminuir, a dependência da faturação na sazonalidade do negócio e, por outro, fortalecer o relacionamento com os consumidores e aumentar o nível de satisfação destes em relação aos serviços fornecidos pela empresa.

O primeiro passo foi recuperar os canais de comunicação da empresa que estavam desativados devido à rotação da equipa e ao volume de trabalho descrito anteriormente que, para os elementos da equipa de marketing, suponha uma carga excessiva para que houvesse espaço para o desenvolvimento de outras tarefas.

A nível de materiais físicos, durante este mês reativámos a elaboração de folhetos. Por um lado, procedemos à elaboração de folhetos que descreviam a empresa, os serviços que oferecia, tanto no ramo da compra e venda, como do arrendamento ou como a administração de imóvel. Por outro lado, desenvolvemos outro tipo de folhetos, mais direcionado aos clientes que procuram o arrendamento, que apresentavam numa página os principais 8 imóveis disponíveis, atualizados no espaço de 15 dias. Estes imóveis eram selecionados com base na qualidade e nível estético das fotos disponíveis conjugadas com o desejável que se apresentava a sua localização e o preço. Estes folhetos eram colocados todos os dias em dois expositores do lado de fora dos escritórios da empresa sendo que poderiam ser recolhidos por quem passava. Por cada folheto recolhido, a empresa conseguia passar os seus contactos e informação acerca dos produtos a consumidores que manifestavam o seu interesse por esta iniciativa, além de incentivar alguns a entrarem nos escritórios da empresa de forma a recolherem mais informações e procederem a consultas mais aprofundadas.

A nível digital procedemos à dinamização das contas da empresa nas redes sociais *Facebook* e o *Instagram*, onde não eram feitas publicações há já algum tempo. Também foi feita a reabilitação do perfil da empresa no *Google My Business*. De salientar que não procurámos fazer das redes sociais canais de *e-commerce* uma vez que entendemos que no mercado imobiliário os canais de vendas estão sobretudo concentrados nos portais especializados do setor. Assim, entendemos as redes sociais como um espaço de comunicação com os consumidores, utilizando-as como mais um veículo de reencaminhamento dos clientes para a página da empresa nestes portais, onde poderiam consultar a oferta imobiliária em questão. A estratégia desenvolvida passou então pela publicação diária, às 19:00 horas, horário pós-laboral a partir do qual aumentava o número de solicitações de informação recebidas, de um imóvel que obedecia aos mesmos critérios estéticos e de qualidade dos imóveis publicitados nos folhetos. No caso do *Facebook*, como permite a incorporação de hiperligações nas publicações, era incluído o endereço para o anúncio do imóvel publicado no portal Idealista, levando a que desta forma o cliente pudesse entrar em contacto com a empresa após a visualização da publicação e, também ter acesso a imóveis semelhantes, como se pode observar na figura 17.



Figura 17 - Exemplo de publicação no perfil da empresa Area casa no *Facebook*
Fonte: <https://www.facebook.com/GrupoAreaCasa/>

No caso do *Instagram*, ao não poder ser incorporada esta opção, era facultado o número de referência do imóvel, para que, os interessados pudessem contactar a empresa e referir-se exatamente ao imóvel em questão. O perfil da empresa no *Instagram* e um exemplo de publicação podem ser consultados na figura 18.

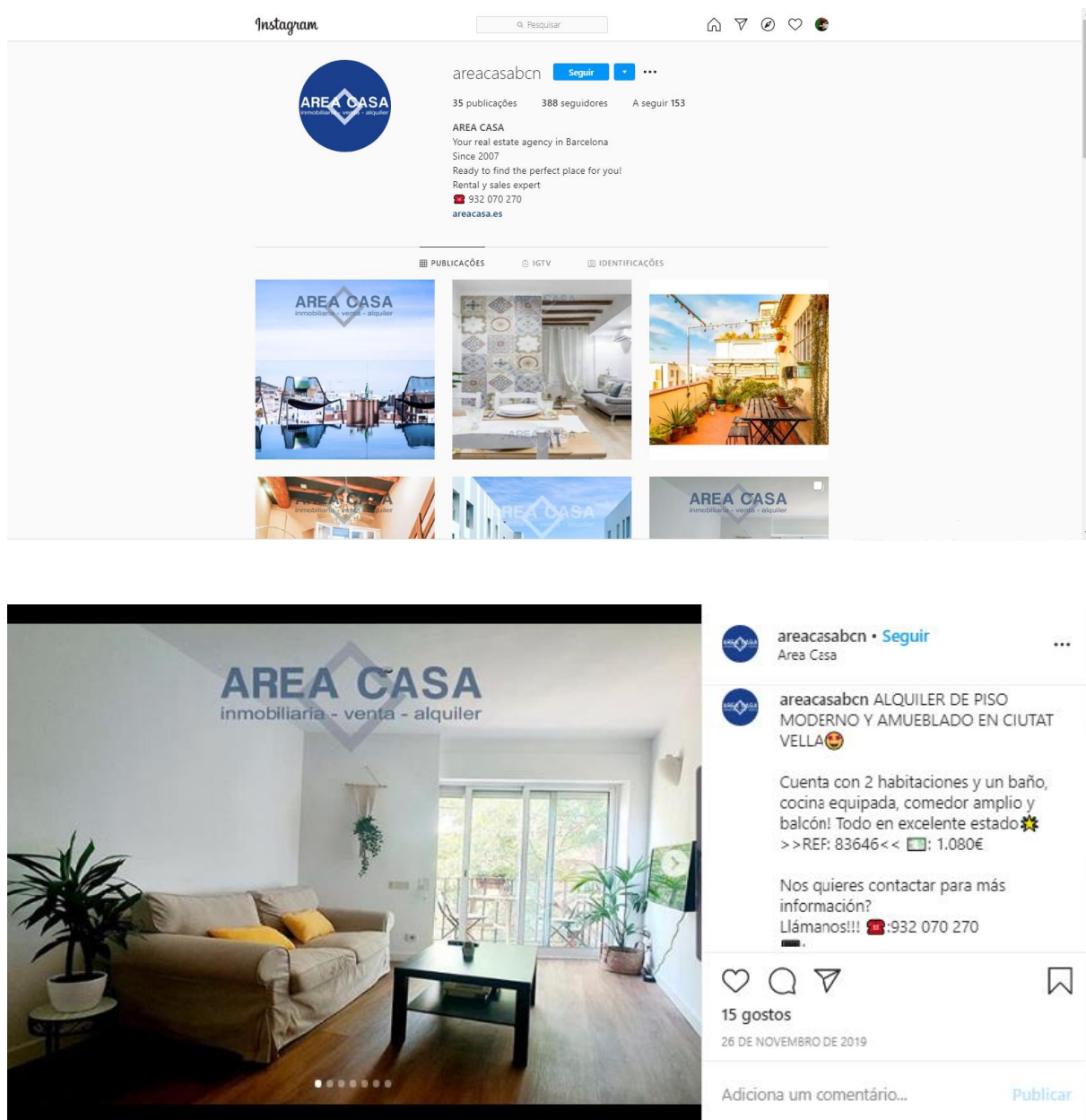


Figura 18 - Mural e exemplo de publicação na página de *Instagram*
Fonte: <https://www.instagram.com/areacasabcn/?hl=pt>

Em relação ao *Google My Business* procedemos à atualização dos dados da empresa no que diz respeito aos contactos, à localização (antes tripartida e agora centralizada na Avenida Sepúlveda em Barcelona) e do horário de funcionamento. Em seguida procedemos à análise e resposta de todas as avaliações tanto positivas como negativas que antigos clientes tinham deixado na secção destinada a esse efeito. No caso das avaliações positivas o processo de resposta foi relativamente célere. Contudo, as avaliações negativas tinham que ser analisadas caso a caso, procurando-se perceber de que forma é que o processo se desenrolou com o comercial em questão, sendo posteriormente oferecidas ao cliente vias para obter esclarecimentos adicionais ou, no caso de se verificar necessário, uma compensação pelas moléstias causadas. A análise das avaliações negativas levou também à deteção da prática recorrente de alguns concorrentes, de recorrer à publicação de várias avaliações falsas nas

páginas de várias imobiliárias detrás de perfis falsos, com o sentido de danar a sua reputação. Estes perfis destacavam-se pela sua ausência de fotografia de perfil, pelo relato superficial de situações insatisfatórias de cariz genérico e pela acumulação de avaliações negativas dirigidas a várias empresas do setor imobiliário. Combater este fenómeno é um processo difícil, uma vez que leva algum tempo a recompilar as provas da desconfiança destas más práticas, a apresentá-las à Google e esta proceder a algum tipo de ação sobre estas avaliações. No entanto, o objetivo de aproximação da empresa aos seus clientes exigia a aclaração desta questão, uma vez que os potenciais clientes, ao pesquisarem a empresa se encontravam com um conjunto de avaliações negativas às quais não conseguíamos dar resposta pelo seu carácter falacioso que impedia qualquer tentativa de justificação.

Nesta fase deparamo-nos com outro problema que deriva de duas questões decorrentes do modelo de gestão implementado pelo CEO, Aldwin Klingen: a centralização de todas as ações da empresa na sua pessoa e a consequente falta de alocação de um orçamento ao departamento de marketing para a realização de ações de cariz publicitário. Por um lado, o facto de todas as decisões da empresa, incluindo as ações mais simples de assinaturas de reservas, estarem subordinadas a uma só pessoa, sem espaço para iniciativas pessoais dos respetivos diretores de departamento, levavam a que os processos se desenrolassem de forma lenta e que a implementação de mudanças estivessem ancorada a um processo de exposição para a tentativa de implementação de novas ideias. Por outro lado, a inexistência de um orçamento para o departamento de marketing é sintomática de um problema de maiores dimensões presente no modelo de gestão da empresa: a falta de reconhecimento na necessidade de investimento em ações de marketing. Ainda que tenhamos procedido a algumas ações de promoção de publicações no *Facebook*, de forma a alcançar possíveis interessados e promover a interação destes com os canais da marca, o facto de ser necessário recorrer ao CEO sempre que se pretendia realizar uma ação deste género, esbarrando-nos na possibilidade deste não estar presente ou de se recusar a investir determinadas quantias que nos permitiriam alcançar os números desejados, resultou na impossibilidade de implementar esta estratégia a longo prazo de forma consistente e de que dela se pudessem extrair resultados estatísticos fiáveis.

Desta forma, os meses compreendidos entre outubro e dezembro, acrescendo às tarefas de publicação de novos imóveis e de distribuição de solicitações pela equipa comercial, foram preenchidos a formulação de estratégias para a reativação dos canais de comunicação da empresa de forma a que a sua manutenção pudesse coexistir com a execução das tarefas ditas prioritárias e com os recursos disponíveis.

O mês de dezembro afigurou-se como um mês particularmente menos bom para as receitas da empresa, o que se pode verificar com antecedência no decréscimo acentuado nos pedidos de informação sobre apartamentos recebidos pela empresa, o que denunciava a pouca disposição que as pessoas teriam nesta época do ano para se dedicarem à procura de habitação. A época marcada pelas festividades e o facto de que a região da Catalunha durante este mês tenha 4

feriados fez com que fosse difícil concertar encontros entre arrendatários e proprietários o que impossibilitava o fecho de transações. Esta situação tornou mais urgente o desenvolvimento de estratégias que permitissem contornar essa sazonalidade e foi fator decisivo para despoletar a última etapa do meu estágio.

4.3 Terceira Fase - Modernização

A partir de dezembro, e até ao final do meu estágio, a empresa deu início a um processo de modernização que, iniciado no departamento de marketing, tinha como objetivo a automatização de algumas tarefas de forma a torná-las mais eficazes e a libertar tempo para a realização de outras. Contudo, antes de dar início a este processo foi necessário identificar as áreas do trabalho desenvolvido que seriam alvo dessas alterações e de que forma se deveriam proceder. Sendo que o trabalho descrito anteriormente como trabalho prioritário era aquele que ocupava mais tempo, tomou-se como prioridade encontrar soluções para otimizar as tarefas que passavam pela publicação de imóveis e pela distribuição dos *e-mails* com pedidos de informação pela equipa comercial.

O facto de a contratação dos portais publicitários com os que a empresa trabalhava já estar implementada quando iniciei as funções na empresa não me permitiu ter a compreensão absoluta dos termos de utilização contratados e das possibilidades que os mesmos poderiam oferecer à empresa além do espaço de publicação fornecido. Deste modo, se o objetivo era implementar mudanças nesta área, era necessário perceber a fundo como é que os diferentes portais efetuavam as publicações como é que posicionavam os nossos anúncios em relação aos anúncios de outras imobiliárias.

A atividade normal do departamento já compreendia a realização de estatísticas mensais que relacionavam o número de solicitações recebidas através de cada portal com o custo da contratação do mesmo, permitindo assim aferir que portais traziam o maior fluxo de clientes e nos quais seria vantajoso investir. A nossa ação pretendia assim, procurar caminhos para, não só rentabilizar o nosso tempo, senão também para rentabilizar o espaço contratado nestes portais. No início deste processo optamos por começar a indagar os portais que nos traziam mais solicitações sendo eles o Idealista, o Habitaclia e o Inmofactory.

Com referência aos portais Habitaclia e Inmofactory, o serviço contratado apenas permitia a publicação de imóveis com recurso ao sistema de CRM *Habitatsoft*. Ao contactar as duas entidades apercebemo-nos de que o nosso processo de publicação apresentava uma lacuna: o sistema de CRM *Habitatsoft* quando dada a indicação de publicar, criava um ficheiro *.xml* que era enviado para os sistemas de publicação de Habitaclia e Inmofactory contendo todos os imóveis ativos presentes na base dados da empresa. Este ficheiro não era enviado automaticamente, mas sim, duas horas após dada a indicação e quando enviado, não era publicado nos respetivos portais até que estes efetuassem a sua atualização a cada 24 horas.

Todo este processo era uma barreira a uma atividade que tinha ênfase na rapidez na disponibilização dos imóveis.

Além deste problema, deparámo-nos com outra falha de entendimento a nível de gestão do espaço contratado. Como já referíamos anteriormente, a carteira de imóveis da empresa Area Casa rondava, com pouca flutuação, cerca de 700 imóveis sendo que destes, 500 eram imóveis de habitação. Nos portais acima mencionados, com a exceção do portal Idealista, o espaço de contratação publicado correspondia a cerca de 500 imóveis publicados em simultâneo. Isto faz com que, ao requisitar ao CRM a publicação de toda a base de dados ao início de cada mês, no primeiro dia seriam publicados os 500 imóveis de habitação da base de dados, o espaço de publicação seria complementarmente preenchido no primeiro dia. Publicar toda a base de dados “de golpe” no início do mês fazia com que, no final deste, todos estes anúncios já fossem completamente irrelevantes nas pesquisas de imóveis de potenciais consumidores, a quem são apresentados resultados de acordo com as suas especificações de pesquisa, desde a publicação mais recente até à mais antiga. Este facto também era visível no número de solicitações recebidas destes portais, que chegavam em maior número nos primeiros dias do mês e eram quase inexistentes nos últimos dias deste.

A solução cogitada passava pela não disponibilização total da base de dados nos primeiros dias do mês, mas sim a sua disponibilização gradual ao longo da extensão do mês, através da subida de 20 imóveis ao dia, o que permitiria à empresa figurar sempre entre os resultados mais recentes nas pesquisas dos consumidores.

Em relação ao portal Idealista, como a publicação era realizada de forma manual, não nos deparamos com os mesmos problemas. No caso deste portal, o espaço contrato era de 1000 anúncios pelo que o problema não estava na impossibilidade de publicar toda a carteira de imóveis em simultâneo. Tal como já foi descrito anteriormente, o processo de publicação de um novo imóvel neste portal acontecia no momento em que este era disponibilizado pelo departamento de captação na mesma hora em que era captado. Contudo, num universo composto com cerca de 1600 agências imobiliárias, se uma parte destas publicar em média, 20 imóveis por dia como era o caso da imobiliária Area Casa, um anúncio publicado num dia de manhã, rapidamente se tornaria irrelevante nas pesquisas que mostram os resultados mais recentes, no mesmo dia pela tarde. Além disso, o posicionamento de anúncios neste portal estava dependente dos esforços do departamento de captação. Isto é, se por exemplo, numa tarde o departamento de captação tinha um rendimento baixo e apenas conseguia proceder à captação de dois imóveis, o departamento de marketing só se poderia fazer valer dessas duas oportunidades para se posicionar nas primeiras posições nas buscas dos consumidores.

Face às características de ambos os portais, apresentava-se como viável para resolver os problemas detetados o proceder a ações de republicação e fazê-lo de forma automática para assim, conseguir ganhar tempo e exposição nos portais.

4.3.1 Estratégia de republicação portal Idealista

O portal Idealista foi o primeiro sobre o qual tentámos trabalhar esta nova estratégia de publicação e de posicionamento constante na primeira página de pesquisa, uma vez que era o portal que agregava o maior número de consumidores e a partir do qual eram provenientes a maior parte de clientes da empresa. A partir deste momento, a automatização destas tarefas passou a contar com a colaboração de um informático, que passou as primeiras duas semanas junto do departamento de marketing, no sentido de perceber os processos de troca de informação e regras de publicação que estavam implementados.

Após este período, foi conjecturado que o novo sistema faria publicações de forma automática no portal Idealista a partir das informações que estavam inscritas na ficha de imóvel do sistema de CRM *Habitatsoft*. Uma vez que o desenvolvimento de *softwares* deste tipo está ligado à construção de condições *if/then/else* é imperativo que a informação fornecida seja clara e uniforme, não deixando espaço a ambiguidade. Este imperativo fez com que, o próximo passo passa-se pela revisão de toda a base de dados, no sentido de uniformizar as informações de cada imóvel.

Quando um interessado faz uma pesquisa na página Idealista por imóveis na cidade de Barcelona são lhe apresentados 30 imóveis por página, ordenados pelo momento de publicação, do mais recente ao mais antigo. Um exemplo dos resultados de pesquisa nesta página pode ser visto na figura 19.

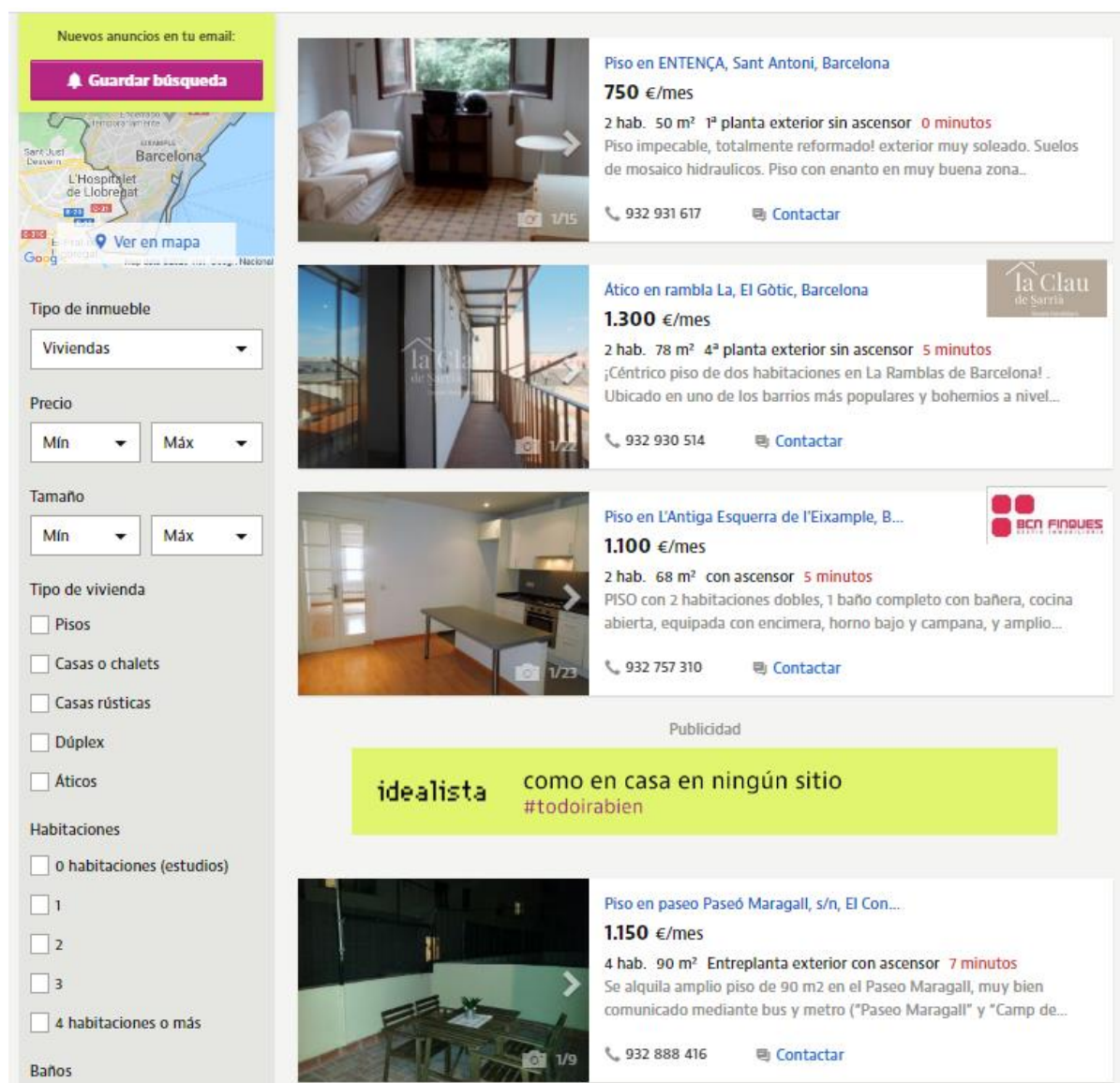


Figura 19 - Lista de resultados de una pesquisa no portal Idealista
 Fonte: <https://www.idealista.com/alquiler-viviendas/barcelona-barcelona/>

O objetivo do desenvolvimento deste software era posicionar a imobiliária Area Casa nesta primeira página, de forma a que, independentemente da hora do dia, os produtos da empresa figurassem sempre em todas as pesquisas de imóveis na cidade de Barcelona. Como vantagem adicional, uma vez que o *software* publicava anúncios de forma automática, libertava a equipa de marketing desse labor manual para a realização de outras tarefas.

O último passo para a operacionalização deste *software* consistiu no agrupamento dos imóveis em grupos de cerca de 80 imóveis por dia, para serem publicados um a um a cada 11 minutos pelo *software*, imitando o tempo de publicação de um humano. Estes grupos eram homogêneos entre si, mas heterogêneos na sua constituição, contendo imóveis de vários bairros, de várias tipologias e de diferentes preços. O resultado seria a publicação de um anúncio consoante todas as diretrizes de qualidade anteriormente referidas, de forma

periódica. Um exemplo de um anúncio publicado no portal Idealista pode ser consultado na figura 20.

idealista Pon tu anuncio gratis Acceso usuarios Español

Volver al listado de resultados 24 de 279 viviendas Anterior Siguiente

Alquiler de Piso en El Poblenou
Sant Martí, Barcelona Ver mapa

1.300 €/mes
Fianza de 2 meses
90 m² | 4 hab. | 4ª planta exterior con ascensor

Guardar favorito Descartar Compartir

Pregunta al anunciante
Hola, me interesa este piso y me gustaría hacer una visita. Un saludo

Contactar

935 433 462
Ref.: 90984

Profesional
Area Casa
Area Casa
Barcelona

Alquiler de Piso en El Poblenou
1.300 €/mes 90 m² | 4 hab. | 4ª planta exterior con ascensor

Guardar favorito Descartar

habitaciones dobles: 2,
2 baños,
aire acondicionado (frío y calor),
cocina (totalmente equipada),
comedor (amplio y luminoso),
estado conservación: buen estado,
soleado (muy soleado),
terraza (amplia y soleada),
exterior (totalmente exterior).

Sant Martí limita con Sant Adrià de Besòs, el Distrito de Sant Andreu, el Distrito de Ciutat Vella, el de l'Eixample y Horta-Guinardó. Cuenta con más de 220 mil habitantes. El Distrito de Sant Martí cuenta con diversos barrios, muchos de ellos antiguos pueblos anexionados a Barcelona. Los barrios son: La Verneda, Poblenou, El Clot-Camp de l'Arpa, Fort Pius y el Barri del Besòs i el Maresme. Para más información, contactar con el equipo de AreaCasa.*

Características básicas	Edificio
90 m ² construidos	Planta 4ª exterior
4 habitaciones	Con ascensor
2 baños	
Terraza	
Segunda mano/buen estado	
Orientación oeste	
Construido en 1990	

Alquiler de Piso en El Poblenou
1.300 €/mes 90 m² | 4 hab. | 4ª planta exterior con ascensor

Guardar favorito Descartar

Pregunta al anunciante
Hola, me interesa este piso y me gustaría hacer una visita. Un saludo

Contactar

935 433 462
Ref.: 90984

Profesional
Area Casa
Area Casa
Barcelona

Precio

Precio del inmueble: **1.300 €/mes**
Precio por m²: 14,44 €/m²
Fianza de 2 meses
Hacer una contraoferta
Recibir aviso si baja de precio

idealista /data
¿Cuánto vale este inmueble?
Te enviamos un informe con la estimación de precio para este inmueble y con información de la zona.
Comprar informe de valoración de precio

Ubicación
Barrio El Poblenou
Distrito Sant Martí
Barcelona
Area de Barcelona, Barcelona

El anunciante prefiere no mostrar la dirección exacta, pero más o menos por aquí...

Mapa de Google Maps showing the location in El Poblenou, Barcelona.

Ampliar mapa

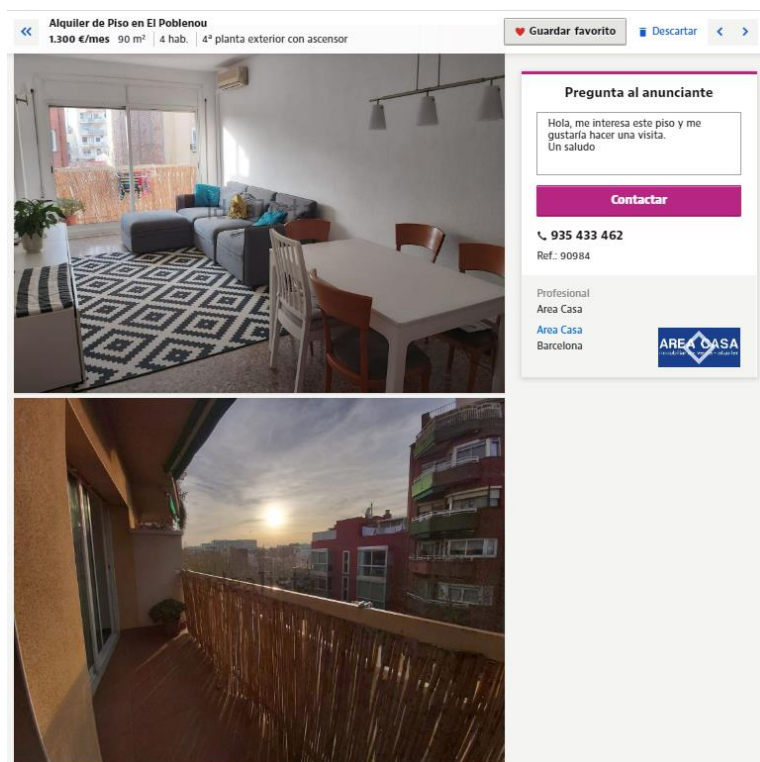


Figura 20 - Exemplo de anúncio publicado no portal Idealista
Fonte: Arquivo Area Casa

4.3.2 Estratégia de publicação para os portais Inmovirtual e Habitaclia

Como já foi referido anteriormente, a publicação nestes dois portais tinha características diferentes das do portal Idealista. Ao só permitir a publicação através do sistema de CRM da empresa e de esta não ser atualizada em tempo real, imóvel a imóvel, mas sim, agrupando todos os imóveis do dia e atualizando-os aquando a atualização do portal a cada 24 horas, o *software* desenvolvido para o portal Idealista não teria o mesmo resultado nestes portais. Tendo este ponto em atenção, foi desenvolvido um outro programa e os imóveis em carteira agregados em agrupações mais pequenas de 20 imóveis, que seriam publicados de forma gradual ao longo no mês, conseguindo com isso o mesmo nível de exposição nestes portais todos os dias do mês ao invés do que se tinha vindo a verificar até aqui, uma exposição maior nos primeiros dias do mês seguida de um decréscimo gradual até ao seu final.

4.3.2.1 Resultados

Todo este processo, desde a sua idealização até à sua implementação, transcorreu entre parte dos meses de dezembro a fevereiro, sendo que, com o término do meu estágio no dia 28 de fevereiro, não me é possível apresentar o reflexo da implementação destas mudanças a longo prazo. Contudo, a curto prazo foi possível verificar um aumento de solicitações diárias em relação a dias de semanas anterior. É importante referir que todos os dias se procedia a registos de quantos pedidos de mais informações por *e-mail* a empresa tinha recebido e como

tal, era do conhecimento do departamento de marketing que a segunda-feira correspondia ao dia da semana com mais solicitações, rondando os 300 e-mails e a sexta-feira o pior, com uma média de 90 e-mails recebidos. Depois da implementação das práticas anteriormente descritas verificamos um aumento significativo de solicitações em todos os dias da semana, ao ultrapassarmos os valores recebidos na semana anterior e ao conseguirmos esbater em parte as diferenças de volume registadas entre o início e o final de semana. Além disso, podemos comprovar que estes números eram resultado direto dos processos de publicação levados a cabo pelo *software* uma vez que as solicitações faziam referência a imóveis que integravam os grupos de publicação definidos para aquele dia.

Outro dos resultados conseguidos foi a diminuição do tempo dedicado à publicação de imóveis por parte do departamento de marketing, que conseguiu investir esse tempo na formação de novos membros.

4.4 Reencaminhamento de solicitações

Outro dos problemas identificados e sobre os quais a automatização de processos que se pretendia levar a cabo poderia ter consequência benéficas era o tempo investido diariamente no reencaminhamento de solicitações por correio eletrónico de forma manual.

A necessidade de distribuição equitativa no sentido de proporcionar a todos os membros da equipa comercial oportunidades iguais para realizarem transações bem-sucedidas levou à construção de um *software* que procedia ao rastreamento da caixa de correio de eletrónico e que reencaminhava estes e-mails para os respetivos comerciais de acordo com a referência de imóvel à qual estes faziam menção. Isto pressupunha que aquando a captação de um novo imóvel, este seria atribuído a um comercial, respeitando esta distribuição equitativa e se procederia a associar no *software* essa referência ao endereço eletrónico do respetivo comercial. Este facto pressupôs um trabalho prévio que consistiu em associar dentro do *software*, todos os produtos disponíveis na carteira da imobiliária ao respetivo comercial.

4.4.1 Resultados

Com a implementação desta solução o principal resultado obtido foi o tempo ganho pelo departamento de marketing para o investimento noutras ações. Além disso, foi incluída no *software* uma opção de visualização de forma gráfica de quantas solicitações eram enviadas por dia no total e individualmente para cada comercial, permitindo a retirada de conclusões de forma mais rápida e eficaz pela equipa de marketing.

Além disso, o *software* descartava de forma automática as solicitações repetidas de um mesmo correio eletrónico para a mesma referência, permitindo assim a construção de

estatísticas mais aproximadas da realidade no que diz respeito à receção solicitações com valor para a empresa.

5. Conclusão e Recomendações à Empresa

5.1 Apreciação crítica do estágio

Ao longo deste relatório procurei, numa primeira instância expor alguns conceitos teóricos com os quais me vi involucrada durante a realização deste estágio, para, num momento posterior proceder à apresentação da empresa e do contexto que a envolve, descrevendo, depois, as atividades concretas que realizei e que foram o veículo das aprendizagens que aqui apresento.

De um ponto de vista crítico é possível apresentar pontos negativos e pontos positivos que contribuem para a avaliação geral desta experiência. Em primeiro lugar, um dos pontos positivos foi que a realização do estágio neste ambiente permitiu-me conhecer a realidade do marketing imobiliário a qual me era totalmente alheia. Focando-me, mais concretamente nas atividades e na forma faseada como se desenvolveu o meu período na empresa, creio que foi extremamente benéfico para mim o primeiro período de intenso trabalho e contacto com a publicação de imóveis uma vez que, tal como referi anteriormente, o meio imobiliário era algo que me era estranho, e este período de imersão permitiu-me compreender o contexto e o papel do marketing neste e integrar-me de forma rápida na empresa. Além disso, este facto também me permitiu adquirir uma facilidade e rapidez em trabalhar com um sistema de CRM e o *Photoshop* o que era um dos meus objetivos ao enveredar por um estágio. O facto de toda a comunicação a nível laboral se processar em castelhano contribui para melhoras significativas no meu domínio do idioma.

Estes pontos levaram a que, no final dos primeiros meses, as minhas responsabilidades crescessem e me fossem atribuídas outras tarefas e a minha opinião fosse consultada no que

diz respeito a que outras atividades dentro do âmbito do marketing poderíamos desenvolver, o que eu considero um ponto muito positivo deste estágio, uma vez que me foi dado o espaço de intervir e de pensar a empresa e de poder maximizar o meu tempo nesta, de forma a retirar benefícios tanto para mim como para a imobiliária. Com a introdução de novas atividades no estágio nos meses posteriores, este crescendo de responsabilização e de intervenção tornou-se mais nítido e permitiu-me ter contacto com áreas do marketing que eu desejava trabalhar como por exemplo, a gestão de redes sociais.

Nos últimos meses do estágio a possibilidade de pensar em processos de automatização adequados as necessidades do departamento constituiu um desafio e um processo de aprendizagem muito enriquecedor dado que envolveu uma etapa de avaliação das necessidades do departamento para em seguida, transmitir essas necessidades e esses conceitos de forma clara a um membro externo ao departamento e às funções (informático) mas essencial para o seu desenvolvimento.

Como pontos negativos posso apontar que a realização do estágio num ambiente instável em que existia uma grande rotatividade em termos de pessoal, por vezes era fonte na quebra da implementação de alguns procedimentos e ideias. O ambiente de competição que se vivia no seio da equipa comercial também era um fator de destabilização do departamento de marketing uma vez que essa tensão levava a questionamentos acerca da qualidade do trabalho desenvolvido.

Ainda assim, o ponto negativo que mais influência teve para o desenvolvimento do meu estágio foi a inexistência de uma mentalidade voltada para o planeamento estratégico o que se refletia, por exemplo, na inexistência de um orçamento alocado ao departamento de marketing ou na falta de estratégias para combater períodos de baixa demanda. Este ponto foi sem dúvida um entrave fulcral para o desenvolvimento do estágio dado que, por vezes, não havia a existência de uma linha orientadora para as atividades a ser desenvolvidas.

No geral, avalio como positivo o meu período de estágio na imobiliária Area Casa pois permitiu-me pôr em prática alguns conhecimentos adquiridos nomeadamente a nível do marketing digital. Este estágio deu-me a oportunidade de conhecer o setor imobiliário e de que forma é que o marketing se integra neste domínio e permitiu-me ter contacto com algumas ferramentas que eu considero uma mais-valia como portais publicitários, sistemas de CRM e o *Photoshop*.

5.2 Recomendações à empresa

Depois de finalizado o estágio considero que a empresa Area Casa poderia beneficiar de algumas sugestões que, do meu ponto de vista, levariam à supressão de algumas das fragilidades detetadas e potenciariam qualidades existentes.

Como forma de estancar a elevada rotatividade do pessoal, seria benéfico apostar em estratégias de marketing interno que levariam a uma melhor integração dos colaboradores e que transformariam o ambiente competitivo num ambiente colaborativo. A extensão do período de formação para uma maior integração dos valores da empresa por parte dos novos colaboradores e a definição da atribuição de comissões em função de um objetivo de equipa e não objetivos individuais poderiam ser estratégias a adotar.

Neste ponto seria também benéfico a adaptação dos objetivos exigidos de acordo com a experiência de cada um.

A nível geral considero que a empresa beneficiaria da integração de práticas de planeamento estratégico. O departamento de marketing trabalha em situação de improvisação quando se depara com períodos adversos, pelo que beneficiaria da integração destas práticas que lhe permitiriam antecipar estes períodos. Como exemplo, durante o meu estágio a empresa passou por um período em que se verificou uma baixa demanda. Contudo, foi-nos impossível verificar se se tratava de uma situação “normal” para aquela época do ano, uma vez que não existiam registos estatísticos elaborados acerca dos anos anteriores. Sem eles, foi-nos impossível antecipar esta situação e planear ações específicas para este período.

A nível operacional, acredito que a descentralização de algumas responsabilidades seria benéfica dado que faria com que algumas etapas das transações se concretizassem de forma mais rápida aumentando o nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, ao atribuiria uma maior responsabilidade à equipa. Esta teria de trabalhar de forma colaborativa na procura de soluções para os seus problemas.

Centrando-me no departamento onde desenvolvi o meu estágio, como já referi, seria importante atribuir um orçamento concreto para este departamento poder desenvolver as suas ações, permitindo assim, que a equipa realizasse um planeamento das tarefas a desenvolver de acordo com os meios disponíveis e os objetivos a atingir. Com isto, penso que também seria importante empreender esforços na realização de algumas campanhas de publicidade paga nas redes sociais enriquecendo assim as ações já em curso. O *website* da empresa deveria ser reformulado uma vez que contém conteúdo desatualizado e é pouco apelativo. Esta reformulação deveria integrar práticas de *Search Engine Optimization* (SEO) que contribuirão para o melhor posicionamento do *website* nos resultados de pesquisa.

Com as melhorias introduzidas no *website* penso que deveria ser introduzida uma seção para a produção de conteúdos relacionados com a atividade da empresa naquilo que deve ser entendido como marketing de conteúdo. A cidade de Barcelona caracteriza-se por ter uma grande cultura de bairro, os vizinhos têm um papel importante na vida da comunidade. Cada bairro tem características diferentes que um recém-chegado que procura habitação desconhece e que podem influir na escolha da habitação, como composição da vizinhança (bairro familiar/bairro turístico). Este tipo de conteúdo poderia ser abordado nesta nova seção.

No campo digital, seria benéfico e diferenciador o desenvolvimento de *tours* virtuais que forneceriam aos consumidores uma visão mais abrangente e detalhada dos produtos da imobiliária e seriam uma forma de contornar a impossibilidade de realizar visitas presenciais em épocas conturbadas e de apresentar os imóveis a clientes internacionais que planeiam mudar-se para a cidade mas que ainda se encontram fora do país.

Posto isto, posso dizer que a realização deste estágio na empresa Area Casa foi um ponto positivo no meu processo de formação profissional e no meu crescimento pessoal, uma vez que me permitiu pôr em práticas muitos dos conceitos adquiridos teoricamente e aprender novos, além de que me foi possível conhecer outra cultura, um novo idioma e integrar uma equipa de trabalho que me atribuiu responsabilidades, o que constitui um valor acrescentado ao estágio. O resultado do trabalho desenvolvido manifesta-se não só a nível das competências adquiridas a nível profissional e académico, mas também no desenvolvimento de valência ao nível das *soft skills*.

REFERÊNCIAS

- Adevinta. (n.d.). Adevinta - Our Brands. Retrieved from <https://www.adevinta.com/about/#our-brands>
- Adevinta. (n.d.). Adevinta - Who We Are. Retrieved from <https://www.adevinta.com/about/who-we-are/>
- Ajuntament de Barcelona. Activitat turística a la Destinació Barcelona (2018). https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/infografia-destinaciobcn2018-cat_7.pdf
- Almeida, A. R. D. de, & Botelho, D. (2008). Antecedentes da satisfação no sector imobiliário. *Revista de Administração de Empresas*, 48 (2), 08–21. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200002>
- Andreu, H. G. (2014). El círculo vicioso del turismo residencial: análisis de los factores locales del boom inmobiliario español. Pasos - *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 395–408. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Area Casa. (2018). Internship Programme - Area Casa. <https://slideplayer.com/slide/16316122/>
- Arends M., L. N., & García-Almirall, P. (2013). *Concentración de inmigrantes y mercado inmobiliario en la ciudad de Barcelona*. 9th CTV International Conference “Virtual City and Territory,” 1160–1174. https://www.researchgate.net/publication/281589426_Concentracion_de_inmigrantes_y_mercado_inmobiliario_en_la_ciudad_de_Barcelona_Housing_Market_and_Immigrant_Concentration_Areas_in_Barcelona_City_2004-2010
- Avila, A. L. (2015). *Marketing En El Mercado Inmobiliario* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria]. UCrea. <http://hdl.handle.net/10902/7400>
- Ayodele, O., Babajide, O., & Oluwatofunmi, A. (2015). Assessment of Use of Social Media in Real Estate Transactions in Lagos Property Market. *American Journal of Economics Finance and Management*, 1 (2), 63–68. <http://files.aiscience.org/journal/article/html/70200004.html>
- Blanchar, C. (2020). La crisis del coronavirus congela el mercado del alquiler en Cataluña y Barcelona. *El País*. <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-05-07/la-crisis-del-coronavirus-congela-el-mercado-del-alquiler-en-cataluna-y-barcelona.html>
- Barreto, R. (2019). Marketing digital para imobiliárias: Criação de imagem para imobiliárias na internet. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 4(1 jan/abr), 34–47. <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/28>

- Branco, M. (2014). *Marketing Relacional: Satisfação na Formação da Lealdade do Cliente*. [Dissertação de Mestrado; Universidade de Aveiro]. RIA. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16033/1/Marketing%20Relacional%20%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20na%20forma%C3%A7%C3%A3o%20da%20Lealdade%20do%20cliente.pdf>
- Chichorro, D. (2011). *Contribuição do Planeamento Estratégico de Marketing para o Desenvolvimento da Oferta Imobiliária O Caso dos Empreendimentos do Mercado Residencial*. [Dissertação de Mestrado; Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto]. https://www.academia.edu/11279456/Contribui%C3%A7%C3%A3o_do_Planeamento_Estrat%C3%A9gico_de_Marketing_para_o_Developolvimento_da_Oferta_Imobili%C3%A1ria
- Cruz, A. A. (2017). *O papel da Comunicação de Marketing no âmbito das estratégias de Marketing Pessoal no contexto da Mediação Imobiliária* [Projecto de mestrado; Escola Superior de Educação de Coimbra]. <http://hdl.handle.net/10400.26/18905>
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35 (11), 1238–1258. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006475>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition* (10th ed.). Prentice Hall https://www.researchgate.net/publication/235362523_Marketing_Management_The_Millennium_Edition
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital*. Sextante.
- Letón, S. L. (2019). La violencia hipoteca el ladrillo catalán. *El País*. https://elpais.com/economia/2019/10/24/actualidad/1571930169_341354.html
- Li, Q., Wang, Q. & Lin, Z. (2018). Effects of consumer visit to online community and product channel on local sales of large consumer goods: Evidence from real estate industry. *Journal of Strategic Information Systems*, 27 (2), 191–204. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.11.001>
- Martínez, R. G. (2019). *Efecto Cataluña: La deslocalización empresarial desde la amenaza de la DUI*. [Trabajo fin de grado; Universidad de León]. Buleria. <http://hdl.handle.net/10612/11169>
- Medrano, H., & Rivacoba, D. (2016). La lucha por el decrecimiento turístico: El caso de Barcelona. *Ecología Política*, (52), 104-106. www.jstor.org/stable/26333520
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management : Implementation Process Perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6 (4), 83–99. https://www.researchgate.net/publication/45087273_Customer_Relationship_Management_Implementation_Process_Perspective

- Öztürk, M. e Batum, T. P. (2019). How Housing Brands Use Social Media in Their Marketing Communications?: A Content Analysis. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 111–135. <https://doi.org/10.35408/comuybd.449009>
- Psillakis, H. M. (1975). Marketing Imobiliário - Variáveis de Decisão. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 15 (6), 21–26. <https://rae.fgv.br/rae/vol15-num6-1975/marketing-imobiliario-variaveis-decisao>
- PwC. (2020). Emerging Trends in Real Estate: Europe 2020. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/asset-management/emerging-trends-real-estate/europe-2020.html>
- Rosal, J. C. C. del, Ocerín, J. M. C. y, & Tabales, J. M. N. (2016). Una visión del mercado inmobiliario digital. Comparativa de los principales portales inmobiliarios y agregadores de oferta española. *Ar@cne: Revista Electrónica De Recursos En Internet Sobre Geografía y Ciencias Sociales*, (204), 26. <https://revistes.ub.edu/index.php/aracne/article/view/26728>
- San Esteban, N. (2018). Cataluña se convierte en el mayor riesgo para el Mercado inmobiliario, según S&P. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180904/cataluna-convierte-mayor-riesgo-mercado-inmobiliario-sp/335217369_0.html
- Vidal, L. (2018). La “okupación” de viviendas en perspectiva. *El País*. https://elpais.com/elpais/2018/12/13/seres_urbanos/1544695579_587383.html
- Tort, A., & Salvador, R. (2019). El Govern limita los alquileres e impedirá que suban con el IPC. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20190521/462390483237/alquiler-precio-limite-tope-generalitat-cataluna-barcelona.html>
- Tuzovic, S. (2009). Key determinants of real estate service quality among renters and buyers. *Journal of Services Marketing*, 23(7), 496–507. <https://doi.org/10.1108/08876040910995284>
- Zhang, S., Lee, D., Singh, P. V., & Srinivasan, K. (2017). How Much is an Image Worth? Airbnb Property Demand Analytics Leveraging A Scalable Image Classification Algorithm. *SSRN Electronic Journal* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2976021>